



Ministarstvo
prosvjete, nauke
i inovacija

STRATEGIJA REFORME OBRAZOVANJA 2025 – 2035. GODINE

MART 2025. GODINE





**Finansira
Evropska unija**

unicef 
za svako dijete

*Ova publikacija je kofinansirana od strane Evropske Unije i UNICEF-a.
Njen sadržaj je isključiva odgovornost Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija
i ne odražava nužno stavove Evropske unije i UNICEF-a.*

*Ekspertsku podršku tokom izrade Strategije za reformu obrazovanja
(2025 – 2035) pružili su
prof. dr Tinde Kovac Cerovic, međunarodna konsultantkinja, i ekspertska tim
međunarodne konsultantske agencije Genesis Analytics.*





SADRŽAJ

SPISAK SKRAĆENICA	6
A UVOD	9
Proces razvoja Strategije za reformu obrazovanja (2025 – 2035)	11
A1. Vizija Strategije	13
B USKLAĐENOST SA DRŽAVNIM I MEĐUNARODNIM OBAVEZAMA I OKVIRIMA	17
Nacionalne reforme i strategije	19
Digitalna transformacija	23
Implementacija novih politika kroz adekvatno finansijsko planiranje	24
Uticaj na životnu sredinu	25
C ANALIZA STANJA	27
C1. Struktura sistema obrazovanja	28
C2. Upravljanje i rukovođenje	31
C3. Pravni okvir i javne politike	35
C4. Trendovi u obrazovanju	36
C5. Analiza stanja i preporuke roditelja, nastavnika/ca i učenika/ca	54
C6. Analiza zainteresovanih strana	58
C7. SWOT analiza	60
D STRATEŠKI I OPERATIVNI CILJEVI	63
D1. Strateški cilj 1	63
D2. Strateški cilj 2	71
D3. Strateški cilj 3	77
D4. Strateški cilj 4	88
D5. OPIS AKTIVNOSTI NADLEŽNIH ORGANA I TIJELA ZADUŽENIH ZA PRAĆENJE SPROVOĐENJA STRATEGIJE	93
E NAČIN IZVJEŠTAVANJA I SPROVOĐENJA EVALUACIJE	94
F AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE ZA PERIOD 2025-2026	124
G FINANSIJSKA PROCJENA ZA PERIOD NA KOJI SE ODNOSI AKCIONI PLAN	174
H KOMUNIKACIJA I INFORMISANJE JAVNOSTI O STRATEGIJI REFORME OBRAZOVANJA	178
I PRILOG I - KLJUČNI NALAZI KONSULTATIVNOG PROCESA SA SVIM ZAINTERESOVANIM STRANAMA	180
PRILOG II - RADNA GRUPA ZA IZRADU STRATEGIJE ZA REFORMU OBRAZOVANJA 2025-2035.	186

SPISAK SKRAĆENICA

Skraćenica	Značenje
AT	Asistivna tehnologija
BDP	Bruto društveni proizvod
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
ERA	Evropski istraživački prostor
ICCG	Ispitni centar Crne Gore
HDI	Indeks razvoja po mjeri čovjeka
MPNI	Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija
CKO	Crnogorski nacionalni okvir kvalifikacija
NOK	Nacionalni okvir kvalifikacija
SDGs	Ciljevi održivog razvoja
SEL	Socio-emocionalno učenje
UCG	Univerzitet Crne Gore
UNOPS	Kancelarija UN za projektne usluge
EU	Evropska Unija
EK	Evropska Komisija
UNICEF	Dječiji fond Ujedinjenih nacija
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)¹, 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 vaspitanje i obrazovanje. Navedeno povlači potrebu za većim ulaganjem 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 razvoju predstavlja ozbiljnu prepreku u kreiranju intervencija koje imaju za cilj obezbjeđivanje punog obuhvata.

Rezultati PISA testiranja za Crnu Goru iz 2022. godine ukazuju na značajne izazove kad je riječ o postignućima naših učenika/ca na međunarodnim testiranjima: prosječni rezultati u oblasti matematičke, čitalačke i naučne pismenosti znatno su ispod prosjeka država OECD-a. Naime, svega 40% učenika/ca 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/ca i osigurao ravnopravan pristup kvalitetnom obrazovanju. Osim toga, učenici/e koji potiču iz siromašnih socio-ekonomskih grupa u prosjeku su postigli slabije rezultate na PISA testiranju 2022. godine nego njihovi vršnjaci, što ukazuje da 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

¹ <https://www.unicef.org/montenegro/izvjestaji/analiza-sektora-obrazovanja-2015-2020>

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/ce 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 se obezbijedilo inkluzivno i kvalitetno obrazovanje za sve učenike/ce, uključujući i djecu migrante i izbjeglice, djecu apatride ili u riziku od apatridije, kao i djecu sa drugih govornih područja, kojima treba pružiti uspješnu integraciju i akademski razvoj.

Crna Gora je nedavno usvojila sveobuhvatnu Strategiju digitalizacije obrazovanja (za period 2022 – 2027)², koja stavlja akcenat na podsticanje digitalnih kompetencija koje su od suštinskog značaja za budući uspjeh učenika/ca 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/e imaju ključnu ulogu u budućem razvoju i unapređenju obrazovnog sistema. Međutim, analiza ukazuje na potrebu da se i inicijalno obrazovanje i profesionalno usavršavanje nastavnika/ca 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, što 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 u 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 Srednjoročnog³ 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 i usklađena sa Programom pristupanja EU i obavezama iz poglavlja 19 – Socijalna politika i zapošljavanje, poglavlja 23 – Pravosuđe i osnovna prava i poglavlja 26 – Obrazovanje i kultura.

2 Strategija za digitalizaciju obrazovnog sistema 2022-2027 sa Akcionim planom 2022-2023.pdf (skolskiportal.edu.me)
3 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

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 – 2026⁴, sa strukturnom reformom 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/cama 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 objavljen je javni poziv za predlaganje predstavnika/ca nevladine organizacije u Radnom tijelu za izradu strategije, dok je u aprilu 2024. godine formirana Radna grupa⁵ u nadležnosti Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija koja uključuje 61 člana: 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/ca, stručnih službi i uprava javnih predškolskih ustanova, osnovnih škola, srednjih stručnih škola, gimnazija, umjetničkih škola i resursnih centara, predstavnike/ce Unije srednjoškolaca/ki, Privredne komore, Unije poslodavaca i Sindikata prosvjete. U cilju obezbjeđivanja efikasnosti rada, formiran je uži tim⁶ Radne grupe čije članstvo je reflektovalo strukturu Radne grupe.

Ujedno, formiran je i Savjetodavni odbor⁷ projekta, koji su činili predstavnici/e 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/ca MPNI, Zavoda za školstvo, Ispitnog centra Crne Gore i Centra za stručno obrazovanje.

Bitno je naglasiti da je izrada Strategije reforme 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/ca 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. godine i pripremljena u partnerstvu UNICEF-a u Crnoj Gori i Ministarstva prosvjete.

⁴ <https://www.gov.me/dokumenta/e19b682f-19f3-4788-99f5-ca5ad1df3e4a>

⁵ Spisak članova/ica Radne grupe prikazan je u Prilogu II

⁶ Spisak članova/ca Užeg tima prikazan je u Prilogu II

⁷ Spisak članova/ica Savjetodavnog odbora prikazan je u Prilogu II

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 s 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/ama i učenicima/ama, 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/ca (110 dječaka i 155 djevojčica) i 200 nastavnika/ca (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 intervjue, tako i sa nastavnim osobljem, direktorima/cama, roditeljima i svim zainteresovnim 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/ce (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/ce: 14 fokus grupa za učenike/ce osnovnih škola, 6 za učenike/ce srednjih škola, 4 za učenike/ce iz romsko-egipćanskih zajednica i 1 fokus grupa za učenike/ce sa posebnim obrazovnim potrebama. Ukupno je obuhvaćeno 313 nastavnika/ca (JPU 33, OŠ 200, SŠ 59, RC 21) i 305 učenika/ca (187 osnovnoškolaca/ki, 73 srednjoškolaca/ki, 36 djece iz romske i egipćanske populacije, i devetoro djece sa posebnim obrazovnim potrebama). Nastavnici/e 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/ca (1929 nastavnice i 556 nastavnika) - oko 15% svih nastavnika/ca 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/ca 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 predloga 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/ki (110 mladića i 238 djevojaka).

Sprovedena je i 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, pripremljene 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 ovom dokumentu.

Takođe, na osnovu člana 12 Uredbe o izboru predstavnika/ca 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/ca, podstiče povoljno okruženje za učenje i fokusira se na individualne potrebe i cjelovit lični razvoj učenika/ca. Učenici/e 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 doprinosa društvu. Ova će vizija biti obogaćena raznovrsnim oplemenjujućim vannastavnim aktivnostima i mogućnostima za uključivanje učenika/ca u procese donošenja odluka.

Vizija predškolskih ustanova i škole u 2035. godini definiše inkluzivno i stimulativno okruženje koje podstiče visoka postignuća svih učesnika/ca u procesu. 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/ca. Visoka očekivanja od svakog pojedinca unutar školske zajednice promovisaće kulturu izvrsnosti. Školska infrastruktura biće projektovana tako da zadovolji potrebe svih korisnika/ca, 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/ka škole biće uzor, cijenjen/a od strane kolega/koleginica i lokalne zajednice zbog svojih liderskih osobina, a istovremeno će pokazivati i ličnu posvećenost kontinuiranom učenju kao prvi učenik/ca škole. Škole će biti mjesta stalnog usavršavanja, bez diskriminacije, nasilja, zlostavljanja ili zanemarivanja. Izazovi će se brzo rješavati u duhu dobre saradnje i uzajamne podrške, a 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/ca za ličnim razvojem, u svrhu očuvanja životne sredine, kulturne ponude i doprinosa tržištu rada.

Vizija nastavnika/ca i vaspitača/ica 2035. izdvaja zadovoljne, motivisane i kompetentne profesionalce, koji nijesu opterećeni suvišnim administrativnim poslovima i kadri su da mnogostruko podrže sve učenike/ce i da ih motivišu za visoka postignuća i sticanje životnih vještina. Obrazovanje nastavnika/ca i vaspitača/ica je kvalitetno i 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, osim zakona, pridržavaju Etičkog kodeksa kao skupa pravila, etičkih načela u obrazovno-vaspitnoj ustanovi i van nje, osjećaju pripadnost školi i imaju mogućnost da učestvuju 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/ca i učenika/ca 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 razvoja⁸, ciljevi za obrazovanje i obuku u Evropskoj uniji⁹, ključne kompetencije za cjeloživotno učenje¹⁰, socijalno-emocionalne kompetencije i životne vještine¹¹, politike inkluzije i uključivanja ranjivih grupa¹², kao i okvir kvaliteta EU za obrazovanje i njegu u ranom djetinjstvu¹³. Strategija je usklađena i s politikom EU Putevi do školskog uspjeha¹⁴, Akcionim planom za digitalno obrazovanje (2021 – 2027), smjernicama za javne politike kojima se podržava nastavnička profesija¹⁵ i učenjem za zelenu tranziciju, održivi razvoj i digitalnu tranziciju.

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

1. Obrazovni sistem pruža kvalitetno, dostupno i pravično obrazovanje koje podstiče cjelovit razvoj sve djece i adolescenata i otporan je na izazove i rizike
2. Svi zaposleni u obrazovno-vaspitnim ustanovama jednako i u punoj mjeri podržavaju kvalitet i pravičnost obrazovanja, razvijaju sve ključne kompetencije i vještine učenika/ca i imaju pozitivne stavove i visoka očekivanja u odnosu na svu djecu i mlade.
3. Unapređenje kvaliteta i pravičnosti u sistemu obrazovanja putem poboljšanog upravljanja i finansiranja, s naglaskom na upotrebu dokaza i učešće u procesu donošenja odluka
4. Obrazovna infrastruktura i savremena nastavna sredstva podržavaju moderno, kvalitetno, pravično i bezbjedno obrazovanje i vaspitanje za svu djecu i mlade

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 testiranja iz 2022. godine. Djeca iz najsiromašnijih domaćinstava imaju najmanje koristi od finansiranja javnog obrazovanja. Noviji izvještaji ukazuju da najsiromašniji percentil učenika/ca dobija svega 16% sredstava za finansiranje javnog obrazovanja, u poređenju sa 28%, koliko dobijaju oni iz najbogatijeg percentila. Pružanjem ciljne podrške i resursa učenicima/cama siromašnijeg porijekla, poput pristupa kvalitetnom obrazovanju i socijalnim uslugama,

8 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>

9 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)))

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

11 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

12 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));

13 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))

14 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>

15 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))

obrazovni sistem može pomoći da se prekine ciklus siromaštva i unaprijedi društvena mobilnost u cijeloj Crnoj Gori.

Rod: Obezbjedjivanje rodne ravnopravnosti i osnaživanje kroz obrazovanje ključni su za stvaranje pravičnijeg i inkluzivnijeg društva. Integrisanjem rodne perspektive u izradu kurikuluma, obuku nastavnika/ca i školske politike, svi učenici/e 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/ca 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/ce da budu ekološki svjesni građani/ke i lideri/ke. 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 i vremenske rizike.

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

Digitalizacija: Osnovne digitalne vještine pripremaju učenike/ce 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/ama 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 digitalizaciju administrativnih procesa i zadataka u svim institucijama obrazovnog sistema, što sa sobom nosi brojne benefite.



B. USKLAĐENOST SA DRŽAVNIM I MEĐUNARODNIM OBAVEZAMA I OKVIRIMA

Crna Gora je preuzela niz konkretnih međunarodnih obaveza u sektoru obrazovanja, koje podrazumijevaju usklađivanje s 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. Obezbjediavanju inkluzivnog i pravičnog kvalitetnog obrazovanja na svim nivoima;
2. Povećanju pristupa stručnom i tercijarnom obrazovanju;
3. Uklanjanju rodni 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 pravima¹⁶, Konvencije o pravima djeteta¹⁷, Konvencije o pravima lica s invaliditetom¹⁸ i Konvencije o eliminaciji svih oblika diskriminacije žena¹⁹.

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

16 United Nations Department of Public Information (n.d) Universal Declaration of Human Rights.

<https://www.ohchr.org/en/human-rights/universal-declaration/translations/english>

17 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>

18 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>

19 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>

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

U skladu s 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 Izvještaju o napretku Crne Gore iz 2023. godine, posebno ona koja se tiču obrazovanja, iz poglavlja 26.

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 Izvještaj 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/ca 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 Crne Gore 2024-2027 u okviru Plana rasta EU za Zapadni Balkan.

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

Izvještaj 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. Obezbeđivanjem 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 obezbeđivanje 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.
- Strategija razvoja visokog obrazovanja Crne Gore 2024 - 2027.
- Strategija socijalne inkluzije Roma/kinja i Egipćana/ki u Crnoj Gori 2021 – 2025.
- Strategija o migracijama i reintegraciji povratnika u Crnoj Gori 2021 – 2025.
- Strategija za mlade 2023 – 2027.
- Strategija razvoja sporta u Crnoj Gori 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.
- Strategija za smanjenje rizika od katastrofa 2025-2030.

Nacionalna strategija za rodnu ravnopravnost 2021 – 2025²⁰ Usvajanjem niza zakona iz oblasti ljudskih prava i sloboda i zabrani od diskriminacije Crna Gora je uspostavila zakonodavni okvir za sprovođenje okvira rodne ravnopravnosti. 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.

²⁰ <https://www.gov.me/dokumenta/26b0c8cc-3890-426e-a275-a29e1ff69648>

Strategija regionalnog razvoja Crne Gore 2023–2027²¹ fokusira se na održivi razvoj sa ciljem unapređenja kvaliteta života u svim regionima. Kroz ovu strategiju, predviđeni su konkretni infrastrukturni, ekonomski i socijalni projekti koji će poboljšati povezanost i konkurentnost regiona.

Strategija ranog i predškolskog vaspitanja i obrazovanja u Crnoj Gori 2021 – 2025²² 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 – 2027²³ 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 – 2025²⁴ 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 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 – 2027²⁵ 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/ca i nastavnika/ca, s akcentom na bezbjedno korišćenje tehnologije.

Strategija razvoja visokog obrazovanja Crne Gore 2024 - 2027²⁶ ima za cilj da stvari prepoznatljiv, kvalitetan i dinamičan obrazovni sistem koji u potpunosti odgovara potrebama tržišta rada, istovremeno promoviše istraživanje, inovacije i očuvanje akademske slobode i autonomije. Strategije se temelji na tri ključna strateška cilja. Prvi cilj je unapređenje usklađenosti studijskih programa za potrebe tržišta rada, osiguranje adekvatne prepoznatljivosti kvalifikacija visokog obrazovanja i unapređenje infrastrukture. Drugi cilj podrazumijeva unapređenje sistema visokog obrazovanja u skladu sa standardima EHEA i ERA, čime će se povećati kvalitet i konkurentnost naših institucija na europskom nivou. Treći cilj se fokusira na jačanje uloge ustanova visokog obrazovanja na međunarodnom nivou, kroz dalji razvoj saradnje i razmjenu sa globalnim obrazovnim institucijama.

Strategija socijalne inkluzije Roma/kinja i Egipćana/ki u Crnoj Gori 2021 – 2025²⁷ fokusira se na unapređenje dostupnosti, efektivnosti i kvaliteta obrazovanja za sve pripadnike romske i egipćanske zajednice, na povećanom broja Roma/kinja i Egipćana/ki koji pohađaju predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje, kao i na unapređenju kvaliteta njihovog obrazovanja na svim

21 <https://www.gov.me/dokumenta/b3e6d4fa-6777-43f5-a235-501114a90243>

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

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

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

25 Strategija za digitalizaciju obrazovnog sistema 2022-2027 sa Akcionim planom 2022-2023.pdf (skolskiportal.edu.me)

26 <https://www.gov.me/dokumenta/5ac50349-1c8e-4331-a11c-ff20de1f8a55>

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

nivoima, kroz obezbjeđivanje različitih modela podrške.

Strategija o migracijama i reintegraciji povratnika u Crnoj Gori 2021 – 2025²⁸ 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 – 2027²⁹ 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.

Strategija razvoja sporta u Crnoj Gori 2024 - 2028³⁰ godine doprinosi sveobuhvatnom razvoju sporta u zemlji kroz unapređenje sportske infrastrukture, povećanje participacije građana/ki u sportskim aktivnostima, razvoj i podršku talentovanim sportistima, kao i jačanje međunarodne konkurentnosti. Takođe, strategija ima za cilj promovisanje sporta kao faktora zdravlja, inkluzije i socijalne kohezije, te stvaranje uslova za održiv rast sportskih rezultata na nacionalnom i međunarodnom nivou.

Ciljevi se ostvaruju kroz poboljšanje sportskog obrazovanja, povećanje ulaganja u sport, jačanje organizacije i struktura sportskih saveza, kao i stvaranje platforme za saradnju sa međunarodnim sportskim organizacijama.

Nacionalna strategija zapošljavanja 2021 – 2025³¹ 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 obuke i programe zapošljavanja. Strategija, takođe, nastoji da modernizuje institucionalni okvir unaprijedi uslove za rad i zapošljavanje, čime doprinosi održivom ekonomskom razvoju i socijalnoj stabilnosti.

Medijskom strategijom 2023 – 2027³² 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 njihovu bezbjednost, razvoj medijskog pluralizma i jačanja samoregulacije.

Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje Crne Gore (2020 – 2024)³³ 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

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

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

30 <https://www.gov.me/dokumenta/4e28e812-f1bd-4c46-a808-d4505a8e2707>

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

32 <https://www.gov.me/dokumenta/b7e6dde8-74a2-4ce7-b58c-376a85ed0416>

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

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 2022-2027³⁴ 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 lica s invaliditetom, bez diskriminacije i na ravnopravnim osnovama s drugima. Inkluzivno obrazovanje pruža platformu za borbu protiv stigmatizacije i diskriminacije, čime bi se omogućilo licima s invaliditetom, koja se suočavaju sa neproporcionalno većom stopom nezaposlenosti, 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 EU³⁵. 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 razvoj³⁶. Fokus je na boljem kvalitetu nastave i promovisanju profesionalnog razvoja nastavnika/ca. Poboljšanjem standarda u srednjem obrazovanju, Crna Gora postaje sposobnija da učenike/ce poduči 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/ca, obezbijediće postizanje ciljeva koji su predstavljeni indikatorima Reformske agende.

³⁴ <https://www.gov.me/dokumenta/e9659c4e-e7f6-41f2-ab98-0fd115b80601>

³⁵ <https://www.unicef.org/montenegro/price/kvalitetno-obrazovanje-za-svu-djecu-u-crnoj-gori>

³⁶ <https://www.gov.me/dokumenta/ef923d5a-6ba6-4a49-af11-4107bcf5fd58>

6. Implementacija programa Garancija za mlade³⁷. Koja predstavlja inovativan pristup u rješavanju problema nezaposlenosti mladih. Pored toga, ona obuhvata reforme i inicijative koje će Crna Gora sprovoditi u narednom periodu u cilju uspostavljanja njegove pune implementacije nakon predviđenih pilot faza. Obuhvata period 2024 – 2026. godina 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.

Strategija za smanjenje rizika od katastrofa 2025-2030.³⁸ Svrha ovog dokumenta je da se kroz adekvatno mapiranje rizika od katastrofa i istraživanje ranjivosti zajednice postigne adekvatan nivo smanjenja rizika od katastrofa čime se smanjuje ranjivost zajednice ublažavanjem efekata katastrofa, a jača održivi razvoj. Cilj ove Strategije je da se doprinese adekvatnom razvoju sistema zaštite i spašavanja u Crnoj Gori, kako bi se sopstveni ljudski i materijalni resursi koristili na najefikasniji mogući način.

Strategija reforme obrazovanja 2025-2035. je prvi strateški dokument ove vrste u oblasti obrazovanja u Crnoj Gori zbog činjenice da obuhvata sve nivoe obrazovanja od ranog i predškolskog obrazovanja do univerzitetskog. U prethodnom periodu, nijesu postojali strateški dokumenti za pojedine nivoe obrazovanja. Tako se Strategija razvoja osnovnog obrazovanja odnosila na period od 2011. do 2017. godine, Strategija razvoja opšteg srednjeg obrazovanja u Crnoj Gori na period od 2015. do 2020. godine, a Strategija razvoja srednjeg stručnog obrazovanja na period od 2020. do 2024. godine, nakon čega nije usvojeni novi strateški okvir za pomenute nivoe obrazovanja.

Danom usvajanja Strategije reforme obrazovanja 2025-2035. prestaju da važe Strategija ranog i predškolskog vaspitanja i obrazovanja 2021-2025, Strategija inkluzivnog obrazovanja 2019-2025, Strategija obrazovanja odraslih 2015-2025, jer su ključni strateški i operativni ciljevi i mjere iz oba strateška dokumenta inkorporirani u Strategiju obrazovanja 2025-2035. i program razvoja opšteg srednjeg obrazovanja u Crnoj Gori 2024-2026.

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.

U skladu sa Akcionim planom EU za digitalno obrazovanje, i ova strategija daje prioritet usavršavanju nastavnika/ca, unapređenju digitalnih kompetencija i pripremi nastavnika/ca i učenika/ca 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 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 obrazovnog sistema, pružanje učenicima/ama vještina za tržište rada i jačanje konkurentnosti crnogorskog obrazovnog sektora na evropskom i globalnom planu.

³⁷ <https://www.gov.me/clanak/usvojen-plan-implementacije-programa-garancija-za-mlade-do-2026-godine>

³⁸ <https://www.gov.me/dokumenta/a9cef7cc-015d-4433-a86c-38bba3357126>

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 sproveli 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 UNESCO³⁹.

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 rasta⁴⁰. 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 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 je uspostavilo veoma uspješnu 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, 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, 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.

39 UNESCO (n.d) SDG 4 - Country Profiles: Montenegro.

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

40 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

Uticaj na životnu sredinu

Za potrebe izrade ovog strateškog dokumenta urađena je strateška analiza uticaja na životnu sredinu koristeći alat za samoprocjenjivanje nacrtu strateških dokumenata⁴¹ i utvrđeno je da se kroz identifikovane strateške i operativne ciljeve doprinosi dostizanju ciljeva i indikatora definisanih Nacionalnom strategijom održivog razvoja Crne Gore do 2030. godine (fusnota). Konkretno, ciljevi definisani ovom Strategijom su u potpunost usklađeni sa ciljevima definisanim Nacionalnom strategijom održivog razvoja 2030 i to konkretno sa Tematskim područjem 1: Unapređenje stanja ljudskih resursa i jačanje socijalne inkluzije (Strateški cilj 1.3; mjere 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3 i 1.3.4), Tematskim područjem 2: Društveni resursi - podrška vrijednostima, normama i obrascima ponašanja (Strateški cilj 2.2: Razviti sistem vrijednosti u skladu s ciljevima održivog razvoja zajednice, mjere 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3) i Tematskim područjem 5: Unapređenje sistema upravljanja za održivi razvoj (Strateški cilj 5.4: Uspostaviti sistem za praćenje održivosti nacionalnog razvoja uključujući praćenje sprovođenja ciljeva održivog razvoja; mjere 5.4.1, 5.4.2). Takođe, indikatori definisani Strategijom su u potpunosti usklađeni sa indikatorima održivog razvoja s UN liste i to konkretno sa indikatorima: SDG4.1.1, SDG4.2.1, SDG4.6.1, SDG12.8.1, SDG4.7.1, SDG4.a.1, SDG4.c.1. Urađena je i samoprocjena u odnosu na opšta pitanja, pa je utvrđeno da Strategija reforme obrazovanja nema uticaj na ishode koji bi imali bilo kakav pozitivni ili negativni uticaj na životnu sredinu.

Svi planirani infrastrukturni projekti su usklađeni sa Evropskim zelenim planom u dijelu unapređenja i razvoja infrastrukture u sistemu obrazovanja. Kroz realizovane i planirane projekte u saradnji sa međunarodnim partnerima kao što su Evropska investiciona banka (EIB), Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD), KfW banka iz Njemačke sprovode se projekti unapređenja energetske efikasnosti u obrazovno-vaspitnim ustanovama širom Crne Gore koji imaju za cilj da pruže podršku procesu zelene tranzicije i koji će generisati dugoročne benefite za životnu sredinu. Realizacija projekata podrazumijeva različite mjere energetske efikasnosti, uključujući instalaciju sistema grijanja, ventilacije i klimatizacije, mjere za unapređenje performansi objekata, tehnologiju obnovljive energije (solarna fotonaponska energija), pa će samim tim poboljšati energetske efikasnosti i ekološku održivost rekonstruisanih objekata i unaprijediti njihovu strukturalnu stabilnost. Samim tim, doprinijeće se smanjenju emisije štetnih gasova i potrošnji energije, poboljšati kvalitet vazduha u samim objektima i stvoriti zdraviji ambijent za naše najmlađe.

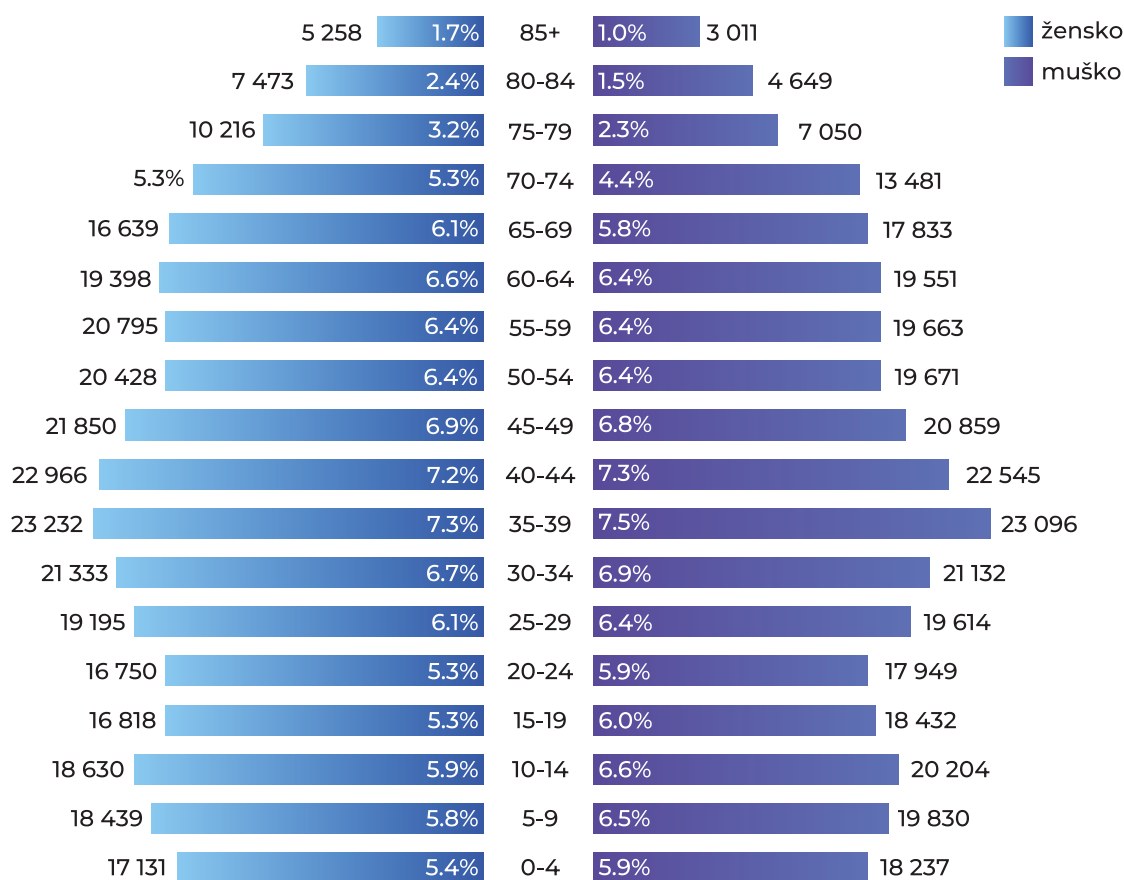
⁴¹ Alat za samoprocjenjivanje: Upitnik za stratešku procjenu uticaja na životnu sredinu u Aneksu III Metodologije razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata: <https://www.gov.me/dokumenta/4d95d6d8-ace1-4338-96ce-0f4de29c36b0>



(C) ANALIZA STANJA

Crna Gora, država sa višim srednjim nivoom dohotka i kandidat za pristupanje EU sa Zapadnog Balkana, doživljava kretanja stanovništva koja oblikuju budući izgled ekonomije i društva. Broj stanovnika je 2023. godine iznosio 623, 633, od čega 29, 2% djece i mladih uzrasta do 24 godine.⁴²

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



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.

⁴² MONSTAT (2024) Population of Montenegro by sex and age, Population Census,

https://www.monstat.org/uploads/files/popis%202021/saopstenja/SAOPSTENJE_Popis%20stanovnistva%202023%20I_cg.pdf

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 održavane 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 eura⁴³ u 2020. godini. Procijenjeno je da je moguće da je 2020. godine ekonomski pad izazvan pandemijom uveo i do 34000 građana/ki u apsolutno siromaštvo⁴⁴. 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 2023.⁴⁵ Iako je ovaj ekonomski oporavak ohrabrujući, svaki četvrti građanin Crne Gore i svako treće dijete već žive u riziku od siromaštva⁴⁶. 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, osim 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. Dodatno, 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 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.

43 EUROSTAT (n.d) Real GDP per capita. ec.europa.eu/databrowser/sdg_08_10/default/table

44 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>

45 Ibid.

46 UNICEF (2022) Child poverty reduction – a national priority.

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

- 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/ce 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 obrazovno-vaspitne ustanove nude dvije, tri ili četiri godine stručnog obrazovanja i pripremaju učenike/ce za tržište rada.
- 4. Više stručno obrazovanje** obavljaju više stručne škole.
- 5. 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 broj učenika/ca o upisanih na različite nivoe obrazovanja u školskoj 2023/24. godini.

Tabela 1: Broj učenika/ca 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
Srednja (stručna - III stepen)	2.749	1.081	3.830
Srednje (stručna - IV stepen)	7.017	7.057	14.074
Visoko	6.721	9.588	16.309

Tabela 2: Broj učenika/ca 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)

Nivo obrazovanja	Broj djece s posebnim obrazovnim potrebama		
	Muški pol	Ženski pol	Ukupno
Predškolsko	116	44	161
Osnovno (I-IX razred)	740	364	1.104
Srednje	267	190	457
Nivo obrazovanja	Broj djece iz romske i egipćanske zajednice		
	Muški pol	Ženski pol	Ukupno
Predškolsko	151	144	295
Osnovno (I-IX razred)	921	888	1,879
Srednje	103	88	211
Nivo obrazovanja	Broj djece korisnici materijalnog obezbjeđenja porodice		
	Muški pol	Ženski pol	Ukupno
Predškolsko	491	438	929
Osnovno (1-9. razred)	2.618	2.475	5.093
Srednje	614	650	1264
Nivo obrazovanja	Broj djece bez roditeljskog staranja		
	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 prosvjete, nauke i inovacija, 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/ca 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 i objavljivanje nastavnih materijala. Takođe, tu je i nadziranje razvoja Nacionalnog okvira kvalifikacija i njegovo suklađivanje sa Evropskim okvirom kvalifikacija.

Ministarstvo 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 Ministarstva dopunjavaju nezavisna nacionalna savjetodavna tijela Ministarstva. Određene nadležnosti su delegirane administrativnim organima pod nadzorom Ministarstva, među kojima su Zavod za školstvo, 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/ca. 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/ca i vaspitača/ica 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/ca 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, matorskog i stručnog ispita za srednjoškolce. U nadležnosti Centra su i državna takmičenja učenika/ca osnovnih i srednjih škola kao i učešće naših učenika/ca na međunarodnim olimpijadama. Centar je nadležan za realizaciju PISA, PIRLS i TIMSS međunarodnih testiranja.

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 i drugih nastavnih sredstava za preduniverzitetsko obrazovanje, uključujući i digitalne sadržaje i izdanja za obrazovanje učenika/ca 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. Nadležnosti Nacionalnog savjeta, između ostalog, obuhvataju: donošenje obrazovnih programa za obrazovanje djece sa posebnim obrazovnim potrebama, vaspitnih programa za domove učenika/ca, standarda za pripremu udžbenika i drugih nastavnih sredstava, standarda kompetencija nastavnika/ca i

direktora/ki, uputstava za izradu obrazovnog programa; utvrđivanje posebnog dijela programa za predškolsko vaspitanje i obrazovanje, osnovno i srednje obrazovanje; 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 nivoa obrazovanja nastavnika/ca itd; odobravanje udžbenika i nastavnih sredstava.

Savjet za kvalifikacije donosi odluku o svrstavanju kvalifikacija u Okvir kvalifikacija i predlaže nadležnoj instituciji razvoj i unaprjeđivanje kvalifikacija. Takođe, donosi odluku o usklađivanju postojećih kvalifikacija za svrstavanje u Okvir kvalifikacija i prati razvoj Okvira kvalifikacija kao cjeline. Savjet donosi metodološka dokumenta za svrstavanje kvalifikacija, kao i utvrđuje kriterijume za izbor članova sektorskih komisija.

Savjet za visoko obrazovanje ima zadatak da obavlja poslove vezane za unapređivanje i razvoj visokog obrazovanja. U okviru svojih nadležnosti, Savjet analizira stanje i dostignuća u visokom obrazovanju; daje mišljenje na prijedlog strategije razvoja visokog obrazovanja; propisuje uslove i kriterijume za izbor u akademska zvanja. Daje mišljenje o visini sredstava za finansiranje javnih ustanova visokog obrazovanja i studenata na tim ustanovama za svaku studijsku godinu; daje mišljenje o broju studenata i visini sredstava za finansiranje studenata na studijskim programima od javnog interesa na privatnim ustanovama visokog obrazovanja za svaku studijsku godinu; sarađuje sa ustanovama visokog obrazovanja u obezbjeđivanju i unapređivanju kvaliteta.

Nakon nekoliko godina djelovanja unutar Uprave za inspekcijske poslove, Prosvjetna inspekcija je vraćena pod okriljem Ministarstva. 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 Ministarstva 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. 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 ministar/ka, 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/ca 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/ca 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 Ministarstva do direktora/ki ustanova predškolskog i osnovnog obrazovanja. Inovativna inicijativa institucije Zaštitnika je „Mreža Zlatnih savjetnika/ca”, 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/ka ustanove zadužen za rukovođenje. Odbori, koje čine predstavnici/e Ministarstva, 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/ke, koje putem javnog konkursa bira Ministarstvo, rukovode radom ustanova. Novijim izmjenama i dopunama Opšteg zakona o obrazovanju i vaspitanju promijenjen je postupak za izbor direktora/ki, pri čemu su prvi put uvedeni kriterijumi za njihov izbor. Kriterijumi su definisani Pravilnikom o provjeri kompetencija, znanja i sposobnosti kandidata/kinja za izbor direktora/ki javne obrazovno-vaspitne ustanove i oni, između ostalog, uključuju procjenu liderskih vještina, saradnje, komunikacionih vještina i inovativnosti. Kandidat za mjesto direktora/ki mora da ispuni opšte uslove, a ministar/ka formira tročlanu komisiju koja sprovodi testiranje, 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/ca. Učenički parlamenti, prema zakonu, učestvuju u diskusijama s državnim zakonodavnim tijelima, dok savjeti roditelja imaju svrhu organizovanog ostvarivanja interesa učenika/ca 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;
- adekvatno korišćenje podataka u cilju donošenja odluka horizontalne i vertikalne povezanosti;
- efikasnost u korišćenju raspoloživih resursa;
- partnerstva i učešće učenika/ca, 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/ca. Značajan nedostatak je nedovoljan broj IT stručnjaka/inje 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/ca 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/ca.

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 Ministarstvu, 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/ca do kreatora/ki politika, kako bi se osiguralo da pojedinci posjeduju potrebne vještine za unapređenje kvaliteta i upravljanje obrazovanjem.

Adekvatno korišćenje podataka u cilju donošenja odluka: Korišćenje podataka u svrhu donošenja potkrijepljenih odluka 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/ama. Kao odgovor na navedene izazove na planu upravljanja i rukovođenja, Vlada Crne Gore 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
- Zakon o osnovnom obrazovanju i vaspitanju
- Zakon o obrazovanju i vaspitanju djece sa posebnim obrazovnim potrebama
- Zakon o gimnaziji
- Zakon o stručnom obrazovanju
- Zakon o visokom obrazovanju
- Zakon o obrazovanju odraslih
- Zakon o zabrani diskriminacije osoba sa invaliditetom
- Zakon o Nacionalnom okviru kvalifikacija
- Zakon o nacionalnim stručnim kvalifikacijama

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-vaspitni rad 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-vaspitne ustanove, upravljanje ustanovom, nastavnike/ce, obuku i napredovanje nastavnika/ca, osiguranje kvaliteta, finansiranje i dr.

Podzakonskim aktima je uređeno osnivanje ustanova u oblasti obrazovanja, licenciranje nastavnika/ca, izbor programa stručnog usavršavanja i autora programa, ocjenjivanje učenika/ca, upis učenika/ca u škole, kao i uključivanje odraslih u programe obrazovanja, polaganje mature i stručnih ispita, eksterno testiranje, sticanje nacionalnih stručnih kvalifikacija i druga pitanja koja 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 kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada u ustanovama (2020. godina)⁴⁷ 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/ca⁴⁸.

47 <https://www.gov.me/dokumenta/70167096-7a99-409c-bb55-8166759ac029>

48 <https://www.gov.me/dokumenta/410dfbd3-c202-48a6-90e4-ced271ee8482>

C4. Trendovi u obrazovanju

Procjenom veze između ulaznih parametara i rezultata i praćenjem u kojoj mjeri ti naponi, na inkluzivan način, dovode do boljih ishoda učenja za sve učenike/ce, 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:

- pristupa i obuhvata učenika/ca i aktuelnim načinom ocjenjivanja njihovih postignuća;
- centralne uloge nastavnika/ca u predvođenju promjena;
- načina na koji sistem obrazovanja efikasno podržava svoje neophodne funkcije, poput nadzora upravljanja ljudskim resursima i prikupljanja i obrade podataka;
- 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 obrazovanje⁴⁹ pokazuju da je Crna Gora ostvarila impresivna poboljšanja u pogledu dostupnosti obrazovanja⁵⁰. 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). 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/ca i učenička postignuća

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

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 kurikuluma, 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

⁴⁹ Neto stope upisa u predškolsko i osnovno obrazovanje za 2020. i srednje obrazovanje za 2019.

⁵⁰ UNICEF (2022) Education Sector Analysis 2015 - 2020.

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

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 kao ključan za kontinuirani razvoj učenika/ca.

Potreba za prelaskom sa sumativne na formativnu procjenu primijećena je od rezultata PISA testiranja iz 2015. godine, ali je napredak u sprovođenju tog prelaska spor, pri čemu se praksa ocjenjivanja u učionicama često navodi kao zapostavljeno područje (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/ca s ciljem unapređenja praksi formativnog ocjenjivanja. Iako je 2020. priručnik Ocjenjivanje u funkciji razvoja učenika/ca i unapređivanja nastave i učenja (Z. Lalović)⁵¹ izrađen i dostupan nastavnicima/ama 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/ca koji se vrše 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/ca. Cilj testiranja, dakle, nije vrednovanje individualnih postignuća pojedinih učenika/ca. Provjera znanja sa eksterno pripremljenim zadacima vrši se putem testiranja učenika/ca 9. razreda iz crnogorskog-srpskog, bosanskog i hrvatskog jezika i književnosti, matematike i izabranog predmeta. Na kraju 4. razreda srednjoškolskog obrazovanja učenici/e pristupaju maturskom/stručnom ispitu zavisno od toga da li su pohađali gimnazijski obrazovni program ili su učenici/e srednjih stručnih škola koji su završili stručne ili umjetničke škole.

Paralelno s tim, standardizovana međunarodna testiranja pružaju dodatne uvide u rezultate crnogorskih učenika/ca. Na testu čitanja PIRLS iz 2021. godine, 87% crnogorskih učenika/ca postiglo je rezultat na osnovnom nivou ili iznad njega⁵². U testiranju TIMSS 2023 iz matematike, 84% crnogorskih učenika/ca 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/ca dostiglo nivo 2 ili viši iz čitanja, 40, 5% iz matematike i 45, 1% iz nauke. Udio učenika/ca 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/e 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/ca s najboljim i najslabijim socio-ekonomski statusom. Vrijedi pomenuti da je 14% učenika/ca 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/ca iz porodica sa nižim dohotkom.

Ovi rezultati naglašavaju izazove na planu pravičnosti i kvaliteta unutar crnogorskog obrazovnog sistema. Trenutno stanje ocjenjivanja učenika/ca naglašava kritičnu potrebu za reformom kako bi se premostio jaz u uspješnosti i poboljšala ukupna postignuća učenika/ca. Dok uspjeh nekih učenika/ca u nepovoljnom položaju ukazuje na potencijal, razlika u postignućima i mali postotak učenika/ca s visokim uspjehom ukazuju na sistemske probleme kojima se treba pozabaviti. Nove reforme moraju se usredsrijediti na poboljšanje ishoda učenja, posebno za učenike/ce iz grupa u nepovoljnom položaju, kako bi se osiguralo da oni budu bolje pripremljeni za buduće akademske izazove i izazove tržišta rada.

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

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

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/kinje u nastavi, koji se zapošljavaju 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/kinja u nastavi (predškolsko obrazovanje-118, osnovna škola-336, srednja škola-63)⁵³.

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%⁵⁴. 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 obrazovno-vaspitnom procesu u osnovnoj školi pružaju medijatori u socijalnoj inkluziji Roma/kinja i Egipćana/ki, 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/ca 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% djece iz porodica prosječnog ili srednjeg socio-ekonomskog statusa, pri čemu je primjetan pad stope školovanja u južnom regionu⁵⁵. Broj učenika/ca koji završavaju školu 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)⁵⁶. U novom ciklusu TIMSS 2023⁵⁷ dječaci

53 MEIS.

54 MICS.

55 UNICEF (2022) Analiza sektora obrazovanja 2015–2020.

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

56 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>.

57 von Davier, M., Kennedy, A., Reynolds, K., Fishbein, B., Khorramdel, L., Aldrich, C., Bookbinder, A., Bezirhan, U., & Yin, L.

su zabilježili napredak od 28 bodova iz matematike i bolji su od djevojčica za 12 bodova, dok su iz nauke bolji za četiri boda. 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/ca, promovišući aktivno učenje, kritičko mišljenje i socio-emocionalni razvoj. Ipak, sprovođenje ovih reformi suočava se s brojnim izazovima.

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

Iako je Crna Gora uložila određene napore da udžbenike i nastavne materijale uskladi sa poslednjim 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. 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)⁵⁸. 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 udžbenika⁵⁹ 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 rodni 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 ulogama, s ograničenom zastupljenošću žena u profesionalnom ili liderskom kontekstu.

(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>

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

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

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.

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/ca u virtuelnom okruženju uključujući i problem nasilja putem interneta (cyberbullying). U mnogim srednjim školama manjka povjerenja na relaciji nastavnik–učenik/ca, što dodatno doprinosi nepovoljnoj školskoj klimi.

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/ca iz 109 osnovinih i srednjih škola. Međutim, mnoge škole se i dalje suočavaju s poteškoćama u namjeri da pruže neophodnu podršku emocionalnoj dobrobiti učenika/ca, što rezultira nedostatkom angažovanja i motivacije i ukazuje 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/ce.

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/ca na nacionalnim testiranjima i postignuća naših učenika/ca na međunarodnim studijama ukazuju na neophodnost unapređenja inicijalnog obrazovanja nastavnika/ca, njihovog profesionalnog razvoja i angažovanja kvalifikovanog i motivisanog stručnog kadra za odgovarajuće pozicije. Iako je sistem profesionalnog razvoja nastavnika/ca razvijen i zakonski uređen, on nije doveo do željenih efekata zbog nedovoljnih finansijskih sredstava za profesionalni razvoj nastavnika/ca u prethodnom periodu, nedostatka unutrašnje motivacije među nastavnicima/ama i vaspitačima/ama 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/ca, 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/ca za STEM oblast predstavlja izražen problem već duži period i još uvijek ne postoji rješenje za kontinuiranu pripremu kvalifikovanih nastavnika/ca kako bi se ovaj problem prevazišao. U pojedinim opštinama sve je izraženiji i nedostatak vaspitača/ica u predškolskim

ustanovama.

Sistem obrazovanja ne obezbjeđuje ni potreban broj profesionalaca/ki, posebno psihologa/škinja, logopeda, defektologa, pedagoga i socijalnih radnika/ca, a u školama u kojima su angažovani, često se dešava da 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 stimulativno, inkluzivno i sigurno okruženje za sveobuhvatan razvoj ličnosti učenika/ca (s ciljem postizanja nultog nivoa nasilja u školama). Tabela u nastavku prikazuje broj stručnih saradnika/ca 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 u školskoj 2023/2024. godini

Nivo obrazovanja	Vrsta pomoćnog osoblja/stručnih saradnika/ca	Broj zaposlenih
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/ca. Odnos u broju nastavnika/ca i učenika/ca 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/ca i učenika/ca bliži je prosjeku OECD-a i iznosi 1:12/13 [9].

Inicijalno obrazovanje vaspitača/ica i nastavnika/ca

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

Nastavnici/e se obrazuju na državnom Univerzitetu Crne Gore, tri privatna univerziteta i jednom samostalnom fakultetu. Međutim, studijski programi za obrazovanje nastavnika/ca nisu u dovoljnoj mjeri osavremenili kurikulum za sticanje ključnih i transversalnih 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, što za posljedicu ima nedovoljnu praktičnu obučenos nastavnika/ca za obrazovno-vaspitni rad.

Postoji značajan disbalans između studijskih programa za nastavnike/ce razredne i predmetne nastave u pogledu zastupljenosti pedagoško-metodičke grupe predmeta, koja ima važnu ulogu u obrazovanju budućih nastavnika/ca⁶⁰.

Nastavnici/e 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/ca tj. stručno usavršavanje nastavnika/ca (dodatnih 16 sati obuke u toku pet godina) što nije dovoljno. Ova okolnost ima za posljedicu da se nastavnici/e 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/ama, 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/ca.

Većina nastavnika/ca 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/ca s masterom i magistraturom je zanemarljiv uprkos politikama EU, Bolonjskom procesu i Strategiji obrazovanja nastavnika/ca u Crnoj Gori 2017 – 2024.

Svi programi za obrazovanje nastavnika/ca 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/ca u osnovnim i srednjim školama. Osim što studijske programe za matematiku i fiziku upisuje mali broj studenata, neatraktivnost nastavničke profesije udaljava visokoškolce/ke 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/ca (odlazak u penziju, bolesti, smrt). Indikativno je da je tek sada u završnoj fazi akreditacija studijskog programa za hemiju što potvrđuje dugogodišnju neusklađenost inicijalnog obrazovanja nastavnika/ca 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/ica, koji rade sa prevelikim vaspitnim grupama što se najdirektnije odražava na kvalitet rada direktora/ki, vaspitača/ica i stručnih saradnika/ca.

60 Vučković, D., Mićanović, V., Novović, T. (2023). Teacher Education in Montenegro: The Current State, Challenges, and Future Perspectives. In: Kowalczyk-Walędziak, 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.

Nastavnicima/ama 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 obučenosť za vaspitno-obrazovni rad kako sa djecom i mladima tako i sa odraslima.

Kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika/ca i vaspitača/ica

Profesionalni razvoj nastavnika/ca zakonski je podržan i obavezujući od 2009. godine, a zasnovan je na evropskom konceptu cjeloživotnog učenja. Ovaj proces počinje prvim radnim danom nastavnika/ca i vaspitača/ica i nastavlja se do odlaska u penziju. Ključna odgovornost u ovom pogledu je na samim nastavnicima/ama i vaspitačima/ama, 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/ca i vaspitača/ica 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/ca i vaspitača/ica, stručnih saradnika/ca, direktora/ki i pomoćnika/ca u 2024. godini, podrška modelu profesionalnog razvoja na nivou škole i dalje je nedovoljna, što je prepreka boljoj saradnji između nastavnika/ca, škola i školske uprave, ali i većoj motivaciji koordinatora za profesionalni razvoj nastavnika/ca na nivou škole/vrtića, koji za ovaj posao nijesu finansijski stimulisani.

Novoizabrani direktori/ke 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/ica koji su uključeni u realizaciju programa obuke. Međutim, jedan broj direktora/ki 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/ki se profesionalno usavršavaju kao i ostali nastavnici/e i vaspitači/ce, 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/ka obezbjeđuje efikasno osiguranje kvaliteta nastave i učenja procijenjen srednjom ocjenom 6.64. Indikativan je i nalaz nadzorne službe da standard „Direktor/ka stvara podsticajno okruženje za učenje, profesionalni razvoj i napredovanje zaposlenih” procijenjen je s "veoma uspješno" samo u jednoj školi (3%)⁶¹.

⁶¹ Godišnji Izvještaj o kvalitetu rada obrazovno-vaspitnih ustanova za 2023.godinu; <https://www.gov.me/dokumenta/4dcd fd97-8f19-479e-bf5e-c8f2e5ff1255>

Programi stručnog usavršavanja uglavnom ispunjavaju savremene standarde kvaliteta, ali često ne zadovoljavaju potrebe određenih grupa/profila nastavnika/ca, posebno u oblastima kao što su STEM i umjetnost. Srednja ocjena kvaliteta obuka koje je organizovao Zavod za školstvo u 2024. godini je 4.88 na skali od 1 do 5. Međutim, eksterne evaluacije otkrivaju česte i dugotrajne nedostatke u kompetencijama nastavnika/ca, posebno u primjeni aktivnih metoda učenja, kritičkog mišljenja, rješavanja problema. Iako je sistem profesionalnog razvoja dobro postavljen, efekat stručnog usavršavanja nastavnika/ca 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/e dobijaju od direktora/ki od suštinskog je značaja za promovisanje učinkovitog nastavnog rada. Zadatak direktora/ki je da njeguju saradničko okruženje za rad, u kojem prate primjenu stečenih znanja i iskustava s obuka i procjenjuju potrebe nastavnika/ca za profesionalnim razvojem kroz postupak procjene uspješnosti rada nastavnika/ca (PURN). Ipak, prakse pokazuju da ova podrška često ne doprinosi značajnijim promjenama. Mnogi nastavnici/e 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/e ponekad učestvuju u aktivnostima profesionalnog razvoja samo da bi ispunili obavezne kriterijume za licenciranje/napredovanje, što odražava nedostatak unutrašnje motivacije za unapređenje vještina, a što predstavlja glavnu kočnicu u jačanju kompetencija nastavnika/ca i vaspitača/ica. 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/ca 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/ama. 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/ca osigurava se na dva eksterna nivoa. Za prvi je zadužen Zavod za školstvo, tačnije njegov Odsjek za kontinuirani profesionalni razvoj, kroz evaluaciju obuke neposredno nakon realizacije. Nastavnici/e se izjašnjavaju dajući povratne informacije putem anonimnih upitnika u vezi sa primjenjivošću znanja s obuka, vještinama angažovanih trenera/ica i relevantnošću obuke za njihovu nastavnu praksu. Pored toga, učesnici/ce obuka predlažu i teme za naredne obuke i navode svoje namjere u pogledu primjene stečenih 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/e 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/ama. Direktori/ke, kao pedagoški rukovodioci, zajedno sa stručnim saradnicima prate praktičnu primjenu obuke, obraćajući posebnu pažnju na metodičku, didaktičku i pedagošku praksu nastavnika/ca. Ograničeni budžeti za programe stručnog usavršavanja nastavnika/ca u prethodnim godinama nijesu omogućavali da ZZŠ i CSO na obuke pozivaju timovi nastavnika/ca što se negativno odrazilo na saradnju, timski rad, multidisciplinarni pristup i primjenu naučenog u školi/predškolskoj ustanovi od strane većeg broja polaznika/ca, a ne pojedinaca.

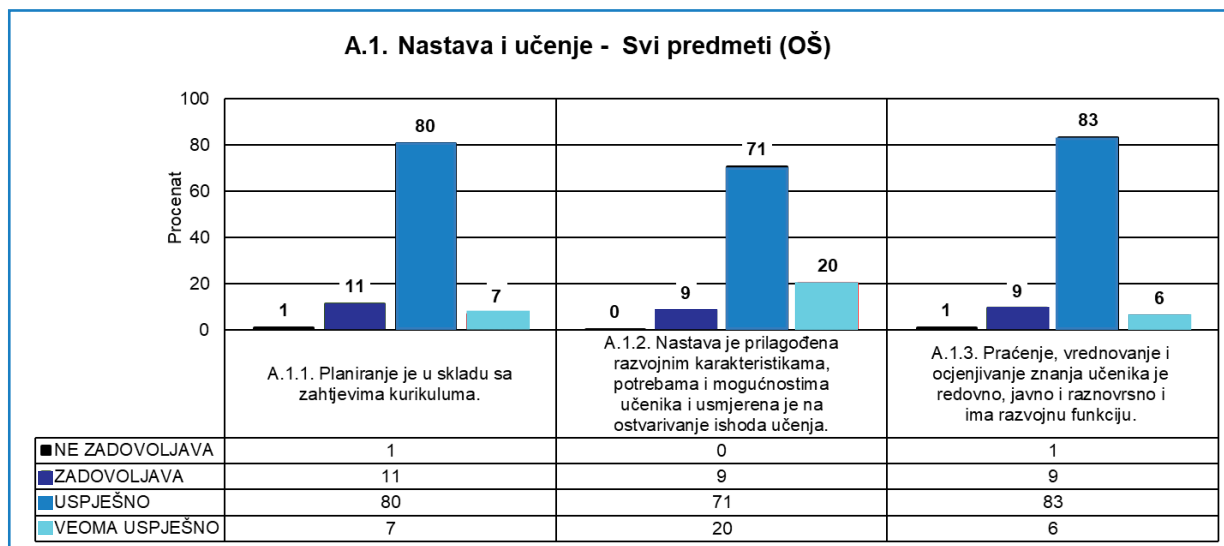
Škole su dužne da u svojim godišnjim planovima stručnog usavršavanja navedu potrebe za profesionalnim razvojem i identifikuju slabosti u nastavi. Ovi planovi zasnovani su na procjeni o uspješnosti rada nastavnika/ca od strane direktora/ki i PP saradnika/ca samoevaluacijama i nalazima eksternih evaluacija.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

Eksterne evaluacije Zavoda za školstvo ukazuju na nedovoljan nivo osposobljenosti nastavnika/ca za razumijevanje predmetnih programa prema ishodima učenja, primjenu metoda aktivnog učenja, kritičkog mišljenja i rješavanja problema, ocjenjivanje koje je u funkciji razvoja učenika/ca 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/ca 2022. godine, ovi naponi nisu doveli do željenih rezultata učenika/ca ili poboljšali njihov učinak na nacionalnim i međunarodnim testiranjima.

Osim što Odsjek za utvrđivanje kvaliteta evaliura realizaciju standarda obrazovno-vaspitnog rada na osnovu Metodologije za obezbjeđivanje i unapređivanje kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada i Pravilnika o sadržaju, oblicima, i načinu utvrđivanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog 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-vaspitnog rada u svim segmentima i podstiče odgovornosti nastavnika/ca i uprave. U prethodnim godinama obrazovni sistem nije iskoristio u potrebnoj mjeri resurs eksterne evaluacije, 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 obuhvaćene su 33 osnovne škole.

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



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/ca je redovno, javno i raznovrsno i ima razvojnu funkciju* 6.86, rezultata naših učenika/ca 9. razreda na testiranju iz 2024. godine, koji sprovodi ICCG i školskih ocjena upućuje na značajan disbalans. Učenici 9. 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/ama 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/ca 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/ce sa dugogodišnjim iskustvom u nastavi.

Atraktivnost nastavničke profesije

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

Faktori kao što su materijalni položaj nastavnika/ca, 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/ca na visoke ocjene, što negativno utiče na motivaciju nastavnika/ca. Za posljedicu imamo i pojavu čestog pohađanja „privatnih“ (plaćenih) časova i neopravdano izostajanje učenika/ca 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/ca (48,4%) rezultati pokazuju da postoji visok nivo nezadovoljstva u pogledu: društvenog statusa (85%), zarada (92%) i materijalnih uslova u školama (73%)⁶². Međutim, u 2023. i 2024. godini realizovano je povećanje plata prosvjetnim radnicima, a obezbijeđena su i finansijske nadoknade nastavnicima/ama koji putuju, što ukazuje na posvećenost Vlade da u kontinuitetu radi na unapređenju standarda prosvjetnih radnika/ca. Uprkos navedenim negativnim rezultatima, ohrabruje činjenica da, kada bi opet imali priliku da biraju, čak 80% nastavnika/ca odabralo bi istu profesiju. Ankete javnog mnjenja koje sprovode nevladine organizacije⁶³ ukazuju na visok stepen povjerenja građana/ki 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/ki 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/e, jednako kao i učenici/e, 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

62 UNICEF (2022) Analiza sektora obrazovanja 2015–2020.

63 Istraživanje - Centar za demokratiju i ljudska prava, 2024.

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/ca koji unose podatke u sistem (oko 10.000 operatera – direktora/ki škola, nastavnika/ca, 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/ama 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/ca) ;
- Izrada liste i rasporeda nastavnika/ca ;
- Prijava učenika/ca za polaganje mature (srednjoškolskog ispita) i mature ;
- Rana identifikacija djece u riziku od napuštanja školovanja ;
- Praćenje slučajeva nasilja u obrazovnim ustanovama.

Sistem se kontinuirano razvijao i usavršavao, što je rezultiralo složenim i dinamičnim okvirom. Vremenom je došlo do značajnog povećanja broja korisnika/ca 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/ca i pružaoca podataka.

Institucije i registri koji razmjenjuju podatke sa MEIS-om uključuju:

- Centralni registar stanovništva (Ministarstvo unutrašnjih poslova)
- Informacioni sistem Ministarstva socijalnog staranja, brige o porodici i demografiji
- 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. Ministarstvo 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/ca i studenata i u obrazovnim centrima. Ministarstvo 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 postoje određena sredstva za obrazovanje koja se obezbeđuju iz lokalnih budžeta. Ipak, ova sredstva predstavljaju vrlo mali udio ukupnog budžeta za obrazovanje.

Ukupno, Ministarstvo 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 regiji⁶⁴, 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%.

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

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/ca 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 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 nivo 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% i 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% u 2023. na 66,1% 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/ca (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
UKUPNI IZDACI		321.96	343.16	350.83	359.63	367.50
Ukupni izdaci kao % BDP-a		4,58%	4,71%	4,48%	4,37%	4,27%
Ukupni izdaci kao % ukupnih izdataka budžeta		9,26%	9,75%	8,88%	9,98%	8,47%

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/ca.

Trenutno postoje ogromne razlike između ponude i potražnje kada je u pitanju obrazovna infrastruktura. Prema Analizi sektora obrazovanja, 13% osnovnih škola u Crnoj Gori upisuje skoro

70% svih učenika/ca, dok 87% osnovnih škola karakteriše rad s manjim odjeljenjima, često sa manje od 28 učenika/ca po odjeljenju, pa tako raspolazu 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/ca. Preostalih 67% učenika/ca 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/ca 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 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/ca 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/e 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. Ministarstvo 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. 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/ki. 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/ca, 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/ce prvog razreda, a izuzetno i za učenike/ce drugog razreda. Za to vrijeme učenicima/ama 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/ce 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 obrazovno-vaspitnim ustanovama (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 vodikotlića 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/ama, 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/ca o ličnoj higijeni uključeno u nastavni plan, grupne aktivnosti poput zajedničkog pranja ruku se ne sprovode u većini ustanova.

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/ca 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/ca, uprave i stručnih saradnika/ca.

Trenutno nedostaje i asistivna tehnologija koju čine uređaji, softver ili oprema koji su dizajnirani da pomognu učenicima/ama 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% u 2015. na udio 5,5% 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 obezbijedena 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 stručne 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 Ministarstva, a koji se tiče infrastrukturnih projekata u oblasti obrazovanja, predložena je gradnja i rekonstrukcija više desetina objekata kroz 44 projekta. Realizacijom 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/ca i učenika/ca

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/ca.

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/ca za realne situacije. Pored toga, skoro 24,1% roditelja ističe da časovi nisu dovoljno zanimljivi da bi se učenici/e zainteresovali i angažovali, navodeći potrebu za inovativnijim nastavnim metodama kako bi se učenici/e 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/e 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/cama i nastavnicima/ama

Kako je riječ o onima koji su na prvoj liniji implementacije obrazovnih politika i praksi, i nastavnici/e su imali priliku da podijele svoja viđenja i iskustva. Naglasili su da je jedan od primarnih izazova sa kojima se suočavaju preopterećenje brojem djece 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 prostora, što ozbiljno otežava vrstu nastavnih aktivnosti koje se mogu koristiti u učionici. Nastavnici/e su istakli i izazov manjka nastavnika/ca i nedovoljnog broja stručnih saradnika/ca, čime nastavnici/e i učenici/e ostaju bez potrebne podrške, naročito u kriznim situacijama. Ovo ukazuje na hitnu potrebu za povećanjem broja stručnih saradnika/ca čime bi se osigurala adekvatna podrška svim učenicima/ama, bez obzira na veličinu ustanove. Takođe, mnogi nastavnici/e kažu da koriste tradicionalne nastavne metode nastave umjesto onih koje su usmjerene na učenika/ca. Izrazili su i potrebu za prelaskom na dinamičnije i savremenije obrazovne programe, zajedno sa smislenim i svrsishodnim nadzorom i stalnim profesionalnim razvojem. Ovi nastavnici/e su pokazali želju za

učesćem u obukama kako bi unaprijedili svoje nastavne strategije i obnovili svoje profesionalne kompetencije.

Nastavnici/e 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/ce nastavnici/e 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/ca i kako bi se rješavala šira sistemsko pitanja.

Konsultacije sa učenicima/ama

I učenici/e 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/ca koji preferiraju „frontalni“ pristup nastavi. Osnovci su istakli nedostatak interaktivnih i angažujućih nastavnih metoda, napominjući da su mlađi nastavnici/e skloniji korišćenju savremenih alata poput kvizova i pametnih tabli. Učenici osnovnih i srednjih škola izjavili su da nastavnici/e ostavljaju malo ili nimalo prostora za diskusiju ili pitanja što za posledicu ima izbjegavanje situacija u kojima bi učenici/e izrazili neslaganje, kritički promišljali, donosili sopstveni zaključak u odnosu na činjenice s kojima raspolažu, plašeći se odbacivanja i 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/e 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.

Učenici/e romske i egipćanske populacije kao i oni s posebnim obrazovnim potrebama, suočavaju se s još većim preprekama. Naime, učenici/e 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/ca tako i od vršnjaka. Udžbenici su im teško razumljivi zbog obimnog 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/kinje i Egipćani/kinja 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/e ne obraćaju mnogo pažnje na njihove specifične potrebe u pogledu učenja. Čini se da je učenicima/ama s autizmom potrebna najveća podrška. Nedostatak interaktivnih, kreativnih metoda u učionicama

otežava njihove pristup učenju i učešću, posebno u srednjim školama u kojima obično postoji više vršnjačkog nasilja ili i odbacivanja od strane vršnjaka.

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

Stavovi nastavnika/ca i učenika/ca, 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/ama, vaspitačima/ama, nastavnicima/ama i roditeljima/starateljima

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

Poboljšanje odnosa na relaciji učenik/ca-nastavnik/ca

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

Unapređenje procesa zapošljavanja nastavnika/ca i praćenje njihovog učinka

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

Reforma kurikuluma

Nastavni programi moraju biti razvijani u skladu s potrebama učenika/ca i principima razvojne psihologije. Preporučuje se formiranje interdisciplinarnih radnih grupa koje bi uključivale vaspitače/ce i nastavnike/ce, psihologe i stručnjake/inje 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/ca.

Jačanje podrške centralnih obrazovnih institucija nastavnicima/ama

Neophodno je reformisati uloge zaposlenih u centralnim obrazovnim institucijama kako bi se osiguralo da je određeno osoblje specijalizovano za pružanje direktne podrške nastavnicima/ama 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 saradnju sa nastavnicima/ama.

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/ki u svojstvu „kritičkih prijatelja“ treba da kontinuirano, sistematično i dosljedno podržavaju direktore/ice, pomoćnike/nice, nastavnike/ce i stručne saradnike/ce 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, treba 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.

C6. 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)
MINISTARSTVO PROSVJETE, NAUKE I INOVACIJA	Uloga: Ministarstvo je odgovorno za planiranje, implementaciju i unapređenje obrazovne politike. Veza: Ministarstvo je vodeći akter za implementaciju strategije i odgovorno je za cjelokupan monitoring.	5	5
ZAVOD ZA ŠKOLSTVO	Uloga: ZZŠ je zadužen za osiguranje i unapređenje kvaliteta obrazovanja u predškolskim ustanovama, osnovnim školama i srednjim školama. Veza: Ključni akter za implementaciju Strateškog cilja 2.	5	5
ZAVOD ZA ŠKOLSTVO I CENTAR ZA STRUČNO OBRAZOVANJE	Uloga: Definiše i osigurava kvalitet obrazovanja i sprovodi razvojne, savjetodavne i istraživačke aktivnosti u postuniverzitetskom obrazovanju. Učestvuju u organizaciji kontinuiranog profesionalnog razvoja nastavnika/ca, eksternom utvrđivanju kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada ustanova, izradi predmetnih programa, obrazovnih programa za opšte i stručno obrazovanje, te programa obrazovanja odraslih. Veza: Akter uključen u realizaciju određenih aktivnosti iz Akcionog plana za implementaciju Strategije.	5	5
ISPITNI CENTAR	Uloga: IC vrši eksternu provjeru postignutog standarda znanja i vještina učenika/ca. Sprovodi međunarodna testiranja kao što su PISA, TIMSS i PIRLS. Veza: Prati ostvareni napredak ka opštem cilju Strategije – poboljšanju ishoda učenja.	5	5
ZAVOD ZA UDŽBENIKE I NASTAVNA SREDSTVA	Uloga: ZUNS je zadužen za izradu i izdavanje udžbenika i drugih nastavnih sredstava za preduniverzitetsko obrazovanje. Veza: Ova institucija igra ključnu ulogu u procesu digitalizacije i modernizacije obrazovnog sistema.	5	5
OBRAZOVNO-VASPITNE USTANOVE	Uloga: Pružaoci obrazovanja učenicima/ama u Crnoj Gori. Veza: Gotovo sve aktivnosti predviđene Strategijom usmjerene su na obrazovano-vaspitne ustanove i direktno utiču na unapređenje rada ustanova i kvaliteta realizacije obrazovnog procesa.	5	5
VASPITAČI/CE NASTAVNICI/E	Uloga: Pružanje kvalitetnog obrazovanja svim učenicima/ama u Crnoj Gori. Veza: Vaspitači/hastavnici/e imaće koristi od Strategije kroz poboljšane uslove rada, brojne obuke i digitalizuju obrazovanje. Njihova uloga je ključna za unapređenje kvaliteta obrazovanja učenika/ca (Strateški ciljevi 1 i 2).	5	5

ZAINTERESOVANA STRANA	ULOGA I VEZA SA STRATEŠKIM DOKUMENTOM	STEPEN ZAINTERESOVANOSTI (NA SKALI 1–5)	UTICAJ/ SNAGA (NA SKALI 1–5)
DJECA/ UČENICI/E	Odnos: Cijela Strategija usmjerena je na dobrobit djece/učenika/ca koji su njeni krajnji korisnici.	5	3
RODITELJI	Uloga: Roditelji mogu ohrabriti, motivisati, pa čak i uticati na svoju djecu da pohađaju školu. Veza: 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	Uloga: 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. Veza: Partner u realizaciji aktivnosti u vezi s identifikovanjem djece koja se ne školuju i učestvuje u razmjeni podataka sa Informacionim sistemom obrazovanja.	4	4
INSTITUT ZA JAVNO ZDRAVLJE	Uloga: Partner zadužen za promociju i praćenje stanja javnog zdravlja. Veza: 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	Uloga: Uprava za statistiku Crne Gore. Veza: Ključni partner u prikupljanju podataka u svrhu praćenja različitih indikatora obrazovnog učinka (svi strateški ciljevi).	5	1
MINISTARSTVO UNUTRAŠNJIH POSLOVA	Uloga: MUP upravlja, između ostalog, Centralnim registrom stanovništva, kreator politike u oblasti smanjenja rizika od katastrofa. Veza: Partner u identifikovanju djece koja ne pohađaju školu kao i u obezbjeđivanju bezbjednosti. (Strateški cilj 1). Partner u kreiranju politike u oblasti smanjenja rizika od katastrofa (Strateški cilj 2 i 4).	3	5
MINISTARSTVO JAVNE UPRAVE	Uloga: Kreator politika u oblasti digitalizacije, odgovorno za portal eUprava, infrastrukturu i Jedinствeni sistem elektronske razmjene podataka. Veza: Relevantan partner za razvoj informacionog sistema obrazovanja, razvoj elektronskih servisa i digitalizaciju procesa (horizontalnog karaktera).	3	5

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 pogled na trenutno stanje daje jasniju osnovu za strateške ciljeve koji slijede, osiguravajući da se razvoj našeg obrazovnog sistema kontinuirano usklađuje sa identifikovanim potrebama i mogućnostima.

Slika 2: Pregled SWOT analize

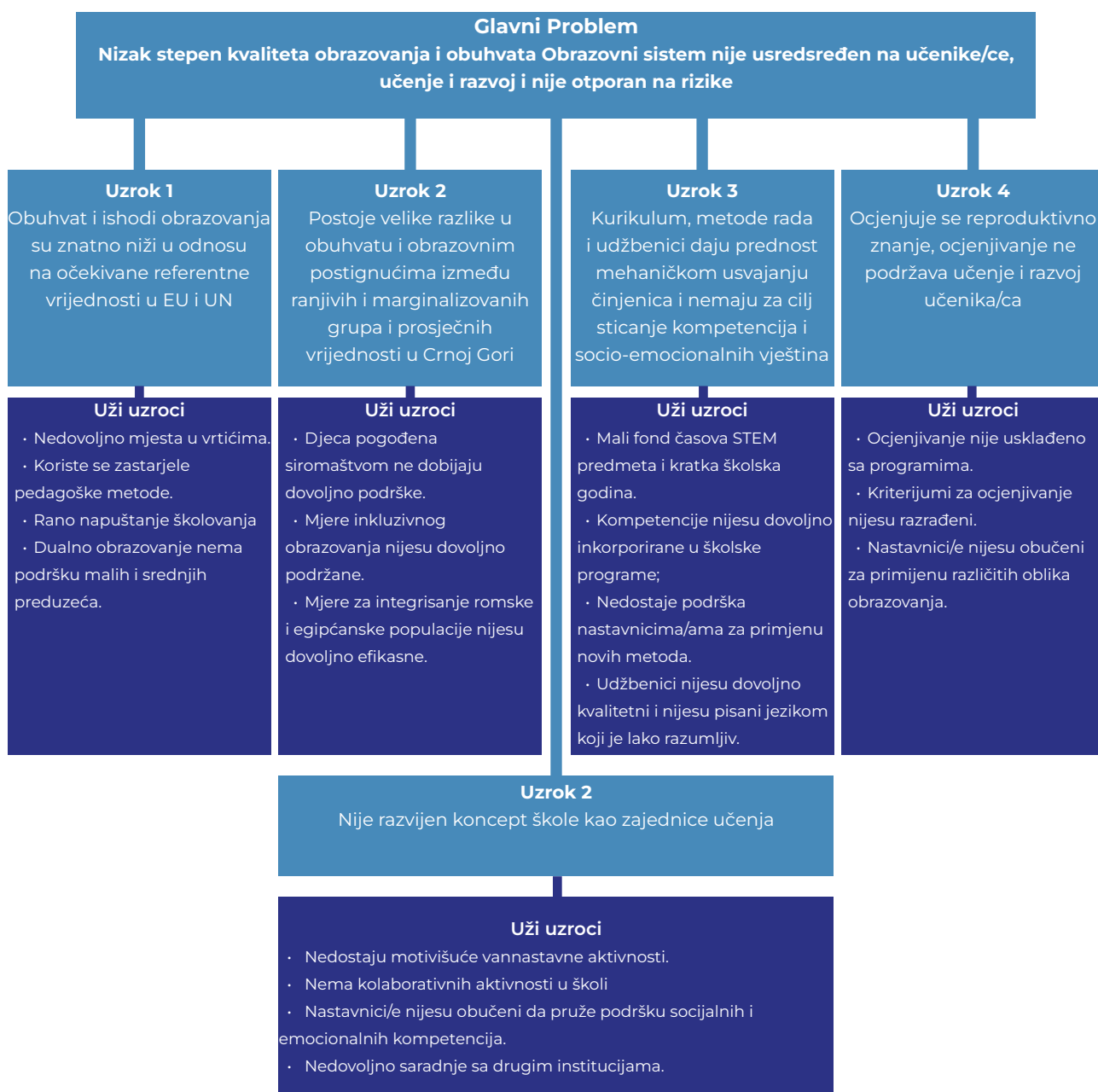
SNAGE	SLABOSTI
- Sveobuhvatna i inkluzivna obrazovna politika je već odobrena i njeno sprovođenje je u toku. - Sistem profesionalnog razvoja nastavnika/ca, koji je zakonski utemeljen od 2009. godine, obavezan je i obuhvata uspostavljeni sistem napredovanja nastavnika/ca. - U obrazovnim ustanovama su dostupni savremeni i kvalitetni nastavni resursi, uključujući digitalne alate. - Postoji adekvatan institucionalni okvir za upravljanje, sa informacionim sistemom obrazovanja koji koriste sve ustanove.	- Evidentni su infrastrukturni problemi i prebukiranost određenog broja škola i vrtića, kao i nedostatak adekvatnih prostora za realizaciju nastavnih i vannastavnih aktivnosti što utiče na kvalitet obrazovno-vaspitnog procesa. - Mnogi učenici/e imaju poteškoće da dostignu osnovne nivoe pismenosti do 15. godine, o čemu svjedoče rezultati PISA, TIMSS i PIRLS. - Evidentan je nedostatak usklađenosti između reformi kurikulumu i sistema ocjenjivanja, koji ne daju prioritet vještinama razmišljanja višeg reda. - Inicijalno obrazovanje nastavnika/ca i kontinuirani profesionalni razvoj nisu u dovoljnoj mjeri usklađeni sa potrebama savremenog obrazovanja, naročito u STEM oblastima. - U vrtićima i školama nedostaje stručnih saradnika/ca kao što su psiholozi i defektolozi, a postoje i regionalne razlike u pogledu dostupnosti vaspitno-obrazovnog kadra - Postoje slabosti u periodičnom monitoringu finansiranja obrazovanja, uz ograničene procjene isplativosti, što utiče na kvalitet obrazovanja.
PRILIKE	PRIJETNJE
- Digitalna transformacija predstavlja priliku za poboljšanje ishoda učenja i modernizaciju sistema obrazovanja. - Za programe profesionalnog razvoja dostupna su dodatna finansijska sredstva, a postoji i mogućnost eksternog finansiranja iz EU i drugih izvora. - Razvoj kompetencija socijalno-emocionalnog učenja (SEL) može poboljšati dobrobit učenika/ca. - Informacioni sistem obrazovanja se može nadograditi kako bi podržao bolju integraciju s nacionalnim digitalnim platformama, čime se dodatno podstiče saradnja između institucija. - Bolji pravni sistemi i poboljšana koordinacija između institucija pružaju priliku za jačanje upravljanja i institucionalne saradnje. - EU Plan rasta i međunarodno finansiranje nude mogućnosti za unapređenje obrazovnih reformi.	- Socio-ekonomske razlike mogle bi dodatno ograničiti pristup obrazovanju i uticati na ishode, posebno u marginalizovanim i ruralnim područjima. - Demografske promjene, uključujući migraciju stanovništva i starenje, vrše pritisak na ponudu nastavnika/ca i školsku infrastrukturu, naročito u gradskim područjima. - Neatraktivnost nastavničke profesije mogla bi dovesti do još većeg deficita kadra jer mlađe generacije zaziru od angažmana u ovom sektoru. - Otpor promjenama, posebno u pogledu usvajanja novih tehnologija, i dalje je prisutan među nekim nastavnicima/ama i osobljem. - Politička nestabilnost i potencijalni ekonomski poremećaji predstavljaju rizik za dugoročnu održivost reformi i spoljnu finansijsku podršku.





(D) STRATEŠKI I OPERATIVNI CILJEVI

D1. Strateški cilj 1: Obrazovni sistem pruža kvalitetno, dostupno i pravično obrazovanje koje podstiče cjelovit razvoj sve djece i mladih 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 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/ce, bez obzira na njihov socio-ekonomski 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. Povećati pristup obrazovanju djece od 0 do 3 godine i osiguranje punog pristupa djeci od treće godine do polaska u školu, kroz sljedeće ključne aktivnosti: unapređivanje 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/ica i stručnih saradnika/ca u predškolskim ustanovama i angažovanja medijatora/kiza socijalnu inkluziju, 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 vaspitanje i obrazovanje 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), osnaživanje programa rane intervencije, povećanje broja praktičara, usluga u zajednici, dodatne stručne podrške.

1.1.2. Osigurati pun obuhvat obrazovanja i prevencije ranog napuštanja školovanja za djecu u osnovnoj i srednjoj školi, kroz sljedeće ključne aktivnosti: razvoj programa znanstvenika-medijatora/ki za podršku učenicima/ama kroz uređenje i sprovođenje normativa, promjene normativnog okvira u svrhu angažovanja dodatnih medijatora za socijalnu inkluziju, psihologa/

škinja, socijalnih radnika/ca i stručnjaka/inje 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, brige o porodici i demografije u cilju identifikacije djece i učenika/ca pod rizikom od ranog napuštanja školovanja i formiranja baze podataka, unapređenje informacionog sistema u cilju identifikovanja učenika/ca 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/ca 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 školovanja, unapređenje praksi vođenja slučaja na nivou škole i na lokalnom nivou za učenike/ce 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. Povećati uključenosti učenika/ca stručnog obrazovanja 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/kinja 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/instruktorke 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/ce 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/ce, 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. Povećati participaciju odraslih u cjeloživotnom učenju i bolje regulisati 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/ki u aktivnostima cjeloživotnog učenja, praćenja potreba tržišta rada i praćenja polaznika/ca; 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; obezbjeđivanje profesionalnog osposobljavanja, bez obzira na godine, unutar samog sistema (fleksibilnost obrazovnih programa i njihova bolja dostupnost); izrada i revidiranje programa obrazovanja odraslih u skladu sa potrebama tržišta rada.

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

Ovaj operativni cilj pretpostavlja potrebu da se uklone 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 socio-ekonomskom statusom, polom i mjestom stanovanja. Djeca iz zajednica Roma/kinja i Egipćana/ki postizala su slabije rezultate na svim nivoima obrazovanja. Naročito je istaknut socio-ekonomski status, odnosno utvrđena su značajno niža postignuća i ranije napuštanje škole kod djece u riziku od siromaštva u odnosu na stratum 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 Ciljana podrška u obrazovanju i inkluziji učenika/ca koji pripadaju populaciji Roma/kinja i Egipćana/ki 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/ica, nastavnika/ca, stručnih saradnika/ca i uprava vrtića i škola za kulturološku osjetljivost, stipendije i druge finansijske podsticaje namijenjene konkretno ovim učenicima/cama, sisteme za monitoring i evaluaciju u cilju praćenja i podrške akademskim postignućima, uz obezbjeđivanje pružanja povratnih informacija. Razvoj sistema za monitoring i evaluaciju u cilju praćenja i podrške akademskim postignućima romskih i egipćanskih učenika/ca, uz obezbjeđivanje pružanja povratnih informacija.

1.2.2 Razviti politike i intervencije u oblasti inkluzivnog obrazovanja kako bi se promovisala i obezbijedila puna inkluzija i ravnopravan pristup, uz odgovarajuća prilagođavanja i usluge podrške, kroz napređenje inkluzivnih obrazovnih politika za podršku ranjivim grupama; monitoring i evaluaciju sprovođenja/pridržavanja inkluzivnih obrazovnih politika; razvijanja međuresorne saradnje u cilju podrške holističkim potrebama učenika, uspostavljanje intersektorske i međusektorske saradnje između obrazovanja, socijalnih usluga i zdravstva, škola i resursnih centara radi podrške tranziciji djece i učenika unutar i sa jednog obrazovnog nivoa na drugi, ali i usluga podrške (porodici, dodatna stručna podrška, licencirani servisi, mentori, karijerni voditelji savjetnici i sl), sprovođenje kampanja za široku društvenu podršku inkluziji, redirekciju inkluzivne paradigme i poboljšanje organizacije i opsega inkluzivnih usluga (škole s integrisanim odjeljenjima, resursni centri) kroz inkluzivnije sistematizacije, usluge.

1.2.3 Obezbijediti kvalitetno obrazovanje učenicima/ama koji se školuju na albanskom jeziku, kroz sljedeće aktivnosti: omogućavanje dostupnosti inoviranih, prilagođenih didaktičkih materijala, priručnika, digitalnih sadržaja i drugih nastavnih materijala na albanskom jeziku. U svrhu dostizanja ravnopravnosti i pristupačnosti učenju, a radi prevazilaženja jezičke barijere,

neophodno je omogućiti sredstva za korišćenje asistivne tehnologije i potpomognute komunikacije. U obrazovno-vaspitnim ustanovama koje realizuju nastavu na oba jezika potrebno je organizovati kontinuiranu vršnjačku podršku za učenje oba jezika u bogatom kulturološkom miljeu.

1.2.4 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). Ovo podrazumijeva prilagođavanje metodologija za izradu predmetnih programa i metodologija za izradu štampanih i digitalnih udžbenika rodno svjesnom i rodno senzitivnom diskursu, izradu udžbenika, priručnika i drugih publikacija uz uvažavanje rodno svjesnog i rodno senzitivnog obrazovanja, izradu priručnika za podršku nastavnicima/cama funkciji postizanja rodne ravnopravnosti u učionicama, kreiranje i realizovanje programa obuke za nastavnice/nastavnike/ce, vaspitačice/vaspitače/ce i druge zaposlene u institucijama obrazovanja, unapređenje rodno senzitivnog diskursa u kurikulumima inicijalnog obrazovanju nastavnika/ca, stimulisanje srednjoškolaca/ki muškog i ženskog roda za upis nastavničkih fakulteta u funkciji postizanja boljeg rodnog balansa u struci (ženskih osoba za studije STEM disciplina, muških za studije za vaspitače/ce i učitelje, medijsku promociju rodne ravnopravnosti u obrazovanju i ostalim oblastima.

1.2.5. Obezbijediti ravnopravan pristup učenju i učešću u obrazovanju i vaspitanju učenicima/cama 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. Ovo podrazumijeva sledeće aktivnosti:

- Omogućavanje ravnopravnog pristupa obrazovanju učenicima/cama s drugih govornih područja;
- Pružanje podrške 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/ca na novu sredinu. Ukoliko je potrebno obezbijediti individualnu podršku prilikom prilagođavanja na novi kurikulum.

Omogućiti ravnopravan pristup obrazovanju učenicima/cama 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/ca na novu sredinu. Ukoliko je potrebno obezbijediti individualnu podršku prilikom prilagođavanja na novi kurikulum.

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

Omogućiti konstruktivistički ambijent za učenje svim učenicima/ama uz puno uvažavanje svih njihovih različitosti, interesovanja i 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 transversalnih vještina. Ova unapređenja treba uvijek da budu usklađena s najnovijim nacionalnim politikama i zasnovana na relevantnim istraživanjima.

Nastavu za sve učenike/ce 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, neophodno obezbijediti usvajanje stavova, vrlina i vrijednosti; Treba 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/ca 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 Uskladiti i obogatiti kurikulum i materijale 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, životne i zelene vještine, kao i druga pitanja od značaja za izradu planova i programa.

U okviru nacionalnog kurikuluma, neophodno je preispitati svrsishodnost i atraktivnost izbornih predmeta koji se učenicima/ama 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/ca u školi i kod kuće, uzimajući u obzir rodno ravnopravan pristup.

U svim predmetnim treba adekvatno programima definisati ishode učenja, ali i način i obim njihove realizacije u oblasti smanjenja rizika od katastrofa. 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/ca, tj. nastavnika/ca, učenika/ca i roditelja, čime bi se obezbijedila njihova stalna usklađenost sa savremenim obrazovnim standardima.

Potrebno je obezbijediti korelaciju ishoda učenja 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/ca.

Na osnovu učestalosti u oblasti smanjenja rizika od katastrofa s kojima se suočava cjelokupni sistem, potrebno je definisati modele postupanja, s posebnim fokusom na najugroženije kategorije djece, ali i izraditi praktične strategije za obrazovno-vaspitne ustanove kako bi se pripremile i oporavile u oblasti smanjenja rizika od katastrofa 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 Unaprijediti kvalitet nastave/učenja i podrška inovativnim nastavnim praksama Ovo podrazumijeva izradu plana implementacije inoviranih programa, udžbenika i digitalnih obrazovnih materijala u nastavi; pripremanje nastavnika za implementaciju inoviranih programa i udžbenika primjenom interaktivnog, kooperativnog i aktivnog učenja i uz pomoć dodatnih obrazovnih resursa, uključujući digitalne platforme; izradu instruktivnih, didaktičkih materijala, didaktičkih uputstava i smjernica; priručnika, primjere dobre prakse i sl. kao podrška nastavnicima u implementaciji inoviranih programa; kreiranje programa rada/procedure za funkcionisanje Inovativnih tehnoloških laboratorija / EdTech lab; izradu strategija/programa za rano prepoznavanje i pružanje podrške nadarenim učenicima pripremanje podrške školama za realizaciju dvojezične nastave

1.3.3 Evaluirati i unaprijediti kvalitet obrazovnih praksi, materijala i programa uključuje 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 unapređenje kvaliteta nastave, kako bi se osiguralo da nastavnici/e primjenjuju konstruktivističke 2035 metode i oslanjaju se na pedagogije kooperativnog i aktivnog učenja; od nastavnika/ca, učenika/ ca i roditelja, kontinuirano prikupljanje povratnih informacija i unapređivanje kvaliteta udžbenika, priručnika i ostalih obrazovnih materijala kako bi se osiguralo da podstiču razvoj kritičkog mišljenja, sposobnost rješavanja problema i socio-emocionalne vještine učenika/ca, te od nastavnika/ca kontinuirano prikupljanje povratnih informacija i unapređivanje kvaliteta programa, kako bi se osiguralo da programi budu prilagođeni uzrastu i mogućnostima učenika/ca, te da omogućuju razvoj kritičkog mišljenja, sposobnost rješavanja problema i socio-emocionalne vještine učenika/ca.

1.3.4 Eksterna provjera znanja (testiranja i ispiti) kroz sprovođenje online kodiranja/ocjenjivanja testova sa eksternih provjera znanja – eksternog testiranja i eksternih ispita; revidiranje ispitnih kataloga za eksterne ispite u skladu sa novim obrazovnim programima; sprovođenje probnih revidiranih ispita na reprezentativnom uzorku zbog provjere kvaliteta testova i procedura, sprovođenje online nacionalnog testiranja/ispitivanja, kreiranje novog koncepta polaganja maturalnog i stručnog ispita, u skladu sa dobrim praksama zemalja iz okruženja.

Operativni cilj 1.4: Školsko ocjenjivanje je funkciji razvoja učenika/ca i unapređivanje nastave i učenja

Ovaj operativni cilj zahtijeva hitna poboljšanja postojećih praksi školskog ocjenjivanja u Crnoj Gori (između ostalog, tradicionalno usmjereno ocjenjivanje reprodukcije činjenica, podrška učenicima koji neredovno uče, 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 Uskladiti proces 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 smjernica i obuku nastavnika/ca 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/ca 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/e i njihovi roditelji na početku godine budu informisani o tome koje su obaveze učenika/ca, i na osnovu kojih kritijuma će učenik/ca biti ocijenjivan; unaprjeđivanje kompetencija nastavnika/ca za kontinuirano praćenje i davanje konstruktivnih povratnih informacija učenicima/ama tokom učenja, kao podrška učenju i razvoju; te tokom implementacije kontinuirano praćenje i analiziranje praksi ocjenjivanja kako bi se osiguralo angažovanje viših nivoa znanja, 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/ca

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

1.5.2 Obezbijediti sveobuhvatni pristup i saradnju svih aktera obrazovnog procesa, kroz

učešće zajednice i stručnjaka, tako što će se: obezbijediti demokratsko školsko okruženje i mogućnosti aktivnijeg uključivanja učenika/ca u procese donošenja odluka u školi, kao i efikasniji rad građanskog parlamenta, učeničkih organizacija i klubova, predvidjeti veći broj prilika za saradnju i umrežavanje škola i nastavnika/ca, organizovanjem foruma, stručnih skupova, profesionalnih udruženja, podsticanje međunarodne saradnje programa i mobilnosti i sl. sa ciljem razmjene najboljih praksi i podsticanja inovacija, predviđanje modela i unaprijeđivanje partnerstva 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/ca na nivou škole. Podsticati regionalnu i međunarodnu saradnju i internacionalizaciju obrazovanja i u skladu s tim potrebno je uvesti dvojezično odjeljenje od prvog razreda. Kroz ovaj pristup, učenici/e 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/ca u izražavanju na stranom jeziku i povećanje izloženosti engleskom jeziku tokom nastave.

D2. Strateški cilj 2: Svi zaposleni u obrazovno-vaspitnim ustanovama jednako i u punoj mjeri podržavaju kvalitet i pravičnost obrazovanja, razvijaju sve ključne kompetencije za cjeloživotno učenje i vještine učenika/ca i imaju pozitivne stavove i visoka očekivanja u odnosu na svu djecu i mlade.



Kvalitet obrazovanja direktno zavisi od kompetencija i stručnosti nastavnika/ca i vaspitača/ica 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/ca, 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/ica, nastavnika/ca, stručnih saradnika/ca, direktora/ki, asistenata/kinja 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/ca 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/ca, preporučuje se uspostavljanje formalnih mehanizama za redovno prikupljanje povratnih informacija od ključnih aktera, zaposlenih u Zavodu za školstvo, Centru za stručno obrazovanje, trenera/ica i uključenih trenera/ica i polaznika/ca profesionalnog usavršavanja nastavnika/ca. Takvi sistemi pružaju dragocjene uvide koje će značajno podržati tekuće aktivnosti u oblasti profesionalnog razvoja nastavnika/ca, 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/ki 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 Jačati postojeće kapacitete ekspertskog nivoa u Zavodu za školstvo, Centru za stručno, Ispitnom centru i Zavodu za udžbenike i nastavna sredstva kroz ciljane 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 Jačati uspostavljeni sistem profesionalnog razvoja na nivou škole/vrtića razvojem održivog modela koji promoviše učenje kroz saradnju i kontinuirani profesionalni razvoj što podrazumijeva niz ključnih aktivnosti, kao što su: unapređivanje postojećeg sistema mentorstva za nastavnike-pripravnike, nastavnike -početnike i direktore-početnike u cilju pružanja efikasne i djelotvorne podrške, uvođenje obaveznih programa obuke za pomoćnike/ce direktora/ica kako bi se unaprijedile njihove kompetencije naročito u oblasti praćenja kvaliteta nastave/učenja, umrežavanje škola i nastavnika radi dijeljenja primjera dobre prakse, dosljedno korišćenje postojećih mehanizama za procjenu uticaja aktivnosti profesionalnog razvoja na nivou škola/vrtića.

Operativni cilj 2.2: Sistem inicijalnog obrazovanja, kontinuiranog profesionalnog razvoja i napredovanja u karijeri svih zaposlenih u obrazovno vaspitnim 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/ca i rezultate analize uporediti sa Standardima kompetencija za nastavnike/ce i direktore/ice 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/ca.

Takođe, da bi se postigao ovaj cilj, potrebno je organizovati programe profesionalnog usavršavanja za koordinate kontinuiranog profesionalnog razvoja i napredovanja u karijeri nastavnika/ca, 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/ca treba da bude implementiran s fokusom na unapređenje didaktičkih i metodoloških vještina, socio-emocionalnih vještina, rada s nadarenim učenicima/ama, kao i obuke za stručno-teorijskih predmeta i praktične nastave koje odgovaraju specifičnim potrebama sektora stručnog obrazovanja. Razvijanje obuka na radnom mjestu za nastavnike/ce stručno-teorijske predmete 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/ca. 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/ama.

Neophodno je podsticati saradnju između nastavnika/ca 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/ca.

Za postizanje ovog cilja potrebno je implementirati sljedeće mjere:

2.2.1 Unaprijediti inicijalno obrazovanje u dijelu nastavničkih kompetencija revidiranjem kurikuluma i jačanjem saradnje sa obrazovnim institucijama što podrazumijeva sljedeće ključne aktivnosti: analizu i usklađivanje programa obrazovanja nastavnika/ca sa okvirima kompetencija; uvođenje praktičnih elemenata uz unaprijeđen sistem mentorstva za nastavnike/ce pripravnike/ce i nastavnike/ce početnike/ce; angažovanje iskusnih nastavnika/ca 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 Obezbijediti dodatne obuke za trenere kroz saradnju sa domaćim i stranim ekspertima, što podrazumijeva, što podrazumijeva: obezbjeđivanje dodatne obuke za trenere kroz saradnju sa stranim ekspertima kako bi se unaprijedile trenerske kompetencije kroz 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.

2.2.3 O snažiti profesionalni razvoj savjetnika/ca u Zavodu za školstvo i Centru za stručno obrazovanje u skladu sa uspješnom praksom u regionu i Evropi kroz aktivnosti kao što su: organizovanje saradnje kroz studentske posjete i programa razmjene sa sličnim ustanovama u EU; razvoj specijalizovanih obuka koje su usklađene s novim obrazovnim potrebama; promovisanje interdisciplinarnog saradnje između savjetnika/ca; izrada procjene uspješnosti rada savjetnika/ca/ca u KPR sa ciljem praćenja efekata njihovog rada na učinak koordinatora za profesionalni razvoj nastavnika na nivou škole; Povećanje broja zaposlenih u institucijama ZZŠ, CSO kako bi se snažnije podržao sistem profesionalnog razvoja i stekli uslovi za implementaciju ove Strategije.

2.2.4 Kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika/ca sprovoditi kroz strukturirane programe koji su u skladu sa nacionalnim obrazovnim strategijama i specifičnim potrebama škola.

Aktivnosti u ovom pogledu uključuju: sprovođenje kontinuiranog profesionalnog razvoja timova nastavnika/ca iz škola/vrtača, 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 i razvoj inkluziju, darovite učenike/ce i projektno planiranje, obezbjeđivanje bolje dostupnost programa stručnog usavršavanja za nastavnike/ce/vaspitače/ce kroz formiranje centara edukacije u južnom i sjevernom regionu države, kreiranje modularnih specijalizovanih programa stručnog usavršavanja nastavnika/ca koji se bave izazovima kao što su čitalačka, naučna i matematička pismenost, ocjenjivanje u funkciji razvoja učenika/ca i najnovijim trendovima u inkluzivnom obrazovanju, radi razvijanja kompetencija za rad s različitim grupama učenika/ca, uključujući nadarene učenike/ce i učenike/ce sa smetnjama u razvoju; razvoj sistema obuke nastavnika/ca stručno-teorijskih predmeta i praktične nastave koji je usklađen sa specifičnim potrebama sektora stručnog obrazovanja i prilagođen privredi i tehnološkim inovacijama; uspostavljanje sistema dodatne podrške za nastavnike/ce koji su ispod prosjeka angažovanjem mentora/ki-nastavnika/ca sa višim zvanjima uz obezbjeđivanje pristupa ažuriranim resursima; razvoj platforme sa resursima za onlajn podršku nastavnicima/ama koji su ispod prosjeka; izmijenjena podzakonskih akata o stručnom usavršavanju nastavnika/ca, višim zvanjima i licenciranju zvanja kako bi u cjelini bili komplementarni sa sistemom profesionalnog razvoja nastavnika/ca, a posebno s profesionalni razvoj nastavnika/ca na nivou škole/vrtača; redefinisane liste oblasti programa stručnog usavršavanja nastavnika/ca u skladu sa Centralnim okvirom ključnih kompetencija i Standardima kompetencija za nastavnike/ce i direktore/ice; sprovođenje SELFIE za nastavnike kako bi nastavnici/e provjerili nivo svojih vještina u odnosu na DigComEdu⁶⁵ okvir, i u skladu sa nivoima kreiranje programa obuke putem kojih bi nastavnici/e mogli da se usavrše u oblastima za koje imaju najslabija znanja i vještine.

2.2.5 Obezbijediti kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika/ca i vaspitača/ica sa posebnim akcentom na unapređenje inovativnih didaktičkih i metodičkih vještina.

Aktivnosti u ovom pogledu uključuju: obezbjeđivanje obuke specijalizovanih timova od vaspitača/ica i nastavnika/nastavnika/ca, psihologa/kinja i stručnjaka/inje za predmetnu oblast s aspekta pedagoških inovacija i razvojne psihologije; obezbjeđivanje zajedničkog pripremanja i planiranja unutar škola između različitih nastavnih područja – multidisciplinarni pristup (jezici, STEM, umjetnosti) u izradi nastavnih planova prilagođenih potrebama učenika/ca i učenica; stvaranje snažnog i pouzdanog sistema utvrđivanja kvaliteta, interne i eksterne evaluacije u kraćem vremenskom periodu/ciklusu uključujući i redovne inspeksijske kontrole u cilju dostizanja visokih obrazovnih standarda; obezbjeđivanje visokog obuhvata nastavnika/ca/vaspitača/ica na obukama za kompetencije kritičkog mišljenja, rješavanje problema, digitalnih kompetencija uključujući AI, zelene vještine, inkluziju i darovite učenike/ce; razvoj programa za trenere iz čitalačke, naučne i matematičke pismenosti nastavnika/ca u svim osnovnim školama; obezbjeđivanja visokog obuhvata programima stručnog usavršavanja nastavnike/ce razredne nastave iz čitalačke pismenosti desetogodišnjaka (PIRLS); obezbjeđivanje visokog obuhvata programima stručnog usavršavanja nastavnika/ca razredne nastave za matematičku i naučnu pismenost (TIMSS).

65 https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu_en

Operativni cilj 2.3: Sprovedene su sistemske mjere za poboljšanje ugleda, bezbjednosti i ukupne dobrobiti zaposlenih i dobrobiti zaposlenih. Profesija vaspitača/ica, nastavnika/ca 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/ica, nastavnika/ca i drugih obrazovnih radnika/ca 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/ca 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/ca koji postižu izuzetne rezultate u radu doprinijeće motivaciji zaposlenih i unaprijediti ukupni kvalitet obrazovnog sistema.

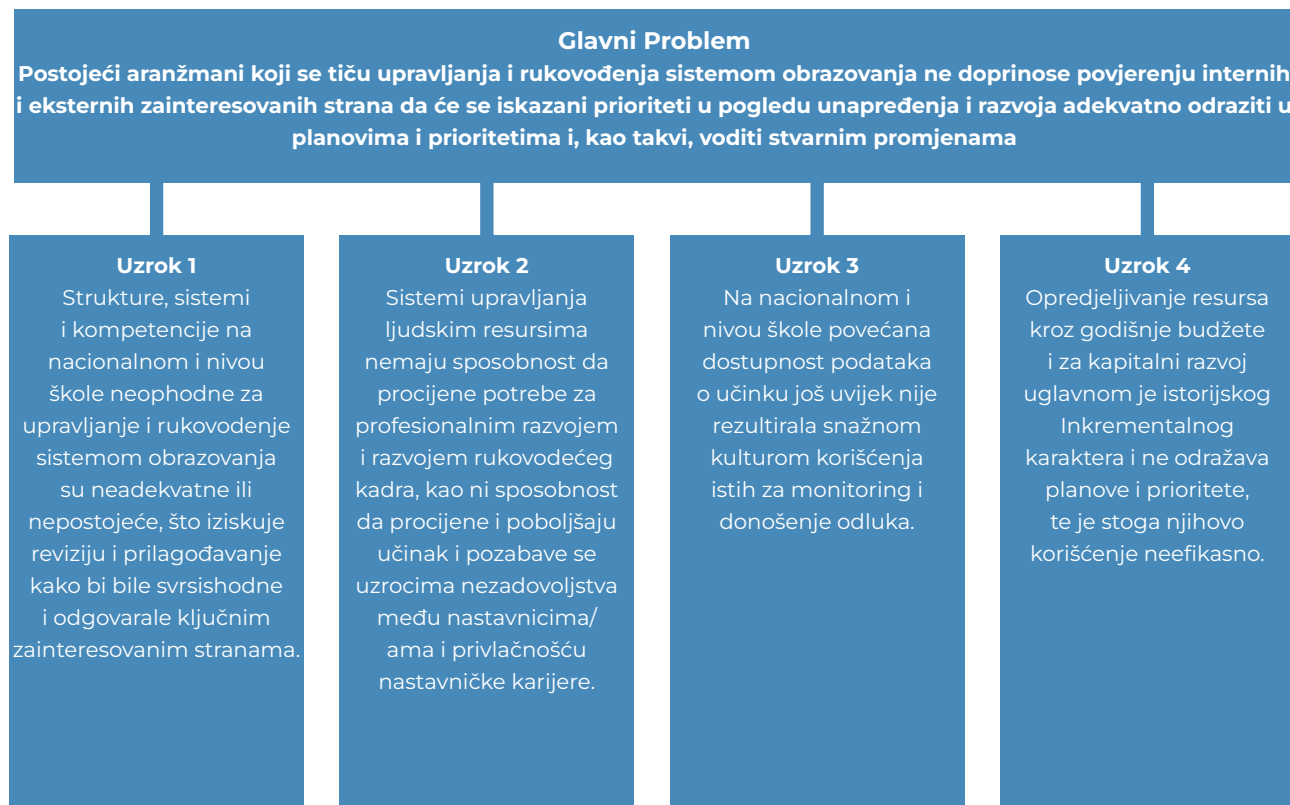
Za postizanje ovog cilja potrebno je implementirati sljedeće mjere:

2.3.1 Unaprijediti atraktivnost i ugled profesije vaspitača/ica, nastavnika/ca i drugih prosvjetnih radnika/ca razvijanjem politika 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/ce u ruralnim područjima i nastavnike/ce koji rade van mjesta boravišta; obezbjeđivanje mogućnosti za vertikalno napredovanje istaknutim praktičarima/kama u insitucijama sistema utvrđivanje jasnih putanja za vertikalno napredovanje u karijeri i obezbjeđivanje finansijske nadoknade koordinatorima za profesionalnim razvojem nastavnika/ca i vaspitača/ica na nivou škole u cilju kvalitetnog i odgovornog obavljanja posla i funkcionisanja profesionalnog razvoja nastavnika/ca na nivou škole/vrtića .

2.3.2 Podsticati pozitivan odnos na relaciji učenik/ca-nastavnik/ca pružanjem sveobuhvatne podrške nastavnicima/ama kroz jačanje nastavničkih kompetencija iz oblasti etosa, podržavajućeg i inkluzivnog okruženja za učenje. Ojačati odnos povjerenja između učenika/ca, nastavnika/ca 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/ca i učenika/ca i njegovati asertivnu komunikaciju na nivou škole.; uspostavljanje i implementiranje efikasnog praćenje i uvođenja ključnih indikatora učinka (KPI) nastavnika/ca povezane s rezultatima učenika/ca na nacionalnim testiranjima i PISA, PIRLS istraživanjima i kvalitativnim procjenama iz anketa učenika/ca, roditelja i kolega kako bi se podstakla odgovornost svakog nastavnika/ca, PP saradnika/ca, direktora/ki; izvršavanje revizije uloga unutar centralnih obrazovnih institucija kako bi se pružila stalna savjetodavna podrška nastavnicima/ama, naročito u pogledu implementacije kurikuluma i inovativnih metoda učenja; osnaživanje stručne službe u obrazovno-vaspitnim ustanovama da se usresrijede na saradnju sa nastavnicima/ama i vaspitačima/cama nudeći smjernice u vezi s obrazovnim strategijama, socio-emocionalnu i pedagoško-psihološku podršku koja poboljšava učinkovitost nastave i podstiče motivaciju učenika/ca; na svim nivoima obrazovanja unapređivanje sistema eksterne i interne evaluacije kako bi se dobili objektivni, pouzdani, relevantni i mjerljivi

podaci kao ključni instrumenti za kontinuirano obezbjeđivanje i unapređivanje škole/vrtača kao podržavajuće i podsticajne zajednice. Obezbjeđivanje da timovi evaluatora/ki, kao i svi savjetnici iz Zavoda za školstvo i CSO, kao «kritički prijatelji» sistematično, dosljedno i sveobuhvatno pružaju stručnu savjetodavnu podršku svim učesnicima/ama 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; organizovanje radionica i sesija 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 prikupljanje i upotrebu dokaza i učešće u procesu donošenja odluka



„Temelji tržišta rada nalaze se u sistemu obrazovanja“ 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/ki za globalno i lokalno tržište rada. Njome se izražava suštinska potreba za njegovanjem temeljnih vještina kod svih učenika/ca 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/ca koji izlaze iz gimnazija i srednjih stručnih škola, kao i onih koji diplomiraju na visokoškolskim ustanovama. Štaviše, Ministarstvo u tom slučaju treba 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. Ministarstvo 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/ca često je nefunkcionalno; učešće učenika/ca, roditelja i zaposlenih često nije smisleno 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 pospiješilo 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/ca.

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 predstavljaju smjernice za neophodne reforme usmjerene na jačanje kapaciteta sistema obrazovanja za pružanje kvalitetnog obrazovanja 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 Ministarstva da ispuni svoj mandat i dalju procjenu toga:

Da li je skup struktura koje su se dosad smatrale prikladnim zaista dovoljan i 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 Ministarstva u odnosu na njegov mandat, zahtijevaće da se rezultati Funkcionalne analize upare s nalazima detaljne procjene toga da li lanac vrijednosti Ministarstva 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 treba da da raspolažu kompetentnim kadrom.

Kad je riječ o procjeni učinkovitosti sistema, treba reći da nisu sva pitanja u potpunosti pod kontrolom Ministarstva. 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 Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija 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 moraju biti zasnovane na pouzdanoj 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 postavljene – ova uloga samim tim pada na ministra/arku 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/ca i onih koje pohađaju preveliki broj učenika/ca 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: izrada metodologije za funkcionalnu analizu stanja, preporuke za poboljšanje funkcionisanja i jačanje institucionalnih i ljudskih resursa Ministarstva i centralnih obrazovnih institucija; izrada metodologije za funkcionalnu analizu stanja, preporuke za poboljšanje funkcionisanja i jačanje institucionalnih i ljudskih resursa Ministarstva 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 direktoratima 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 su: izmjena Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u okviru Ministarstva; uspostavljanje direktorat/direkciju/odjeljenje za strateško planiranje i upravljanje; obezbjeđivanje materijalno tehničkih uslova i kadrovskih kapaciteta za funkcionisanje, razvijanje okvira 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, usvajanje akta za strateško planiranje i upravljanje, praćenje implementacije Strategije, redovno izvještavanje i evaluacija.

3.1.3 Unaprijediti rad 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 direktorat/direkcije/odjeljenja za upravljanje ljudskim resursima u okviru Ministarstva kroz unapređenje 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 aktivnosti: detaljnu analizu trenutnog stanja i kapaciteta radi utvrđivanja nedostataka; Izradu internih procedura za pripremu srednjoročnog budžetskog okvira koji će sadržati plan novih politika na nivou budžetskih programa Ministarstva i institucija nad kojima Ministarstvo vrši nadzor; izradu internih procedura za pripremu godišnjeg plana budžeta, sprovođenje edukacije zaposlenih o finansijskom planiranju i budžetiranju i unapređenje procesa interih kontrola u sistemu obrazovanja.

3.1.5 U saradnji s drugim relevantnim ministarstvima i agencijama izraditi analizu i investicioni plan za rješavanje pitanja škola s malim brojem učenika/ca. Ova mjera će se realizovati kroz slijedeće aktivnosti: prikupljanje podataka o svim osnovnim i srednjim školama u Crnoj Gori (po broj učenika/ca, prostornim kapacitetima škola, geografskoj lokaciji, broju nastavnog osoblja na osnovu informacija dostupnih u MEIS bazi podataka); formiranje međuresorne radne grupe čiji će zadatak biti da osmisli set mjera za funkcionisanje škola sa malim brojem učenika/ca; kreiranje adekvatnog zakonskog okvira za podršku školama sa malim brojem učenika/ca; implementaciju mjera, evaluacija i izvještavanje.

3.1.6 U saradnji s drugim relevantnim ministarstvima i agencijama izraditi analizu i investicioni plan za rješavanje problema škola koje opslužuju preveliki broj učenika/ca. Ova mjera će se realizovati kroz slijedeće aktivnosti: prikupljanje podataka o svim osnovnim i srednjim školama u Crnoj Gori (po broju učenika/ca, 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/ca; kreiranje adekvatnog zakonskog okvira za podršku školama sa velikim brojem učenika/ca, uključujući investicioni plan; sprovođenje analize stručno zastupljene nastave; definisanje mehanizama za prevazilaženje problema, implementacija mjera, evaluacija i izvještavanje.

Operativni cilj 3.2: Ojačavanje nacionalnog sistema nadzora i planiranja nastavnog kadra, pospješivanje atraktivnosti nastavničke profesije i unapređenje prakse 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 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, i to:

- Nedostatak informacija – ograničen uvid u strukturu nezaposlenih nastavnika/ca; nedovoljno podataka o fluktuaciji nastavnog kadra;
- Postoji potreba za novim, mladim kadrovima;
- Nastavnici/e sa 20 i više godina iskustva rjeđe učestvuju u obukama čiji je cilj profesionalni razvoj;
- Ne postoji sistem predviđanja budućih potreba za nastavnicima/ama;
- Postoje velike varijacije u odnosu broja nastavnika/ca po učeniku/ci po opštinama;
- Postoji realna 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/ama ukazalo je na veoma visok stepen nezadovoljstva nastavnika/ca socijalnim statusom, zaradom, materijalnim i pedagoškim uslovima u školama.

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

Ostvarivanje ovog cilja će se ostvariti tako što će se:

3.2.1 Sprovesti odobrene preporuke iz Funkcionalne analize koje se odnose na upravljanje ljudskim resursima i postizati dogovor o svim strukturnim i sistemskim promjenama s Ministarstvom javne uprave. Ovo će se ostvariti 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 Promovisati nastavničku profesiju 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/e pružati podršku studentima i mladim prosvjetnim radnicima koji žele da se posvete karijeri nastavnika/ca; 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 Razviti sistema podrške za potencijalna deficitarna zanimanja u budućnosti ostvariće se kroz analizu i identifikaciju potencijalno deficitarnih zanimanja, inoviranje postojećih studijskih programa i otvaranje novih, osmišljavanje mjera podrške za studente/kinje (stipendije, krediti, domovi) i njihovu primjenu; kreiranje posebnog sistema podrške za nastavnika/ca deficitarnih zanimanja.

3.2.4 Unaprijediti kompetencije rukovodnog kadra u obrazovno-vaspitnim ustanovama na svim nivoima obrazovanja će se postići kroz formiranje radne grupe za analizu programa stručnog usavršavanja nastavnika/ca i postojećeg programa obuke za direktore/ice obrazovno-vaspitnih ustanova, uključujući i izradu programa obuke za pomoćnike/nice direktora/ki; 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 Informacionog 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/ca 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 Jedinostvenim 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 prijava za eksterne ispite, stručno usavršavanje, takmičenja i praćenje učešća nastavnika/ca 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/ce, roditelje i nastavnike/ce. Ove usluge imaju za cilj da pojednostave administrativne interakcije, kao što je olakšavanje podnošenja prijave, zakazivanje sastanaka ili pristup rezultatima ispita. Poboljšane 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/ama 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, razmjene informacija, zajedničkoj saradnji i slično. Mehanizam unapređenja treba da bude takav da i u uslovima smanjenja rizika od katastrofa, odnosno uslovima kada ustanove ne mogu da sprovedu rad u svojim prostorijama ne dođe do prekida rada već da se sve aktivnosti realizuju nesmetano i u za to predviđenim rokovima. Obezbjedjivanje kontinuiteta 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 ovog u ustanovama, potrebno je sprovesti odgovarajuće mjere kojima bi se postigla puna implementacija koncepta 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 brzim.

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/ca 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/ca, 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/ca 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/ki. Razmjena podataka omogućava kreiranje elektronskih servisa za građane, nastavnike/ce 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/ca; elektronski servis koji omogućava prijavljivanje nastavnika/ca 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/ke/ke, 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/ama povećava, raste i opterećenje ovih koordinatora, što zahtijeva više standarde rada i dodatnu obuku. Na ovaj način, koordinatorima će biti omogućeno da uspješno sprovedu 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 „Digitalne 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 sledeće mjere:

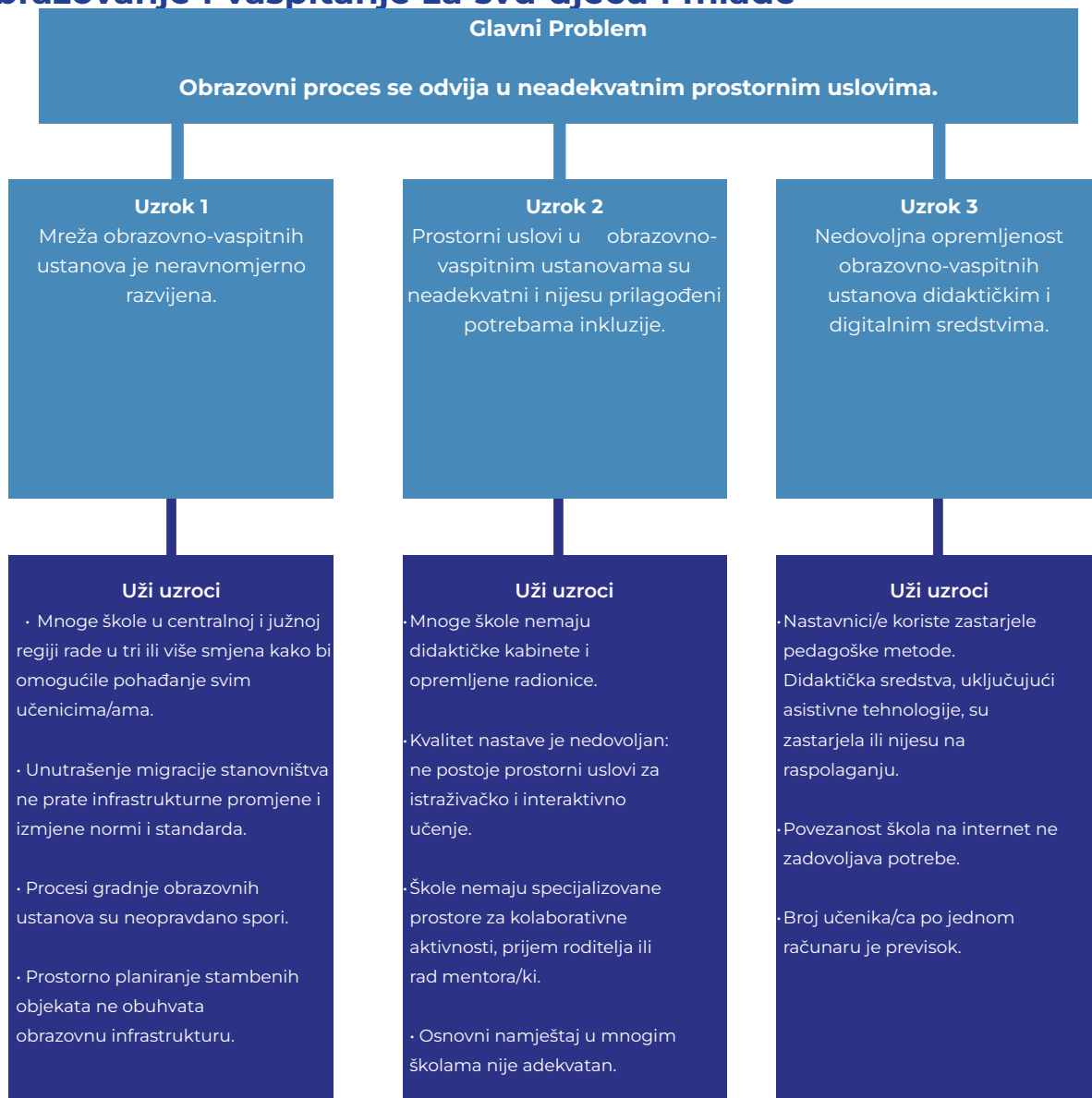
3.4.1 Povećati efikasnost, učinkovitost i transparentnost potrošnje na obrazovanje što će se realizovati kroz sledeće aktivnosti: sprovođenje revizije javne potrošnje kako bi se analizirale i procijenile efikasnost i održivost izdataka koje Vlada izdvaja za obrazovanje, s ciljem poboljšanja fiskalnog upravljanja i usklađivanja troškova s prioritetima politike; izgradnja kapaciteta za analizu i izveštavanje o finansijskim podacima, osiguravajući potrebne vještine, alate i sisteme za tumačenje i praćenje ključnih finansijskih podataka i trendova tokom vremena; objavljivanje

sažetih godišnjih izvještaja 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; analiziranje i prilagođavanje modela koji se odnose na opredjeljivanje finansijskih sredstava naročito u korist siromašnijih, kao i nadarenih učenika/ca/ca, i sa fokusom na pravičnost.; razvijanje okvira 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 mapiranje dostupnih finansijskih resursa, identifikovanje novih inovativnih izvora finansiranja, usmjeravanje na formiranje partnerstava sa različitim zainteresovanim stranama, uključujući privatni sektor i multilateralne organizacije i 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/ca u onim urbanim područjima gdje je došlo do porasta broja stanovnika i omogućiti da se izbjegne rad u smjenama.

MInistarstvo je već prepoznalo potrebu za izgradnjom novih objekata obrazovanja i vaspitanja, zbog čega je kroz kreditne aranžmane sa međunarodnim finansijskim institucijama, dio sredstava obezbijeden i za izgradnju četiri nove osnovne škole, tri vrtića i Gimnazije kroz projekat

sa Evropskom investicionom bankom, kao i devet novih objekata predškolskog vaspitanja i 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 operativna cilja za različite podsektore, kao i niz međusektorskih mjera za kvalitet koje se odnose na sve podsektore. Te ciljevi moraju obezbijediti uslove za cjelovit razvoj svih učenika/ca na osnovu sljedećih principa:

- Predškolsko vaspitanje i obrazovanje: podstiče da sva djeca pohađaju rano obrazovanje i vaspitanje, bilo javno ili u javno-privatnom partnerstvu, sa fokusom na djecu uzrasta 3-6 godina, imajući u vidu važnost adekvatne pripreme za osnovno školu;
- Osnovno obrazovanje i vaspitanje: svim učenicima/ama 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/ca.
- 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 raspolagati najsavremenijom opremom, omogućavati učenicima/ama 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, leaderskih, organizacionih, komunikacijskih vještina.
- U cilju unapređivanja kvaliteta rada obrazovno-vaspitnih ustanova, broj učenika/ca 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/ca 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 vaspitanja i 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 desetine objekata prije svega u dijelu energetske efikasnosti, kao i dogradnje sportskih sala kako bi se unaprijedila i ova oblast.

Operativni cilj 4.1: Proširivanje mreže 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 vaspitanje i obrazovanje 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: izradu studije izvodljivosti, sa procjenom troškova, implementaciju koncepta produženog boravka; fazno i u skladu sa preporukama studije izvodljivosti, izrad studije izvodljivosti, sa procjenom troškova, za implementaciju koncepta cjedonevnog boravka učenika Implementacija koncepta cjelodnevnog boravka učenika, fazno i u skladu sa preporukama Studije izvodljivosti.

4.1.3. Optimizirati maksimalni broj smjena po školskom objektu kroz izradu konkursa za odabir obrađivača glasovng projekta, sprovođenje tendera za odabir izvođača radova, sprovođenje tendera za odabir nadzora nad radovima.

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

4.1.5. Unaprijeđena spremnost obrazovno-vaspitnih ustanova za smanjenje rizika od katastrofa, koji imaju obučene zaposlene te izrađene planovi zaštite i spašavanja za različite vrste rizika i i sve neophodne oznake za evakuaciju u 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. Neophodno je 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.); utvrđivanje trenutnog stanja opreme i sredstava koja se koriste za djelovanje u situacijama izazvanim prirodnim tehničko-tehnološkim i drugim katastrofama u objektima; izraditi plan nabavki nedostajućih količina opreme i sredstava shodno vremenskom trajanju ove Strategije; izrada planova zaštite i spašavanja za različite vrste rizika (požar, zemljotres, itd) u svim vaspitno-obrazovnim ustanovama, sprovođenje redovne procjene rizika usmjerene na dijete na

svim nivoima u obrazovnom sektoru, sa posebnom pažnjom na djeci sa smetnjama u razvoju; sprovođenje kontinuirane edukacije rukovodioca vaspitno- obrazovnih institucija, nastavnika/ca i vaspitača/ica o smanjenju rizika od katastrofa; sistematizovanje radnih 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; izrada i distribucija priručnika (digitalna i štampana verzija) i smjernica (grafičke animacije) za postupanje u slučaju smanjenja rizika od katastrofa.

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: uspostavljanje i unapređenje normativa i standarda koji se odnose na higijensko sanitetske uslove u školama, ishranu i ostale oblasti od važnosti za kvalitetno školsko okruženje; povezivanje informacione sisteme Instituta za javno zdravlje i Ministarstva i redovna razmjena podataka u cilju kvalitetnih politika i intervencija; obezbijediti uslove za redovnu kontrolu vode, a u skladu sa Nacionalnim programom monitoringa vode za piće; kreiranje programa edukacija i sadržaji za profesionalce u obrazovanju i učenike/ce 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 točjećem mjestu za najmlađe učenike/ce; povećanje procenata škola koje imaju punktove/točćea mjesta za vodu za piće dostupne učenicima/ama sa ograničenim pokretljivošću; unapređivanje sprovođenja 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; obezbjeđivanje dostupnosti higijenski ispravne vode za piće u svim obrazovnim ustanovama; obezbjeđivanje dostupnosti uslova i sredstava za menstrualnu higijenu; uspostavljanje WASH struktura na nacionalnom nivou i na nivou vrtića i škola (nastavnici/e, osoblje škole, učenici/e, 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 obrazovno-vaspitni proces; analiza stanja objekata; formiranje međuresorne radne grupe; osmišljavanje modaliteta koje će objekte staviti u funkciju; plan stavljanja objekata u funkciju; Obezbjeđivanje finansijskih sredstava; Praćenje, evaluacija i izvještavanje.

Operativni cilj 4.2: Osiguravanje 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/ca 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: Obezbjedivanje da sve obrazovno-vaspitne ustanove 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 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/ca po uređaju; obezbjediti povezivanje na internet, koje je neophodno za korišćenje postojećih i nekih novih resursa, u svim prostorijama ustanove; definisanje odgovarajućih softverskih paketa 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.

D5. OPIS AKTIVNOSTI NADLEŽNIH ORGANA I TIJELA ZADUŽENIH ZA PRAĆENJE SPROVOĐENJA STRATEGIJE

Ministarstvo 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 Ministarstvu.

Aдекватno bi bilo i da nacionalni savjeti za obrazovanje i visoko obrazovanje učestvuju u godišnjem razmatranju sa ministrom/kom 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 Ministarstva, 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/arka i državni sekretari. Na izvršnom nivou, biće potrebna grupa viših službenika koji će pružati informacije i koordinirati inpute koji dolaze iz direktorata, direkcija i organa nad kojima Ministarstvo vrši nadzor. To bi bila ključna uloga službe za strateško upravljanje u Ministarstvu (koja će dodatno biti obrađena u predstojećoj funkcionalnoj analizi).

D6. 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 treba 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 Ministarstvu 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 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 prepozna trendove i nedostatke i tako omogućava blagovremene intervencije.

Izvještavanje i dinamika

Izvještavanje je ključni element procesa monitoringa, budući da omogućava transparentno praćenje napretka i podstiče odgovornost relevantnih aktera uključenih u implementaciju strategije. Dinamika izvještavanja 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 Ministarstva 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 Ministarstvu 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.

Izvještaji će biti javno dostupni putem službenog internet sajta Ministarstvu 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/e direktorata/direkcije/odjeljenja Ministarstva, predstavnici/e drugih sektora Ministarstva, 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/odjeljenje 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 udžbenike 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 Ministarstva.

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.

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

Ministarsvo ima obavezu da razmotri nalaze evaluacije sprovedene u toku implementacije i iznese predlog za izmjene 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. Sadržaćće 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/ca i nastavnika/ca, 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/ca, roditelja i učenika/ca. 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/ama, prikupiti mišljenja nastavnika/ca 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

Pošto će se prva evaluacija realizovati pet godina nakon implementacije Strategije, a ex-post evaluacija po završetku perioda na koji se ista odnosi, sredstva za realizaciju će biti planirana Budžetom za pomenute godine, kao i akcionim planovima koji se odnose na iste. Takođe, postoji mogućnost da se dio ili kompletan iznos sredstava obezbijedi od strane međunarodnih organizacija i kroz dostupne EU fondove.



TABELARNI PRIKAZ CILJEVA, INDIKATORA, MJERA I KLJUČNIH INTERVENCIJA

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				
	Indikator ishoda	Polazna vrijednost u 2024.	Ciljna vrijednost za 2030.	Ciljna vrijednost za 2035.	Izvor podataka	Nadležna institucija
1.0.1.	Procenat petnaestogodišnjaka koji postižu minimalni nivo čitalačke, naučne i matematičke pismenosti na PISA testiranju	40% matematička pismenost 40% dječaka 41% djevojčica 47% čitalačka pismenost 39% dječaka 56% djevojčica 45% naučna pismenost 42% dječaka 48% djevojčica	50% matematička pismenost za oba pola 55% čitalačka pismenost za oba pola 50% naučna pismenost za oba pola	65% matematička pismenost za oba pola 65% čitalačka pismenost za oba pola 60 % naučna pismenost za oba pola	MPNI PISA	MPNI ZZŠ CSO ICCG ZUNS
1.0.2.	Prosječan rezultat učenika/ca na PIRLS-u Prosječan rezultat učenika/ca na TIMSS-u	Čitanje PIRLS 2021 Prosječan rezultat 487 bodova (djevojčice 497, dječaci 478). Kumulativni procenat učenika koji su dostigli osnovni ili viši nivo 87%. Kumulativni procenat učenika koji su dostigli srednji ili viši nivo 59%. TIMSS 2023 Matematika Prosječan rezultat - 477 bodova (djevojčice 471, dječaci 483 boda). Prirodne nauke Prosječan rezultat- 461 bod (458 djevojčice, 463 dječaci) Kumulativni procenat učenika koji su dostigli osnovni ili viši nivo 80%. Kumulativni procenat učenika koji su dostigli srednji ili viši nivo 45%. Matematika i nauka Kumulativni procenat učenika koji su dostigli osnovni ili viši nivo 84%. Kumulativni procenat učenika koji su dostigli srednji ili viši nivo 53%.	Čitanje PIRLS Prosječan rezultat 500 bodova (očekivano: djevojčice 510, dječaci 500). Kumulativni procenat učenika koji su dostigli osnovni ili viši nivo 90%. Kumulativni procenat učenika koji su dostigli srednji ili viši nivo 66%. Očekivano postignuće 510 (PIRLS, IV razred) TIMSS Matematika Prosječan rezultat - 490 bodova (djevojčice 485, dječaci 496 boda) Prirodne nauke: Prosječan rezultat - 475 bod (470 djevojčice, 479 dječaci) Matematika i nauka Kumulativni procenat učenika/ca koji su dostigli osnovni ili viši nivo 85%. Kumulativni procenat učenika /ca koji su dostigli srednji ili viši nivo 60% 500 (TIMSS, IV razred.	Čitanje PIRLS Prosječan rezultat 500 bodova (očekivano: djevojčice 520, dječaci 510). Kumulativni procenat učenika koji su dostigli osnovni ili viši nivo 94%. Kumulativni procenat učenika koji su dostigli srednji ili viši nivo 75%. Očekivano postignuće 520 (PIRLS, IV razred) TIMSS Matematika Prosječan rezultat - 510 bodova (djevojčice 500, dječaci 510 boda) Prirodne nauke: Prosječan rezultat - 490 bod (480 djevojčice, 488 dječaci) Matematika i nauka Kumulativni procenat učenika/ca koji su dostigli osnovni ili viši nivo 90%. Kkumulativni procenat učenika/ca koji su dostigli srednji ili viši nivo 70%.	PIRLS TIMSS	MPNI ZZŠ ICCG

1.0.3.	Rezultati učenika/ca sa eksterne provjere znanja na kraju trećeg ciklusa osnovne škole	55% CSBH (50% dječaka, 60% djevojčica) 49% Albanski jezik (45% dječaka, 54% djevojčica) 42% Matematika (42% dječaka, 44% djevojčica) 65% Engleski jezik (64% dječaka, 68% djevojčica) 42% Biologija (43% dječaka, 42% djevojčica) 48% Fizika (44% dječaka, 56% djevojčica) 51% Hemija (52% dječaka, 52% djevojčica) 41% Geografija (40% dječaka, 45% djevojčica) 51% Istorija (52% dječaka, 51% djevojčica) 55% Italijanski jezik (59 dječaka, 49% djevojčica) 63% Njemački jezik (61% dječaka, 66% djevojčica) 66% Ruski jezik (66% dječaka, 69% djevojčica)	65% CSBH 60% Albanski jezik 55% Matematika 70% Engleski jezik 55% Bologija 60% Fizika 60% Hemija 45% Geografija 55% Istorija 58% Italijanski jezik 66% Njemački jezik 67% Ruski jezik	75% CSBH 65% Albanski jezik 70% Matematika 75% Engleski jezik 70% Biologija 70% Fizika 70% Hemija 60% Geografija 60% Istorija 62% Italijanski jezik 70% Njemački jezik 70% Ruski jezik	Eksterna provjera znanja učenika na kraju trećeg ciklusa 2023-2024.	MPNI ZZŠ ICCG
1.0.4.	Postignuća učenika/ca iz kategorije 25% socio-ekonomski najugroženijih koji ne postižu minimalni nivo čitalačke, naučne i matematičke pismenosti	PISA 2022 Čitalačka pismenost: 60% djevojčica 74% dječaka Matematička pismenost: 74% djevojčica 74% dječaka Naučna pismenost: 69% djevojčica 73% dječaka	35% za oba pola	50% za oba pola	PISA PIRLS TIMSS PISA 2029. i 2033.	MPNI ZZŠ ICCG
1.0.5.	Indeks ranog razvoja djeteta (ECDI) / Procenat djece starosti 24–59 mjeseci koja postižu odgovarajući razvoj na planu zdravlja, učenja i psihosocijalne dobrobiti, po polu	90% (90 % dječaci, 91% djevojčice)	>92% za oba pola	>95% za oba pola	MICS	MPNI
1.0.6	Procenat završetka osnovne/srednje škole kod romskih dječaka i djevojčica i djece sa smetnjama u razvoju (indikator iz Plana rasta EU)	Djeca iz romske i egipćanske zajenice Osnovna škola 8% (9% dječaci, 9% djevojčice) Srednja škola 21%, (22% dječaci, 21% djevojčice) Djeca sa smetnjama u razvoju Osnovna škola 19% (17% dječaci, 22% djevojčice) Srednja škola: 25% (25% dječaci, 22% djevojčice)	Djeca iz romske i egipćanske zajenice Osnovna škola 90% za oba pola Srednja škola 50% za oba pola Djeca sa smetnjama u razvoju 40 % za oba pola	Djeca iz romske i egipćanske zajenice Osnovna škola 95% za oba pola Srednja škola 70% za oba pola Djeca sa smetnjama u razvoju 80% za oba pola	MPNI	MPNI, MLJMP MZD MSSD ZZŠ ZUNS CSO lokalne
1.0.7	Procenat djece u ranom obrazovanju raščlanjena po svim klasifikacijama (djeca starosti od 0 do 2 i od 3 do 6 godina)	Djeca starosti od 0 do 2 (ISCED 01) 32 % - (32 % dječaka, 33 %, djevojčica) Djeca starosti od 3 do 6 (ISCED 02) 82% (83% dječaka, 81 djevojčice)	Djeca starosti od 0 do 2 (ISCED 01) 35% oba pola Djeca starosti od 3 do 6 (ISCED 02) 90% oba pola	Djeca starosti od 0 do 2 (ISCED 01) 40% oba pola Djeca starosti od 3 do 6 (ISCED 02) 95 % oba pola	MPNI	MPNI

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				
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljana vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljana vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Procenat romske i egipćanske djece uključene u rano obrazovanje (uzrasta 3 i više godina)	15% (15% dječaka, 14% djevojčica)	Djeca iz romske i egipćanske zajednice 30%	Djeca iz romske i egipćanske zajednice 60%	MPNI	MPNI
Procenat djece sa smetnjama u razvoju uključene u rano obrazovanje (uzrasta 3 i više godina)	20% (20% dječaka, 19% djevojčica)	Djeca sa smetnjama u razvoju 50%	Djeca sa smetnjama u razvoju 80%	MPNI	MPNI
Procenat djece osnovnoškolskog i srednjoškolskog uzrasta koja ne pohađaju školu	Početna vrijednost biće utvrđena do kraj IV kvartala 2025. godine	50%	0%	http://data.uis.unesco.org/ MPNI	MPNI MONSTAT
Prosječan broj odsustava sa nastave (opravdanih i neopravdanih) u osnovnoj/srednjoj skoli	Osnovna škola: 51,40 (opravdani izostanak) 3,94 (neopravdani izostanak) Srednja škola: 80,98 (opravdani izostanak) 9,47 (neopravdani izostanak)	Osnovna škola: 45 (opravdani izostanak) 3 (neopravdani izostanak) Srednja škola: 65 (opravdani izostanak) 7 (neopravdani izostanak)	Osnovna škola: 30 (opravdani izostanak) 2 (neopravdani izostanak) Srednja škola: 50 (opravdani izostanak) 5 (neopravdani izostanak)	MPNI	MPNI obrazovno-vaspitne ustanove

Mjera 1.1.1: Povećati pristup obrazovanju djece starosti 0 - 3 godina i osiguranje punog pristupa djeci od treće godine do kretanja u školu

Ključne intervencije:

- Unapređenje 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;
- Promjena normativnog okvira u pogledu broja vaspitača i stručnih saradnika/ca u predškolskim ustanovama i angažovanja medijatora za socijalnu inkluziju;
- Pokretanje kampanja u cilju podizanja svijesti i realizacija promotivnih aktivnosti kako bi se edukovali roditelji i staratelji o značaju ranog obrazovanja i njegovim dugoročnim koristima;
- Dalje širenje i institucionalizacija programa podrške roditeljima
- Širenje mreže interaktivnih službi kako bi se svoj djeci omogućio jednak pristup vrtićima 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 vaspitanje i obrazovanje i pojačale mjere podrške;
- 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;
- Osnaživanje programa rane intervencije, povećanje broja praktičara, usluga u zajednici, dodatne stručne podrške.

Mjera 1.1.2: Osigurati pun obuhvat obrazovanja i prevencija napuštanja školovanja za djecu u osnovnoj i srednjoj školi

Ključne intervencije:

1. Uspostavljanje međusektorske saradnje sa Ministarstvom zdravlja, Ministarstvom unutrašnjih poslova i Ministarstvom socijalnog staranja, brige o porodici i demografije u cilju identifikacije djece i učenika/ca u rizikom od ranog napuštanja školovanja i formiranja baze podataka u cilju identifikovanja učenika/ca koji ne pohađaju školovanje ili ga rano napuštaju, tako da se prilikom promjene škole, ciklusa obrazovanja ili prelaska iz formalnog ili neformalnog sistema aktiviraju sistemi za praćenje kretanja učenika/ca i da se omogući dobijanje segregiranih i korisnih podataka (između ostalog, o djeci migrantima i izbjeglicama i djeci sa smetnjama u razvoju);
2. Razvoj programa za nastavnika/ca-mentora/ tutora za podršku učenicima/ama;
3. Promjena normativnog okvira u svrhu angažovanja dodatnih medijatora, psihologa, socijalnih radnika i stručnjaka srodnih profila sa ciljem pružanja podrške djeci i adolescentima;
4. Jačanje intervencija čiji je cilj sprečavanje napuštanja školovanja, naročito među grupama u nepovoljnom socio-ekonomskom položaju;
5. Unapređivanje servisa prevoza učenika/ca;
6. Jačanje praksi vođenja slučaja na nivou škole i na lokalnom nivou za učenike/ce u riziku od ranog napuštanja školovanja;
7. Jačanje komunikacije između škole i porodice.

Mjera 1.1.3: Povećati uključivanje učenika/ca stručnog obrazovanja u učenje na radnom mjestu, uključujući osiguranje veće zainteresovanosti malih i srednjih preduzeća za pružanje praktične obuke

Ključne intervencije:

1. Sprovođenje istraživanja o potrebama za vještinama i kvalifikacijama i 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.);
2. Pобољшanje 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;
3. Unapređenje kvaliteta praktične nastave u stručnom obrazovanju kroz osnivanje regionalnih centara izvrsnosti u stručnom obrazovanju i osposobljavanju za mlade i odrasle;
4. Praćenje diplomaca stručnih škola nakon završetka obrazovanja radi realnog planiranja upisne politike i obrazovne ponude;
5. Unapređenje mehanizama obezbjeđenja kvaliteta u stručnom obrazovanju, sa posebnim fokusom na praktično obrazovanje u svim njegovim oblicima;
6. Uspostavljanje mehanizama monitoringa i evaluacije praktičnog obrazovanja kod poslodavca kao osnovnih elemenata kvaliteta praktičnog obrazovanja;
7. Jačanje saradnje sa poslodavcima i njihovo aktivno uključivanje u procese planiranja, realizacije, nadzora i vrednovanja stručnog obrazovanja;
8. Uspostavljanje sistema podsticaja poslodavcima koji učestvuju u realizaciji praktičnog obrazovanja i zapošljavaju učenika/ca nakon završetka obrazovanja formiranjem Fonda za podršku dualnom obrazovanju;
9. Promocija deficitarnih kvalifikacija i stručnog obrazovanja u cjelini;
10. Pобољшanje tranzicija djece sa posebnim obrazovnim potrebama, učešće u dualnom obrazovanju (jačanje motivacije, stavova, otvorenosti poslodavaca);
11. Unapređenje međunarodne saradnje.

Mjera 1.1.4: Povećati participaciju odraslih u cjeloživotnom učenju i bolje regulisati obrazovanja odraslih

Ključne intervencije:

1. Promovisanje cjeloživotnog učenja – podsticanje kulture cjeloživotnog učenja pružanjem kontinuiranih obrazovnih mogućnosti, uključujući radionice za razvoj vještina i onlajn kurseve koji odgovaraju različitim potrebama i interesovanjima;
2. Povećanje dostupnosti podataka i snažnije uvezivanje sa Zavodom za zapošljavanje, u cilju praćenja potreba tržišta rada i praćenja (bivših) polaznika, partnerstva 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;
3. Obezbeđivanje profesionalnog osposobljavanja, bez obzira na godine, unutar samog sistema (fleksibilnost obrazovnih programa i njihova bolja dostupnost).

OPERATIVNI CILJ 1.2.		Smanjenje nejednakosti u obuhvatu i postignućima, uključujući ranjive i marginalizovane grupe			
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljana vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljana vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Stopa prelaska iz osnovne u srednju školu romske i egipćanske djece i djece sa smetnjama u razvoju (indikator iz Plana rasta EU)	Stopa prelaska romske i egipćanske djece 10% Stopa prelaska djece sa smetnjama u razvoju 20%	Porast od 25% za oba pola Porast od 30% posto za oba pola	Porast od 35% za oba pola Porast od 50% za oba pola	MPNI	MPNI
Procenat romske i egipćanske djece, djece sa smetnjama u razvoju i prisilno raseljene djece upisane u osnovnim i srednjim školama	Djeca iz romsko-egipćanske populacije Osnovna škola: 82% (79% dječaka, 80% djevojčica) Srednja škola: 23% (23% dječaka, 24% djevojčica) Djeca sa smetnjama u razvoju: Osnovna škola: 53 % (56% dječaka, 48% djevojčica) Srednja škola: 38% (38% dječaka, 39% djevojčica) Početna vrijednost prisilno raseljene djece upisane u osnovnim i srednjim školama biće određena do IV kvartala 2025.	Porast od 25% za oba pola	Porast od 50% za oba pola	MPNI	MPNI

Mjera 1.2.1: Ciljana podrška u obrazovanju i inkluziju učenika/ca koji pripadaju populaciji Roma/kinja i Egipćana/ki i programi saradnje s njihovim zajednicama

Ključne intervencije:

1. Programi podizanja nivoa svijesti o važnosti inkluzije romske i egipćanske djece;
2. Podrška učenicima/ama u savladavanju jezika na kojem se izvodi nastava, u učenju, podizanje svijesti o kulturnoj osjetljivosti, podsticaji u vidu stipendija i sl.;
3. Jačanje kompetencija vaspitača, nastavnika/ca, stručnih saradnika/ca i uprava vrtića i škola za kulturološku osjetljivost i odgovor na specifične potrebe učenika/ca iz romske i egipćanske populacije;
4. Razvoj sistema za monitoring i evaluaciju u cilju praćenja i podrške akademskim postignućima učenika/ca iz ranjivih grupa;
5. Jačanje snaga pojedinaca – prihvatanje sebe, rad na samopouzdanju, uz osnaživanje prihvatanja od strane drugih.

Mjera 1.2.2: Razviti politike i intervencije u oblasti inkluzivnog obrazovanja kako bi se promovisala i obezbijedila puna inkluzija i ravnopravan pristup, uz odgovarajuća prilagođavanja i usluge podrške

Ključne intervencije:

1. Unapređenje inkluzivnih obrazovnih politika za podršku ranjivim grupama;
2. Monitoring i evaluacija sprovođenja/pridržavanja inkluzivnih obrazovnih politika;
3. Međuresorna saradnja u cilju podrške holističkim potrebama učenika/ca;
4. Uspostavljanje intersektorske i međusektorske saradnje između obrazovanja, socijalnih usluga i zdravstva, škola i resursnih centara radi podrške tranziciji djece i učenika/ca unutar i sa jednog obrazovnog nivoa na drugi, ali i usluga podrške (porodici, dodatna stručna podrška, licencirani servisi, mentori, karijerni savjetnici i sl);
5. Povećanje broja psihologa, pedagoga, logopeda, defektologa, socijalnih radnika i ostalih stručnih saradnika/ca u vrtićima i školama;
6. Sprovođenje kampanja za široku društvenu podršku inkluziji;
7. Redirekcija inkluzivne paradigme i poboljšanje organizacije i opsega inkluzivnih usluga (škole s integrisanim odjeljenjima, resursni centri) kroz inkluzivnije sistematizacije, usluge.

Mjera 1.2.3 Obezbjediti kvalitetno obrazovanje učenicima/ama koji se školuju na albanskom jeziku.					
Ključne intervencije:					
1. Omogućavanje dostupnost inoviranih, prilagođenih didaktičkih materijala, priručnika, digitalnih sadržaja i drugih nastavnih materijala na albanskom jeziku; 2. U svrhu dostizanja ravnopravnosti i pristupačnosti učenju, a radi prevazilaženja jezičke barijere, obezbjeđivanje sredstava za korišćenje asistivne tehnologije i potpomognute komunikacije u obrazovno-vaspitnim ustanovama koje realizuju nastavu na oba jezika; 3. Organizacija kontinuirane vršnjačke podrške za učenje oba jezika u bogatom kulturološkom miljeu.					
Mjera 1.2.4: 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 rastućeg načina razmišljanja (engl. growth mindset)					
Ključne intervencije:					
1. Saradnja institucija koje obavljaju inicijalno obrazovanje nastavnika/nastavnica i njihov kontinuirani profesionalni razvoj, u cilju unapređenja rodno senzitivnog diskursa u kurikulumima inicijalnog obrazovanja nastavnika/ca i programima kontinuiranog profesionalnog razvoja, izrada priručnika za podršku nastavnicima/ama u funkciji postizanja rodne ravnopravnosti u učionicama, realizovanje programa obuke za nastavnike/nastavnice, vaspitače/vaspitačice i druge zaposlene u institucijama obrazovanja; 2. 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; 3. Medijska promocija rodne ravnopravnosti u obrazovanju i ostalim oblastima.					
Mjera 1.2.5: Obezbjediti ravnopravan pristup učenju i učešću u obrazovanju i vaspitanju učenicima/ama 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.					
Ključne intervencije:					
1. Omogućavanje ravnopravnog pristupa obrazovanju učenicima/ama s drugih govornih područja; 2. Pružanje podrške u učenju, ostvarenju akademskih potreba, kao i zadovoljenju društvenih, 3. socijalnih i emocionalnih potreba; 4. Omogućavanje intenzivnog učenje jezika na kojem se izvodi nastava korišćenjem raspoloživih resursa u ustanovi. 5. Planirane aktivnosti treba osnažiti uključivanjem vršnjačke podrške koja bi pore učenja jezika bila bitna u socijalizaciji, adaptaciji učenika/ca na novu sredinu. 6. Ukoliko je potrebno, obezbjediti individualnu podršku prilikom prilagođavanja na novi kurikulum.					
OPERATIVNI CILJ 1.3.		Nastava je usmjerena na razvoj ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje i životnih vještina u skladu sa politikama i standardima EU			
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljana vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljana vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Revizija temeljnih dokumenta (okvirni nacionalni kurikulum, obrazovni plan i program, i razvijena zakonska regulativa)	0	Urađena revizija	Implementacija	MPNI	MPNI
Procenat inoviranih obrazovnih programa	0	100% inoviranih obrazovnih programa za osnovno i opšte srednje obrazovanje 50% inoviranih obrazovnih programa stručno obrazovanje	100% inoviranih obrazovnih programa za osnovno i opšte srednje obrazovanje 100% inoviranih obrazovnih programa stručno obrazovanje	CSO	ZZŠ CSO MPNI
Procenat predmeta u kojima se koriste inovirani udžbenici i priručnici	0	0%	60%	Redovni izvještaj	ZZŠ CSO MPNI ZUNS
Procenat udžbenika za koje su urađeni digitalni obrazovni materijali	0	0	7%	Redovni izvještaj	ZZŠ ZUNS
Procenat učenika/ca koji su uključeni u rad inovativnih tehnoloških laboratorija	1%	15%	30%	Redovni izvještaj	MPNI ZZŠ
Broj učenika/ca koji učestvuju u međunarodnim takmičenjima	19	30	40	Redovan izvještaj	ICCG CSO

Mjera 1.3.1: Usklađivati i obogaćivati kurikulare i materijale za učenje
Ključne intervencije:
1. Izrada okvirnog nacionalnog kurikuluma usklađenog sa politikama i standardima EU kojim se utvrđuju ključne kompetencije za cjeloživotno učenje, globalno građanstvo, životne i socio-emocionalne vještine, zelene vještine, klimatske promjene, kao i druga pitanja od značaja za izradu planova i programa, uključujući i izborne predmete i međupredmetne teme. Ovaj okvir služi kao osnova za sve programe; 2. Usklađivanje obima i strukture nastavnih planova na svim nivoima obrazovanja, u skladu sa najboljim međunarodnim praksama, sa naglaskom na maternji jezik, STEM predmete, strane jezike, umjetnost i humanističke nauke i globalno građanstvo, vodeći računa o optimalnom opterećenju učenika u školi i kod kuće; 3. Izrada metodološkog okvira i standarda kvaliteta predmetnog programa – kurikuluma; 4. Utvrđivanje ciljeva i ishoda učenja u programima, njihovu korelaciju na horizontalnom i vertikalnom nivou, kao i predmet, kriterijume i oblike praćenja i ocjenjivanja učenika za sve obavezne i izborne predmete, kao i sadržaj međupredmetnih tema, (Key interventions 3 and 4 are merged into one in the Action Plan), uključujući ishode i njihovu realizaciju u u oblastima smanjenja rizika od katastrofa; 5. Utvrđivanje ciljeva i ishoda učenja u obrazovnim programima osnovnih i srednjih škola (two specific activities in the AP); 6. Izrada procedura koje će omogućiti potpunu implementaciju koncepta „Digitalna škola“ u cilju unapređenja kvaliteta i inkluzivnosti obrazovanja; 7. Usklađivanje udžbenika, priručnika i drugih obrazovnih materijala sa inoviranim programima, saglasno propisanim procedurama odmah po usvajanju novih planova i programa; 8. Izrada pomoćnih digitalnih obrazovnih materijala, kao komplementaran resurs za nastavu i učenje ; 9. Izrada digitalnih udžbenika kao dopune štampanim udžbenicima kao važan dodatan resurs za nastavu i učenje, posebno u situacijama iz oblasti smanjenja rizika od katastrofa; 10. Izrada preporuka za korištenje vještačke inteligencije u procesu učenja/nastave; 11. Na osnovu učestalosti situacija iz oblasti smanjenja rizika od katastrofa sa kojima se suočava cjelokupni sistem, definisati modele postupanja, sa posebnim fokusom na najugroženije kategorije djece. Ponuditi dva modela postupanja u oblasti smanjenja rizika od katastrofa: preventivno i u okolnostima kada se desi vanredna situacija. Izraditi procedure za obrazovno-vaspitne ustanove kako bi se pripremile i oporavile u oblastima smanjenja rizika od katastrofa i održale kvalitet obrazovanja za svu djecu, a posebno za grupe u riziku.
Mjera 1.3.2: Unaprijediti kvalitet nastave/učenja i podrška inovativnim nastavnim praksama
Ključne intervencije:
1. Izrada plana implementacije inoviranih programa, udžbenika i digitalnih obrazovnih materijala u nastavi; 2. Priprema nastavnika/ca za implementaciju inoviranih programa i udžbenika primjenom interaktivnog, kooperativnog i aktivnog učenja i uz pomoć dodatnih obrazovnih resursa, uključujući digitalne platforme; 3. Izrada instruktivnih didaktičkih materijala: didaktička uputstava i smjernice, priručnike, primjere dobre prakse i sl. kao podrška nastavnicima/ama u implementaciji inoviranih programa; 4. Izrada programa rada/procedura za funkcionisanje Inovativnih tehnoloških laboratorija/EdTech lab; 5. Urađivanje programa za rano prepoznavanje i pružanje podrške nadarenim učenicima/ama; 6. Pripremanje programa podrške školama za realizaciju dvojezične nastave
Mjera 1.3.3. Evaluirati i unaprijediti kvalitet obrazovnih praksi, materijala i programa.
Ključne intervencije:
1. Izrada jasnih i transparentnih standarda kvaliteta nastave po inoviranim programima, kvaliteta udžbenika, priručnika i drugih obrazovnih materijala bilo u štampanoj, bilo u digitalnoj formi; 2. Tokom implementacije inoviranih programa i udžbenika kontinuirano vršiti evaluaciju i unapređivati kvalitet nastave, kako bi se osiguralo da nastavnici/e primjenjuju konstruktivističke metode i oslanjaju se na pedagogije kooperativnog i aktivnog učenja; 3. Tokom implementacije, od nastavnika/ca, učenika/ca 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/ca; 4. Tokom implementacije od nastavnika/ca kontinuirano prikupljati povratne informacije i unapređivati kvalitet programa, kako bi se osiguralo da programi budu prilagođeni uzrastu i mogućnostima učenika/ca, te da omogućuju razvoj kritičkog mišljenja, sposobnost rješavanja problema i socio-emocionalne vještine učenika/ca.
Mjera 1.3.4. Eksterna provjera znanja (testiranja i ispiti)
Ključne intervencije:
1. Sprovođenje online kodiranja/ocjenjivanja testova sa eksternih provjera znanja – eksternog testiranja i eksternih ispita; 2. Revidiranje ispitnih kataloga za eksterne ispite u skladu sa novim obrazovnim programima; 3. Sprovođenje probnih revidiranih ispita na reprezentativnom uzorku zbog provjere kvaliteta testova i procedura; 4. Sprovođenje online nacionalnog testiranja/ispitivanja; 5. Kreiranje novog koncepta polaganja maturalnog i stručnog ispita, u skladu sa dobrim praksama zemalja iz okruženja.

OPERATIVNI CILJ 1.4.	Školsko ocjenjivanje je u funkciji razvoja učenika/ca i unapređivanja nastave i učenja				
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljana vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljana vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Procenat škola u kojima je ocjenjivanje u skladu sa standardima procijenjeno najmanje uspješno	20%	50%	70%	Redovni izvještaji Godišni Izvještaj o eksternoj evaluaciji	ZZŠ CSO
Procenat zahtjeva koji se postavljaju učenicima/ama tokom ocjenjivanja i koji angažuju više nivoa mišljenja: kritičko mišljenje, rješavanje problema, kreativnost	20%	50%	70%	Redovni izvještaj	ZZŠ
Povećanje procenata zadataka na eksternim testiranjima koja su slična pitanjima na testiranjima kao što su PISA, TIMSS i PIRLS	10%	25%	50%	Redovni izvještaj	MPNI ICCG ZZŠ

Mjera 1.4.1: Uskladiti proces ocjenjivanja sa ciljevima programa

Ključne intervencije:

1. Izrada standarda znanja na tri nivoa u skladu sa Blumovom taksonomijom uključujući i predmet, kriterijume i oblike praćenja i ocjenjivanja učenika/ca za sve predmete i razrede;
2. Razvijanje kompetencija svih nastavnika/ca za primjenu različitih oblika ocjenjivanja i konstruktivno praćenje i davanje konstruktivnih povratnih informacija svim učenicima/ama;
3. Izrada standarda za eksterno i interno praćenje školskog ocjenjivanja, tako da u praksi budu zastupljene sve funkcije ocjenjivanja i visoka učestalost davanja povratnih informacija učeniku/ci, uz izvođenje ocjene na kraju polugodišta.

Mjera 1.4.2. Unaprijediti transparentnost i kontinuirane povratne informacije

Ključne intervencije:

1. Obezbijeđivanje informacija učenicima/ama i njihovih roditeljima na početku godine o tome koje su obaveze učenika/ca i na osnovu kojih kriterijuma će učenici/ce biti ocijenjivani;
2. Unapređivanje kompetencija nastavnika/ca za kontinuirano praćenje i davanje konstruktivnih povratnih informacija učenicima/ama tokom učenja, kao podršku učenju i razvoju;
3. Kontinuirano praćenje i analiziranje praksi ocjenjivanja kako bi se osiguralo angažovanje viših nivoa znanja, 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/ca				
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljana vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljana vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Procenat škola koje imaju potpuno funkcionalne sisteme socio-emocionalne podrške (savjetovanje, vršnjačka podrška, mentorstvo) i programe protiv vršnjačkog nasilja (bullying)	10%	40%	Na nivou/iznad prosjeka EU 60%	Obrazovno-vaspitne ustanove	MPNI, ZZŠ, CSO
Broj javnih oblika vršnjačkog nasilja	181	Smanjen za 50%	Smanjen za 70%	MPNI	MPNI, ZZŠ, CSO
Procenat škola u kojima je obezbjeđen jutarnji boravak za djecu u I ciklusu	0	25%	50%	MPNI	MPNI
Procenat učenika/ca uključenih u vanastavne aktivnost u školi	Ukupno: 0,74% (699 učenika) Osnovna škola: 0,94% (644 učenika/ca) Srednja škola: 0,22% (57 učenika/ca)	Povećan za 25%	Povećan za 50%	MPNI	MPNI

Procenat učenika/ca koji se pozitivno izjašnjava u odnosu na indikatore osjećaja pripadnosti školi	PISA 2020: 86% učenika/ca je izjavilo da lako sklapaju prijateljstva u školi (OECD prosjek: 76%) 85% učenika/ca se osjećalo kao da pripada školi (OECD prosjek: 75%). 13% učenika/ca se osjeća usamljeno u školi (prosjeck OECD-a: 17%) 14% učenika/ca osjeća da je isključen iz događanja u školi (prosjeck OECD-a: 16%)	OECD prosjek +/-10%	OECD prosjek +/-10%	PISA	ICCG
Broj škola u kojima je aktivnost utvrđivanja i unapređenja kvaliteta eksternom evaluacijom ocijenjenje veoma uspješnom	3%	15%	40%	Izveštaji o utvrđivanju kvaliteta obrazovno vaspitnog rada	ZZŠ CSO
Procenat nastavnika/ca koji učestvuju u programima mobilnosti	0,3%	4%	8%	MPNI	CSO ZZŠ
Procenat škola koje realizuju međunarodne projekte	Osnovno i opšte srednje obrazovanje: 25% Stručno obrazovanje: 38%	Osnovno i opšte srednje obrazovanje: 35% Stručno obrazovanje: 45%	Osnovno i opšte srednje obrazovanje: 50% Stručno obrazovanje: 60%	MPNI	CSO ZZŠ

Mjera 1.5.1. - Unaprijediti socio-emocionalnu podršku, dobrobit i cjelovit razvoj kroz bezbjedno, inkluzivno i podsticajno školsko okruženje

Ključne intervencije:

1. Unapređenje smjernica i uputstva za postupanje u slučajevima nasilja kao bi se obezbijedilo sigurno školsko okruženje bez fizičkog, verbalnog, socijalnog, emocionalnog, seksualnog nasilja, kako od strane svih učesnika u obrazovno-vaspitnom radu;
2. Kreiranje inkluzivnog školskog okruženja sa jednakim šansama za sve, gdje se sprečavaju diskriminacija i govor mržnje, a promoviraju univerzalne ljudske i građanske vrijednosti, empatija, uzajamno poštovanje i suživot u multikulturalnom okruženju;
3. Uspostavljanje dodatnih mehanizama pružanja stalne obrazovne i socio-emocionalne podrške učenicima/ama za bolji uspjeh i cjelovit razvoj;
4. Kreiranje bogate ponude kreativnih, motivirajućih i inkluzivnih vannastavnih aktivnosti, sa fokusom na volonterski rad, umjetnost, jezike, sport, praktične vještine i sl, osiguravajući pristup svim učenicima/ama, posebno u ruralnim područjima;
5. Unapređenje uslova za obezbjeđenje jutarnjeg čuvanja u ciklusu osnovne škole, kao i cjelodnevnog boravka učenika/ca u školi;
6. Unapređenje kompetencije nastavnika/ca za vaspitni rad sa učenicima/ama (pružanje socio-emocionalne i obrazovne podrške učenicima/ama);
7. Predviđanje modela jačanja ekološke svijesti učenika/ca, fokusiranjem na zelenu tranziciju i održivi razvoj kroz bogatu ponudu vannastavnih ekoloških akcija i aktivnosti učenika/ca;
8. Podsticanje regionalne i međunarodne saradnje i internacionalizacije obrazovanja.

Mjera 1.5.2 – Obezbijediti sveobuhvatni pristup i saradnju svih aktera obrazovnog procesa, kroz učešće zajednice i stručnjaka

Ključne intervencije:

1. Uspostavljanje demokratskog školskog okruženja i mogućnosti aktivnijeg uključivanja učenika/ca u procese donošenja odluka u školi, kao i efikasniji rad građanskog parlamenta, učeničkih organizacija i klubova;
2. Predviđanje većeg broja prilika za saradnju i umrežavanje škola i nastavnika/ca, organizovanjem foruma, stručnih skupova, profesionalnih udruženja, međunarodnih razmjena, programi mobilnosti i sl, sa ciljem razmjene najboljih praksi i podsticanja inovacija;
3. Predviđanje modela i uspostavljanje partnerstva škola i roditelja, preduzeća, lokalnih ustanova i organizacija i NVO u cilju holističkog i inkluzivnog djelovanja;
4. Jačanje kapaciteta škola na planu utvrđivanja i unapređenja kvaliteta, što podrazumijeva jačanje kompetencija za aktivnosti samoevaluacije kvaliteta rada škole i nastavnika/ca, kao i za aktivnosti na planu profesionalnog razvoja nastavnika/ca na nivou škole.

STRATEŠKI CILJ 2:		Svi zaposleni u obrazovno-vaspidnim ustanovama jednako i u punoj mjeri podržavaju kvalitet i pravičnost obrazovanja, razvijaju sve ključne kompetencije za cjeloživotno učenje i vještine učenika/ca i imaju pozitivne stavove i visoka očekivanja u odnosu na svu djecu i mlade				
	Indikator ishoda	Polazna vrijednost u 2024.	Ciljna vrijednost za 2030.	Ciljna vrijednost za 2035.	Izvor podataka	Nadležna institucija
2.0.1	Sve kadrovske potrebe obrazovno-vaspidnog sistema u potpunosti zadovoljava kvalifikovan kadar	Polazna vrijednost - TBC % nestručno zastupljenog kadra u obrazovno vaspitnim ustanovama	Smanjenje za 3% nestručno zastupljenog kadra u obrazovno vaspitnim ustanovama	Smanjenje za 5% nestručno zastupljenog kadra u obrazovno vaspitnim ustanovama	MPNI	MPNI
2.0.2	Odnos broja vaspitača/ ica i nastavnika/ca i učenika/ca (na regionalnom/ opštinskom nivou) - u predškolskim ustanovama - u osnovnim školama - u srednjim školama	Odnos broja vaspitača/ ica i nastavnika/ca i učenika/ca: - 1:40 u predškolskim ustanovama - 1:28 u osnovnim školama - 1:32 u srednjim školama	Odnos broja vaspitača/ ica i nastavnika/ca i učenika/ca: - 1:27 u predškolskim ustanovama - 1:25 u osnovnim školama - 1:28 u srednjim školama	Odnos broja vaspitača/ ica i nastavnika/ca i učenika/ca: - 1:24 u predškolskim ustanovama - 1:23 u osnovnim školama - 1:25 u srednjim školama	MPNI	MPNI
2.0.3	Opšte zadovoljstvo poslom među nastavnicima/ama	60% nastavnika/ca prijavljuju visok nivo zadovoljstva poslom na osnovu istraživanja iz 2021 Stopa fluktuacije nastavnika/ca N/A%	Broj nastavnika/ca koji prijavljuju visok nivo zadovoljstva poslom povećan 10 % u odnosu na rezultate istraživanja iz 2021 Stopa fluktuacije nastavnika/ca smanjena za 10%	Broj nastavnika/ca koji prijavljuju visok nivo zadovoljstva poslom povećan 20 % u odnosu na rezultate istraživanja iz 2021 Stopa fluktuacije nastavnika/ca smanjena za 20%	MPNI	MPNI
2.0.4	Zaposleni u obrazovno-vaspidnim ustanovama u potpunosti mogu da odgovore zahtjevima revidiranog okvira ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje i unaprijeđenih Standarda kompetencija za nastavnike/ce i direktore/ke	40% nastavnika/ca koji su završili programe stručnog usavršavanja usmjerene na generičke, digitalne vještine, inkluzivno obrazovanje, čitalačku, naučnu i matematičku pismenost	55% nastavnika/ca koji su završili programe stručnog usavršavanja usmjerene na generičke, digitalne vještine, inkluzivno obrazovanje, čitalačku, naučnu i matematičku pismenost	70% nastavnika/ca koji su završili programe stručnog usavršavanja usmjerene na generičke, digitalne vještine, inkluzivno obrazovanje, čitalačku, naučnu i matematičku pismenost	ZZŠ CSO ICCG	MPNI
2.0.5	Nastava je kvalitetna, motivišuća i usmjerena na sticanje svih kompetencija navedenih u ovoj Strategiji	40% učenika/ca koji pokazuju kompetencije u čitalačkoj, matematičkoj, naučnoj i digitalnoj pismenosti 50% roditelja i učenika/ca koji navode da su zadovoljni kvalitetom nastave Broj škola koje ostvaruju rezultate iznad nacionalnih standarda kvaliteta nastavnog procesa - 1%	55% učenika/ca koji pokazuju kompetencije u čitalačkoj, matematičkoj, naučnoj i digitalnoj pismenosti. >15% roditelja i učenika/ca koji navode da su zadovoljni kvalitetom nastave >5 % škola koje ostvaruju rezultate iznad nacionalnih standarda kvaliteta nastavnog procesa	70% učenika/ca koji pokazuju kompetencije u čitalačkoj, matematičkoj, naučnoj i digitalnoj pismenosti. >30 % roditelja i učenika/ca koji navode da su zadovoljni kvalitetom nastave >10 % škola koje ostvaruju rezultate iznad nacionalnih standarda kvaliteta nastavnog procesa	Periodična istraživanja Nacionalna testiranja ICCG i analize Rezultati PISA, PIRLS, TIMSS Izveštaj o utvrđivanju kvaliteta obrazovno-vaspidnog rada	MPNI ZZŠ CSO ICCG

OPERATIVNI CILJ 2.1.		Obrazovni sistem raspolaže dovoljnim brojem kvalifikovanih i kompetentnih vaspitača/ica, nastavnika/ca, stručnih saradnika/ca, direktora/ica, asistenata i drugih neophodnih kadrova koji se zapošljavaju na osnovu objektivnih kriterijuma kvaliteta i kompetencija			
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljana vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljana vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Procenat škola koje prijavljuju nedostatak kvalifikovanog kadra	35% škola/vrtića koji prijavljuju nedostatak kvalifikovanog kadra	<20% škola/vrtića koji prijavljuju nedostatak kvalifikovanog kadra	<10% škola/vrtića koji prijavljuju nedostatak kvalifikovanog kadra	MPNI	MPNI
Povećan upis svršenih srednjoškolaca na studijske programe STEM	Broj svršenih srednjoškolaca na studijskim programima STEM UCG 894 Mediterran 154 Adriatic 80 UDG 319	>5–10%	>15%	UCG, UDG, Mediteran i Ariatic	MPNI UCG UDG Mediterran Adriatic
Povećanje procenta zaposlenih kvalifikovanih vaspitača/ica i stručnih saradnika/ca za rano obrazovanje	N/A	>10%	>20%	MPNI	MPNI Vaspitno obrazovne ustanove
Uspostavljene politike i funkcionalni alati za prevazilaženje problema nedostatka nastavnog kadra, uključujući alternativne načine za sticanje nastavničkih kvalifikacija	Ne postoje politike i funkcionalni alati čiji je cilj ublažavanje problema nedostatka nastavnog kadra za sve predmete u određenim geografskim područjima ili školama u nepovoljnom položaju Ne postoje alternativni načini sticanja nastavničkih kvalifikacija mimo inicijalnog obrazovanja nastavnika/ca (ION).	Djelimično uspostavljene politike i funkcionalni alati za ublažavanje problema nedostatka nastavnog kadra za sve predmete u određenim geografskim područjima ili školama u nepovoljnom položaju, sa dokazima da je implementacija počela Djelimična dostupnost alternativnih načina sticanja nastavničkih kvalifikacija mimo inicijalnog obrazovanja nastavnika/ca (ION)	Razvijene su i implementirane politike i funkcionalni alati za ublažavanje nedostatka nastavnika u svim predmetima, geografskim područjima i školama u nepovoljnom položaju U toku puna implementacija alternativnih načina sticanja nastavničkih kvalifikacija mimo inicijalnog obrazovanja nastavnika/ca (ION)	MPNI	MPNI

Mjera 2.1.1: Obezbjediti kadrove deficitarnih profila koji odgovaraju specifičnim potrebama obrazovnog sistema

Ključne intervencije:

1. Sprovođenje analize u cilju identifikovanja nedostataka u pogledu ljudskih resursa na nivou cijelog sektora obrazovanja;
2. Razvijanje strategije zapošljavanja prilagođenih privlačenju kvalifikovanog kadra, naročito u oblasti identifikovanih deficitarnih profila;
3. Sprovođenje karijernih savjetovanja u završnim razredima srednjih škola za upis na fakultete;
4. Uspostavljanje podsticajnih mjera za privlačenje profesionalaca u kadrovski nedovoljno pokrivenim područjima;
5. Revidiranje politika zapošljavanja kako bi se pojednostavile procedure zapošljavanja na osnovu okvira kompetencija;
6. Osiguravanje pravične distribucije osoblja u različitim regionima/opštinama kako bi se zadovoljile regionalne/lokalne potrebe.

Mjera 2.1.2: Jačati postojeće kapacitete ekspertskeg nivoa u Zavodu za školstvo, Centru za stručno obrazovanje, Ispitnom centru i Zavodu za udžbenike i nastavna sredstva kroz ciljne programe stručnog usavršavanja i mentorstva

Ključne intervencije:

1. Organizovanje specijalizovane obuke za evaluatore iz ZZŠ i CSO (saradnici/e u nastavi i nastavnici/e za metodičke predmete sa univerziteta) sa renomiranim međunarodnim ekspertima;
2. Učestvovanje na obukama, konferencijama, savjetovanjima, okruglim stolovima koje organizuju državne institucije (UCG, CANU, UZLJR) i NVO u cilju jačanja kompetencija zaposlenih;
3. Uspostavljanje mreža saradnje sa regionalnim i međunarodnim ustanovama i ekspertima radi unapređivanja profesionalnih kompetencija nastavnika/ca, PP saradnika/ca, direktora/ica i pomoćnika/ca;
4. Implementacija mehanizama za redovan monitoring i podršku zaposlenima u ZZŠ, ICCG, CSO, ZUNS radi poboljšanja procesa evaluacije;
5. Organizovanje specijalizovanih obuka iz oblasti kreiranja zadataka na nacionalnim ispitima i testiranjima, analize podataka (IRT) i korišćenja platformi za različite segmente eksternog online testiranja za zaposlene u ICCG sa provjerenim stranim ekspertima.

Mjera 2.1.3: Jačati uspostavljen sistem profesionalnog razvoja na nivou škole/vrtića razvojem održivog modela koji promoviše učenje kroz saradnju i kontinuirani profesionalni razvoj

Ključne intervencije:

1. Unapređenje postojećeg sistema mentorstva za nastavnike/ce – pripravnike/ce, nastavnike/ce -početnike/ce i direktore/ice-početnike/ce u cilju pružanja efikasne i djelotvorne podrške;
2. Uvođenje obaveznih programa obuke za pomoćnike/ce direktora/ica kako bi se unaprijedile njihove kompetencije naročito u oblasti praćenja kvaliteta nastave/učenja;
3. Umrežavanje škola i nastavnika/ca radi dijeljenja primjera dobre prakse;
4. Dosljedno korišćenje postojećih mehanizama za procjenu uticaja aktivnosti profesionalnog razvoja na nivou škole i vrtića (PRNŠ/V).

OPERATIVNI CILJ 2.2.		Sistem inicijalnog obrazovanja, kontinuiranog profesionalnog razvoja i napredovanja u karijeri svih zaposlenih u obrazovno-vaspitnim ustanovama u svim svojim elementima usmjeren je na sticanje i korišćenje kompetencija neophodnih za sveobuhvatni razvoj i učenje djece i mladih u inkluzivnom okruženju			
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljana vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljana vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Nastavnici/e vladaju pedagoškim kompetencijama za: saradničko i interaktivno učenje, primjenu principa inkluzivnog obrazovanja, održivog razvoja, prevenciju diskriminacije i nasilja, razvoj medijske pismenosti, socio-emocionalnih vještina, rodne ravnopravnosti, interkulturalnosti, bilingvalnih vještina, demokratije i ljudskih prava, građansko obrazovanje, klimatske promjene...	30 % nastavnika/ca i vaspitača/ica	50 % nastavnika/ca i vaspitača/ica	60 % nastavnika/ca	Izveštaj o utvrđivanju kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada,	ZZŠ CSO
Nastavnici/e obučeni da implementiraju novi/revidirani kurikulum u skladu sa Strategijom reforme obrazovanja 2025	0	50% obučenih nastavnika/ca	100% obučenih nastavnika/ca	Izveštaji o realizovanim obukama	ZZŠ CSO
Broj nastavnika/učesnika koji su učestvovali na obukama o digitalnim kompetencijama u skladu s usvojenim Okvirom digitalnih kompetencija nastavnika/ca i revidiranim Pravilnikom o licenciranju	20% nastavnika/ca	40%	80%	Izveštaj o realizovnim obukama	MPNI ZZŠ CSO
Broj učenika/ca po stručnom saradniku/ci u skladu je sa stvarnim potrebama	Broj učenika/ca po stručnom saradniku/ici 300:1	Broj učenika/ca po stručnom/ici saradniku nije veći od 150:1	Broj učenika/ca po stručnom saradniku /ici nije veći od 100:1	MPNI	MPNI
Broj karijernih savjetnika/ca u osnovnim i srednjim školama i na fakultetima obučeno je po novom modelu	Obučeno 200 nastavnika/ca	Obučeno 500 nastavnika/ca	Obučeno 1.000 nastavnika/ca	MPNI	MPNI UCG
Procenat škola (osnovnih i srednjih) koje primjenjuju program za razvoj socijalnih i emocionalnih vještina djece, Moje vrijednosti i vrline	56%	100%	-	MPNI Zavod za školstvo	ZZŠ MPNI

Mjera 2.2.1 Unaprijediti inicijalno obrazovanje u dijelu nastavničkih kompetencija revidiranjem kurikuluma i jačanjem saradnje sa obrazovnim institucijama

Ključne intervencije:

1. Analiza i usklađivanje programa obrazovanja nastavnika/ca sa Crnogorskim okvirom ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje i revidiranim Standardima kompetencija za nastavnike/ce i direktore/ice;
2. Uvođenje praktičnih elemenata sa unaprijeđenim sistemom mentorstva za nastavnike/ce – pripravnike/ce i nastavnike/ce – početnike/ce;
3. Konkretizacija već uspostavljenih partnerstava između univerziteta, škola/predškolskih ustanova i krovnih obrazovnih institucija kako bi se unaprijedila usklađenost teorije i prakse.

Mjera 2.2.2 Obezbijediti dodatne obuke za trenere kroz saradnju sa domaćim i stranim ekspertima
Ključne intervencije:
1. Organizovanje interaktivnih edukacija naprednog nivoa koje će voditi međunarodni eksperti u oblasti obrazovanja u cilju razvijanje zajedničkih projekata sa stranim obrazovnim institucijama; 2. Integrisanje novih metodologija u programe obuke zasnovane na najboljim evropskim praksama; 3. Razvijanje sistema kvalitetnih obuka trenera/trenerica za čitalačku, naučnu i matematičku pismenosti kao preduslova za intenzivne obuke nastavnika/ca po regionalnom principu radi sticanja funkcionalnih znanja i vještina i poboljšanja rezultata naših učenika i učenica u međunarodnim istraživanjima.
Mjera 2.2.3: Osnažiti profesionalni razvoj savjetnika u Zavodu za školstvo i Centru za stručno obrazovanje, u skladu sa uspješnom praksom u regionu i Evropi
Ključne intervencije:
1. Organizovanje saradnje kroz studentske posjete i programa razmjene srodnim ustanovama u EU; 2. Razvijanje specijalizovanih obuka koje su usklađene s novim obrazovnim potrebama i promovisanje interdisciplinarnе saradnje između savjetnika/ca; 3. Izrađivanje procjene uspješnosti rada savjetnika/ca u Odjeljenju za kontinuirani profesionalni razvoj u cilju praćenja efekata njihovog rada na učinak koordinatora za profesionalni kontinuirani razvoj na nivou škole i vrtića; 4. Povećanje broja zaposlenih u Zavodu za školstvo i Centru za stručno obrazovanje kako bi se snažnije podržao sistem profesionalnog razvoja i stekli uslovi za implementaciju ove Strategije.
Mjera 2.2.4: Kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika/ca sprovoditi kroz strukturirane programe koji su u skladu sa ovom i ostalim nacionalnim obrazovnim strategijama i specifičnim potrebama škola.
Ključne intervencije:
1. Omogućavanje kontinuiranog profesionalnog razvoja nastavnika/ca kroz obuku timova nastavnika/ca iz škola/predškolskih ustanova, s posebnim fokusom na unapređenje inovativnih didaktičkih i metodičkih vještina kroz obuke koja podstiču kritičko mišljenje i rješavanje problema, učenje učenja, socio-emocionalne vještine, bilingvalno učenje, digitalne kompetencije uključujući AI, održivi razvoj, inkluziju, darovite učenike/ce i projektno planiranje; 2. Obezbjedivanje bolje dostupnosti programa stručnog usavršavanja za nastavnike/ce i vaspitače/ice kroz formiranje centara edukacije u južnom i sjevernom regionu države; 3. Kreiranje modularnih obuka koje omogućavaju fleksibilnost u planiranju pohađanja; integrisanje povratnih informacija u sesije obuka; i promovisanje razvoja interdisciplinarnih i projektno-zasnovanih pristupa učenju u školama; 4. Obezbjedivanje profesionalnog usavršavanja nastavnika/ca praktične nastave o inovativnim metodama rada uz korišćenje digitalne tehnologije sa osvrtom na djecu iz ranjivih grupa; 5. Obezbjedivanje kontinuirane obuke nastavnika/ca praktičnog obrazovanja i instruktora/ki praktičnog obrazovanja u skladu sa utvrđenim potrebama; 6. Razvijanje specijalizovanih programa stručnog usavršavanja nastavnika koji se bave izazovima kao što su čitalačka, naučna i matematička pismenost, ocjenjivanje u funkciji razvoja učenika/ca i najnovijim trendovima u inkluzivnom obrazovanju, radi razvijanja kompetencija za rad s različitim grupama učenika/ca, uključujući nadarene učenike i učenike sa smetnjama u razvoju; 7. Razvijanje sistema obuke nastavnika/ca stručno-teorijskih predmeta i praktične nastave koji je usklađen sa specifičnim potrebama sektora stručnog obrazovanja i prilagođen privredi i tehnološkim inovacijama; 8. Uspostavljanje sistema dodatne podrške za nastavnike/ce koji ne uspijevaju da dostignu standarde kompetencija angažovanjem mentora/ki- nastavnika/ca sa višim zvanjima uz obezbjeđivanje pristupa ažuriranim resursima za onlajn podršku; 9. Izmjena podzakonskih akata o stručnom usavršavanju nastavnika/ca, višim zvanjima i licenciranju kako bi u cjelini bili komplementarni sa sistemom profesionalnog razvoja nastavnika/ca, a posebno sa profesionalni razvojem nastavnika/ca na nivou škole/vrtića; 10. Redefinisanje liste oblasti programa stručnog usavršavanja nastavnika/ca u skladu sa Crnogorskim okvirom ključnih kompetencija, unaprijeđenim Standardima kompetencija za nastavnike/ce i direktore/ce, unaprijeđenim Programom obuke za direktore/ice, programom obuke za pomoćnike direktora/ca i revidiranim pravilnicima o profesionalnom razvoju nastavnika/ca; 11. Sprovođenje SELFIE for Teacher kako bi nastavnici/e provjerili nivo svojih vještina u odnosu na DigComEdu okvir i u skladu sa nivoima kreirati programe obuke putem kojih bi nastavnici/e mogli da se usavrše u oblastima za koje imaju najslabija znanja i vještine.
Mjera 2.2.5: Obezbijediti kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika/ca i vaspitača/ica sa akcentom na unapređenje inovativnih didaktičkih i metodičkih vještina
Ključne intervencije:
1. Uspostavljanje specijalizovanih timova za praćenje pedagoških inovacija i razvojne psihologije koji uključuju vaspitače/ nastavnike, pedagoge, psihologe i stručnjake za predmetnu oblast; 2. Kreiranje okvira za izradu multidisciplinarnim nastavnih programa prilagođenij potrebama učenika/ca (STEM, humanističke nauke, umjetnost...); 3. Razvijanje programa obuke za trenere iz nedostajućih oblasti.

OPERATIVNI CILJ 2.3. Sprovedene su sistemske mjere za poboljšanje ugleda, bezbjednosti i ukupne dobrobiti zaposlenih. Profesija vaspitača/ica, nastavnika/ca i drugih zaposlenih u vaspitno-obrazovnim 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					
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljana vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljana vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Sveukupno zadovoljstvo nastavnika profesionalnim okruženjem, uključujući društveni status, zaradu, i uslove rada u školama	15% nastavnika zadovoljnih svojim društvenim statusom 10% nastavnika zadovoljnih svojom platom 27% nastavnika zadovoljnih materijalnim uslovima u školama 38% nastavnika zadovoljno svojim pedagoškim uslovima 70% nastavnika koji se osjećaju bezbjedno u ustanovi	Povećanje za 10 %	Povećanje za 20 %	Periodično istraživanje Sindikat prosvjete MPNI NVO	MPNI
Politike i prateće mjere za motivaciju i zadržavanje nastavnika su uvedene i učinkovite	Ocjena 1 – Proces je pokrenut	Ocjena 2 – Umjeren napredak	Ocjena 3 – Napredni nivo	Periodično istraživanje Sindikat prosvjete MPNI NVO	MPNI
Primjena unaprijedene procjene uspješnosti rada nastavnika u funkciji karijernog napredovanja	Ocjena 1 – Proces je pokrenut	Ocjena 2 – Umjeren napredak	Ocjena 3 – napredni nivo	ZZŠ	ZZŠ

Mjera 2.3.1 Unaprijediti atraktivnost i ugled profesije vaspitača, nastavnika/ca i drugih prosvjetnih radnika razvijanjem politika za poboljšanje radnih uslova, uključujući zarade, mogućnosti napredovanja u karijeri i brige za mentalno zdravlje i dobrobit zaposlenih

Ključne intervencije:

1. Revizija i ažuriranje platnih razreda kako bi se usaglasili s trendovima na tržištu rada;
2. Uvođenje finansijskih podsticaja za nastavnike/ce u ruralnim područjima i nastavnike/ce koji rade van mjesta boravka;
3. Kreiranje zakonskih mogućnosti za vertikalno napredovanje i profesionalni razvoj istaknutim praktičarima/praktičarkama u institucijama sistema;
4. Pružanje kontinuirane podrške koordinatorima za PRNŠ/V kroz izmjene pravilnika u cilju kvalitetnog i odgovornog obavljanja posla i funkcionisanja profesionalnog razvoja nastavnika na nivou škole/vrtića.

Mjera 2.3.2 Podsticati pozitivne odnose na relaciji učenik/ca-nastavnik/ca pružanjem sveobuhvatne podrške nastavnicima/ama kroz jačanje nastavničkih kompetencija iz oblasti etičkog, podržavajućeg i inkluzivnog okruženja za učenje. Ojačati odnos povjerenja između učenika/ca, nastavnika/ca i roditelja/staratelja u duhu rodne ravnopravnosti i jednakih prava i obaveza za sve

Ključne intervencije:

1. Dosljedno, profesionalno i etički razvijanje različitih modela saradnje sa roditeljima/starateljima, unapređenje socio-emocionalnih vještina nastavnika/ca i učenika/ca i njegovanje asertivne komunikacije na nivou škole;
2. Uspostavljanje i implementacija efikasnog praćenja i uvođenje ključnih indikatora učinka (KPI) nastavnika/ca povezane sa rezultatima učenika/ca na nacionalnim testiranjima i PISA, PIRLS, TIMSS istraživanjima i kvaliativnim procjenama iz anketa učenika/ca, roditelja i kolega/inica kako bi se podstakla odgovornost svakog nastavnika/ca, PP saradnika/ca, direktora/ica;
3. Izvršenje revizije uloga unutar centralnih obrazovnih institucija kako bi se pružila stalna savjetodavna podrška nastavnicima/ama, naročito u pogledu implementacije kurikuluma i inovativnih metoda učenja;
4. Osnaživanje stručnih službi u vaspitno-obrazovnim ustanovama da se usmjere na saradnju sa nastavnicima/cama i vaspitačima/ca nudeći smjernice u vezi s obrazovnim strategijama, socio-emocionalnu i pedagoško-psihološku podršku koja poboljšava učinkovitost nastave i podstiče motivaciju učenika/ca;
5. Pokretanje inicijative čiji je cilj edukacija roditelja o važnosti njihove uloge u obrazovno-vaspitnom procesu i podrške cjelovitom razvoju djece.

STRATEŠKI CILJ 3:		Unapređenje kvaliteta i pravičnosti u sistemu obrazovanja putem poboljšanog upravljanja i finansiranja, s naglaskom na prikupljanje i upotrebu dokaza i učešće u procesu donošenja odluka				
	Indikator ishoda	Polazna vrijednost u 2024.	Ciljna vrijednost za 2030.	Ciljna vrijednost za 2035.	Izvor podataka	Nadležna institucija
3.0.1	Izdvajanje javnih sredstava za obrazovanje po učeniku/ci kao udio u ukupnim izdvajanjima javnih sredstava	33% prosjeka EU	70% prosjeka EU	90% prosjeka EU	Zakon o budžetu, MONSTAT, EUROSTAT	MF MONSTAT MPNI
3.0.2	Eksterna procjena adekvatnosti upravljanja i rukovođenja u sektoru obrazovanja	Rezultati dobijeni putem Funkcionalne analize	55% maksimalnog skora	75% maksimalnog skora	Funkcionalna analiza	MJU MPNI
3.0.3	Procenat direktora/ica škola koji su ocijenjeni kao kompetentni ili veoma kompetentni u godišnjoj ocjeni rada	40%	60%	80%	Godišnji izvještaj o procjeni kompetencija	MPNI ZZŠ CSO

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.				
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljana vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljana vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Broj implementiranih preporuka iz Funkcionalne analize sa akcionim planovima u implementaciji	0%	50%	90%	Godišnji izvještaj Komisije za praćenje	MPNI ZZŠ CSO
Prosječna ocjena zadovoljstva kvalitetom komunikacije između MPNI i OVU	Nije rađena procjena	3,5	4,5	Izvještaj o realizovanom istraživanju	MPNI

Mjera 3.1.1: Sprovesti Funkcionalnu analizu Ministarstva i s njim povezanih institucija, usaglasiti Akcioni plan za implementaciju odobrenih preporuka i započeti implementaciju

Ključne intervencije:

1. Izrada Funkcionalne analize Ministarstva;
2. Izrada Akcionog plana za implementaciju odobrenih preporuka;
3. Implementacija preporuka;
4. Izvještavanje o realizaciji aktivnosti iz Akcionog plana (periodični, mjesečni, godišnji).

Mjera 3.1.2: U okviru Ministarstva, uspostaviti direktorat/direkciju/odjeljenje za strateško upravljanje i definisati odnos ovog sektora s drugim direktoratima i direkcijama

Ključne intervencije:

1. Izmjena Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u okviru Ministarstva;
2. Uspostavljanje direktorata/direkcija/odjeljenja za strateško planiranje i upravljanje;
3. Stvaranje materijalno tehničkih uslova i kadrovskih kapaciteta za funkcionisanje;
4. Usvojanje akta za Strateško planiranje i upravljanje;
5. Priprema monitoring plana/okvira za Strategiju sa pregledom svih indikatora, aktivnostima koje treba preduzeti za prikupljanje polaznih i krajnjih vrijednosti, nadležnim tijelima/sektorima i formama za izvještavanje koje bi bile integralni dio formalnih izvještaja o sprovođenju strategije.

Mjera 3.1.3: Unaprijediti rad Službe za upravljanje ljudskim resursima u okviru Ministarstva

Ključne intervencije:

1. Analiza stanja postojećih aktivnosti ili obaveza u nadležnosti Službe za kadrovske, opšte poslove i ljudske resurse;
2. Jačanje kapaciteta Službe za kadrovske, opšte poslove i ljudske resurse;
3. Inteziviranje saradnje sa Upravom za ljudske resurse u cilju jačanja dobrog upravljanja ljudskim resursima.

Mjera 3.1.4: Ojačati srednjoročno finansijsko planiranje i godišnje budžetiranje primjenom programskih i metoda budžetiranja koje se zasnivaju na određivanju prioriteta

Ključne intervencije:

1. Izrada internih procedura za pripremu srednjoročnog budžetskog okvira koji će sadržati plan novih politika na nivou budžetskih programa MPNI i institucija nad kojima MPNI vrši nadzor, kao i izrada internih procedura za pripremu godišnjeg plana budžeta;
2. Edukacija zaposlenih o finansijskom planiranju i budžetiranju.

Mjera 3.1.5: U saradnji s drugim relevantnim ministarstvima i agencijama izraditi analizu i investicioni plan za rješavanje pitanja škola s malim brojem učenika/ca

Ključne intervencije:

1. Analiza podataka o svim osnovnim i srednjim školama u Crnoj Gori (po broju učenika/ca, prostornim kapacitetima škola, geografskoj lokaciji, broju nastavnog osoblja...);
2. Inteziviranje saradnje sa drugim relevantnim resorima;
3. Osmišljavanje seta mjera za funkcionisanje škola sa malim brojem učenika/ca.

Mjera 3.1.6: U saradnji s drugim relevantnim ministarstvima i agencijama izraditi analizu i investicioni plan za rješavanje problema škola koje imaju veliki broj učenika/ca

Ključne intervencije:

1. Analiza podataka o svim osnovnim i srednjim školama u Crnoj Gori (po broju učenika/ca, prostornim kapacitetima škola, geografskoj lokaciji, broju nastavnog osoblja...);
2. Osmišljavanje seta mjera za funkcionisanje škola sa velikim brojem učenika/ca;
3. Analiza stručno zastupljene nastave;
4. Definisanje mehanizma za prevazilaženje problema.

OPERATIVNI CILJ 3.2.		Ojačavanje nacionalnog sistema nadzora i planiranja nastavnog kadra, pospješivanje aktivnosti nastavničke profesije i unapređivanje prakse upravljanja ljudskim resursima u institucijama			
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljana vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljana vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Procijenjena kompetentnost rukovodilaca institucija i viših rukovodilaca u odnosu na okvir kompetencija Uprave za ljudske resurse	50%	80%	100%	Zbirka izvještaja o godišnjim procjenama kompetencija	MPNI
Procenat srednjoskolaca/ki i studenata/kinja koji smatraju da je nastavnička karijera atraktivna	20%	30%	40%	Univerziteti	MPNI
Udio nastavnika/ca koji teže višim zvanjima	30%	60%	100%	Osnovne i srednje škole u Crnoj Gori	MPNI

Mjera 3.2.1: Sprovesti preporuke iz Funkcionalne analize koje se odnose na upravljanje ljudskim resursima i postizanje dogovora o svim strukturnim i sistemskim promjenama s Ministarstvom javne uprave

Ključne intervencije:

1. Kreiranje detaljnog plana o sprovođenju preporuka, sa definisanim ciljevima i rokovima;
2. Organizovanje edukacija u saradnji sa MJU/Uprava za ljudske resurse u cilju jačanja znanja, vještina zaposlenih;
3. Kontinuirano praćenje implementacije preporuka iz Funkcionalne analize.

Mjera 3.2.2: Promovisati nastavničke profesije sa posebnim akcentom na rodnu ravnopravnost i uključivanje ranjivih grupa.

Ključne intervencije:

1. Organizovanje medijskih kampanja i događaja koje promovišu nastavničku profesiju;
2. Uspostavljanje mentorskih programa u kojima će iskusni nastavnici/e pružati podršku studentima i mladim prosvjetnim radnicima koji žele da se posvete nastavnoj karijeri;
3. Podsticanje ravnoteže između žena i muškaraca i uključivanje ranjivih grupa u nastavničku profesiju.

Mjera 3.2.3: Razvijati sisteme podrške za potencijalna deficitarna zanimanja u budućnosti

Ključne intervencije:

1. Analiza i identifikacija deficitarnih zanimanja
2. Inoviranje postojećih studijskih programa i akreditacija novih u skladu sa aktuelnim trendovima i potrebama tržišta rada;
3. Osmišljavanje mjera podrške za studente (stipendije, krediti, domovi...) i njihova primjena;
4. Kreiranje posebnog sistema podrške za nastavnika/ca profesionalnih zanimanja.

Mjera 3.2.4: Unaprijediti kompetencije rukovodnog kadra u obrazovno-vaspitnim ustanovama na svim nivoima obrazovanja

Ključne intervencije:

1. Analiziranje sadržaja, kvaliteta i strukture Programa obuke za direktore/ice obrazovno-vaspitnih ustanova;
2. Razvijanje saradnje sa međunarodnim organizacijama i institucijama za razmjenu iskustava i najboljih praksi o stručnom usavršavanju rukovodećeg kadra u obrazovno-vaspitnim ustanovama;
3. Inoviranje postojećih i kreiranje novih specijalizovanih programa za razvoj vještine postojećeg kadra (sa akcentom na digitalne i liderske vještine, vještine rukovodjenja i strateškog planiranja i upravljanja).

OPERATIVNI CILJ 3.3.		Digitalizacija obrazovnog sistema (unapređenje Informacionog 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 punu implementaciju koncepta Digitalna škola, digitalizacija eksterne provjere znanja)			
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljana vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljana vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Broj zaposlenih u odjeljenju ICT koji se bave poslovima koji se odnose na digitalizaciju obrazovanja (MEIS, Digitalna škola..)	6	9	12	MPNI	MPNI
Broj profesionalaca koji posjeduju napredne vještine analize obrazovne statistike za planiranje zasnovano na dokazima	0	2	4	MPNI	MPNI
Broj novih modula u informacionom sistemu obrazovanja	0	3	6	MPNI	MPNI
Broj elektronskih usluga	17	20	23	MPNI	MPNI
Broj online kurseva na platformi "Digitalna škola"	1194	1224	1249	MPNI	MPNI
Broj poslovnih procesa pokrivenih samovodećim obukama	16	22	27	MPNI	MPNI
Broj profesionalaca koji posjeduju napredne vještine analize podataka sa eksterne provjere znanja u obrazovanju	2	3	5	ICCG	ICCG

Mjera 3.3.1: Osigurati usklađenost s pravnom regulativom
Ključne intervencije:
1. Analize i izmjene propisa koji se odnose na Informacioni sistem crnogorskog obrazovanja; 2. Sprovođenje detaljne analize usklađenosti Informacionog sistema crnogorskog obrazovanja sa GDPR-om; 3. Izrada propisa koji uređuju i omogućavaju punu implementaciju koncepta Digitalna škola.
Mjera 3.3.2: Poboljšati hardversku infrastrukturu i sigurnost
Ključne intervencije:
1. Optimizaciji hardverske strukture na primarnoj lokaciji u Data centru i Disaster Recovery lokaciji; 2. Instalacija protivpožarne zaštite na primarnoj lokaciji u Data centru i Disaster Recovery lokaciji; 3. Unapređenje mrežne infrastrukture u cilju poboljšanja sigurnosti na primarnoj loaciji u Data centru i Disaster Recovery lokaciji; 4. Primjena mjera fizičke zaštite primarne lokacije u Data centru i Disaster Recovery lokaciji.
Mjera 3.3.3: Razviti i optimizovati softverske komponente
Ključne intervencije:
1. Kreiranje novih verzija aplikacije za stare module u Informacionom sistemu obrazovanja; 2. Kreiranje novih modula aplikacije za evidencije koje se do sada nisu vodile u Informacionom sistemu obrazovnja; 3. Evidencija podataka o zaposlenima u obrazovno-vaspitnim ustanovama (stručna usavršavanja, licence i slično); 4. Evidencija lica koji su stekli nivoa obrazovanja V prema Nacionalnom okviru kvalifikacija; 5. Evidencija profesionalnog razvoja nastavnika/ca i njihovih aktivnosti; 6. Evidencija vanrednih učenika/ca i polaznika/ca; 7. Izrada baze podataka o svim projektima koji se realizuju u obrazovnom sistemu; 8. Izrada softvera za obradu podataka u postupku sticanja nacionalnih stručnih kvalifikacija (IC).
Mjera 3.3.4: Osigurati tačnu i pouzdanu obradu podataka i učinkovito korišćenje istih
Ključne intervencije:
1. Obavljanje konsultacija sa direktorima/kama i pomoćnicima/ama direktora/ki u vezi sa evidentiranjem i korišćenjem Informacionog sistema crnogorskog obrazovanja; 2. Sprovođenje konsultacija sa IKT koordinatorima u vezi sa evidentiranjem i korišćenjem Informacionog sistema crnogorskog obrazovanja; 3. Obuka zaposlenih u obrazovno-vaspitnim ustanovama u cilju poboljšanja kvaliteta podataka.
Mjera 3.3.5: Razviti i unaprijediti elektronske usluge kako bi se osigurala besprekorna i neometana integracija
Ključne intervencije:
1. Kreiranje elektronskih usluga u skladu sa potrebama sistema za sve aktere u obrazovnom sistemu. Neke od njih su: 2. Kreiranje elektronskih servisa za podnošenje zahtjeva za priznavanje javnih obrazovnih akreditiva visokog obrazovanja; 3. Kreiranje elektronskih servisa za podnošenje zahtjeva za dobijanje licence za rad u obrazovnoj ustanovi; 4. Kreiranje elektronskih servisa za podnošenje zahtjeva za akreditaciju programa profesionalnog razvoja nastavnika/ca; 5. Kreiranje elektronskih servisa koji omogućava prijavljivanje nastavnika/ca za programe profesionalnog razvoja; 6. Kreiranje elektronskih servisa za podnošenje zahtjeva za oslobađanje od otplate studentskih kredita;
Mjera 3.3.6: Poboljšati kadrovsku strukturu
Ključne intervencije:
1. Povećanje broja zaposlenih u Odjeljenju za informaciono-komunikacione tehnologije; 2. Kreiranje programa obuke o korišćenju MEIS aplikacije za IKT koordinate; 3. Sprovođenje obuka za IKT koordinate; 4. Povećanje broja zaposlenih koji se bave analitikom podataka.
Mjera 3.3.7: Potpuna implementacija koncepta Digitalna škola
Ključne intervencije:
1. Implementacija resursa za online kolaboraciju u Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija, Zavoda za školstvo, Centra za stručno obrazovanje, Ispitnog centra i Zavoda za udžbenike i nastavna sredstva; 2. Implementacija resursa za online kolaboraciju u obrazovno-vaspitnim ustanovama; 3. Izrada digitalnih sadržaja za djecu; 4. Izrada digitalnih sadržaja za zaposlene; 5. Izrada digitalnih sadržaja za roditelje.

OPERATIVNI CILJ 3.4.	Finansiranje, upravljanje i planiranje obrazovanja je u funkciji obezbjeđivanja kvaliteta, pravičnosti i razvoja obrazovanja.				
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljana vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljana vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Ojačane veze budžetske politike koje se ogledaju u % potrošnje na prioritetne oblasti identifikovane Strategijom Ili % potrošnje na obrazovanje koja se ne odnosi na zarade /ukupna potrošnja na obrazovanje	9%	12%	15%	MPNI MONSTAT	MPNI ZZŠ ICCG CSO
Broj obučених službenika visokorukovodni kadar za srednjoročno i budžetsko planiranje	40%	90%	100%	MPNI	MF MPNI

Mjera 3.4.1 – Povećati efikasnost, učinkovitost i transparentnost potrošnje na obrazovanje

Ključne intervencije:

1. Sprovođenje revizije javne potrošnje kako bi se analizirala i procijenila efikasnost, učinkovitost i održivost izdataka koje Vlada izdvaja za obrazovanje, s ciljem poboljšanja fiskalnog upravljanja i usklađivanja troškova s prioritetima politike;
2. Izgradnja kapaciteta za analizu i izvještavanje o finansijskim podacima, osiguravajući potrebne vještine, alate i sisteme za tumačenje i praćenje ključnih finansijskih podataka i trendova tokom vremena;
3. Objavljivanje sažetih godišnjih izvještaja o budžetu za internu i eksternu upotrebu, sa naglaskom na efikasnost upravljanja resursima i ostvarenje ciljeva;
4. Razvijanje okvira 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

Ključne intervencije:

1. 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
2. Ova strategija omogućiće:
3. Mapiranje dostupnih finansijskih resursa;
4. Identifikovanje novih inovativnih izvora finansiranja;
5. Usmjeravanje na formiranje partnerstava sa različitim zainteresovanim stranama, uključujući privatni sektor i multilateralne organizacije;
6. 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).

STRATEŠKI CILJ 4:		Obrazovna infrastruktura i savremena nastavna sredstva podržavaju moderno, kvalitetno, pravično i bezbjedno obrazovanje i vaspitanje za svu djecu i mlade				
	Indikator ishoda	Polazna vrijednost u 2024.	Ciljna vrijednost za 2030.	Ciljna vrijednost za 2035.	Izvor podataka	Nadležna institucija
4.0.1	Broj novih mjesta (prema propisima koji utvrđuju standarde) u predškolskim vaspitno-obrazovnim ustanovama	N/A	2.000 za uzrast 0-3 i 4-6	3.000 za uzrast 0-3 i 4-6	MPNI MEN UKP	MPNI MEN UKP
4.0.2	Procenat osnovnih škola koje obezbjeđuju produženi boravak	1270 djece u 52 škole (31,9% škola)	>40% osnovnih škola	100% osnovnih škola	MPNI	MPNI
4.0.3	Maksimalni broj smjena po školskom objektu	6	4	2	MPNI	MPNI UKP
4.0.4	Broj škola u kojima se implementira koncept cjelodnevnog boravka učenika/ca	0	9	21	MPNI	MPNI
4.0.5	Procenat obrazovnih ustanova koje u objektima imaju izrađene planove zaštite i spašavanja za različite vrste rizika, obučene zaposlene, te izrađene planove zaštite iz oblasti smanjenja rizika od katastrofa i svu neophodnu signalizaciju na objektu	<10%	>40%	>60%	Anketa	MPNI

OPERATIVNI CILJ 4.1.	Proširivanje mreže obrazovno-vaspitnih ustanova kako bi se osiguralo kvalitetno, pravično i bezbjedno obrazovanje i vaspitanje za svu djecu i mlade				
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljana vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljana vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Broj školskih jedinica za koje je urađena procjena u kojoj mjeri školska infrastruktura ispunjava standarde i uslove u pogledu gradnje i obrazovnog procesa, standarde inkluzivnog obrazovanja, bezbjednosti i upravljanja	44	813	100 % objekata	UNOPS EIB	MPNI
Broj školskih jedinica za koje je urađena studija izvodljivosti za implementiranje koncepta produženog boravka	0	50	100	MPNI	MPNI
Broj školskih jedinica za koje je urađena studija izvodljivosti za implementiranje koncepta cjelodnevnog boravka učenika/ca	0	10	20	MPNI	MPNI
Broj osnovnih / srednjih škola koje su tokom izvještajnog perioda obnovljene u skladu sa novim građevinskim standardima, koji obuhvataju i energetske efikasnost, smanjenje rizika od katastrofa, i unapređenje standarda u domenu vodosnabdijevanja i sanitarnih uslova	N/A	Osnovne: > 100 Srednje: >30	> 150 osnovne >35 srednje	MPNI UKP	MPNI UKP
Broj novih osnovnih/srednjih škola koje su tokom izvještajnog perioda izgrađene i stavljene u funkciju u skladu sa novim građevinskim standardima, koji obuhvataju energetske efikasnost	N/A	Osnovne > 10 Srednje: >5	Osnovne > 13 Srednje > 8	MPNI	MPNI

Mjera 4.1.1 Obezbjediti novu školsku infrastrukturu za javno predškolsko vaspitanje i obrazovanje u skladu sa novim građevinskim standardima, počev od područja gdje je potreba najizraženija

Ključne intervencije:

1. Izrada konkursa za idejna rješenja za izabrane objekte;
2. Sprovođenje tendera za odabir obrađivača glasnog projekta;
3. Sprovođenje tendera za odabir izvođača radova;
4. Sprovođenje tendera za odabir nadzora nad radovima;
5. Opremanje i otvaranje objekata.

Mjera 4.1.2 Obezbjediti implementaciju koncepta produženog boravka u osnovnim školama

Ključne intervencije:

1. Izrada Studije izvodljivosti, sa procjenom troškova za implementaciju koncepta produženog boravka;
2. Implementacija koncepta produženog boravka u osnovnim školama, fazno i u skladu sa preporukama Studije izvodljivosti;
3. Izrada Studije izvodljivosti, sa procjenom troškova, za implementaciju koncepta cjedonevnog boravka učenika/ca;
4. Implementacija koncepta cjelodnevnog boravka učenika/ca, fazno i u skladu sa preporukama Studije izvodljivosti.

Mjera 4.1.3 Optimalizovati maksimalan broj smjena po školskom objektu

Ključne intervencije:

1. Izrada konkursa za idejna rješenja za pojedine objekte;
2. Sprovođenje tendera za odabir obrađivača glasnog projekta;
3. Sprovođenje tendera za odabir izvođača radova;
4. Sprovođenje tendera za odabir nadzora nad radovima;
5. Opremanje i otvaranje objekata.

Mjera 4.1.4 Izraditi i ažurirati građevinske standarde za vaspitno-obrazovne ustanove, starajući se da objekti budu otporni na klimatske promjene i energetske efikasni, u skladu sa nalazima sveobuhvatne analize školske infrastrukture

Ključne intervencije:

1. Zaključivanje ugovora između UNOPS-a, EIB-a i UNICEF-a na realizaciji predmetnih aktivnosti kroz projekat Mapiranje školske infrastrukture;
2. Pripremanje, kreiranje i usvajanje seta dokumenta (pravilnika i uputstava) u dijelu projektovanja i licenciranja obrazovnih ustanova.

Mjera 4.1.5 Unaprijediti spremnost obrazovno-vaspitnih za smanjivanje rizika od katastrofa, koje imaju obučene zaposlene te izrađene planove zaštite i spašavanja za različite vrste rizika i sve neophodne oznake za evakuaciju u objektu.

Ključne intervencije:

1. Prilikom projektovanja i izgradnje novih, te rekonstrukcije postojećih objekata, planiranje ugradnje sistema unutrašnjih i spoljašnjih hidranata, sistema za dojavu požara i drugih hazarda, sistema za gašenje požara, itd.;
2. Opremanje obrazovno-vaspitnih ustanova neophodnom opremom i sredstvima (protivpožarni aparati, unutrašnji i spoljašnji hidranti, oznake – piktogrami, sistemi za dojavu požara, sprinkler sistemi za gašenje požara, prva pomoć, itd) u maksimalnoj mogućoj mjeri;
3. Utvrđivanje trenutnog stanja opreme i sredstava koja se koristi za djelovanje u situacijama izazvanim prirodnim, tehničko-tehnološkim i drugim katastrofama u objektima obrazovno-vaspitnih ustanova i drugim objektima;
4. Izrada plana nabavki nedostajućih količina opreme i sredstava shodno vremenskom trajanju ove Strategije;
5. Izrada planova zaštite i spašavanja za različite vrste rizika (požar, zemljotres, itd) u svim vaspitno-obrazovnim ustanovama;
6. Sprovođenje redovne procjene rizika usmjerene na dijete na svim nivoima u obrazovnom sektoru, sa posebnom pažnjom na djecu sa smetnjama u razvoju;
7. Kontinuirana edukacija rukovodioca obrazovno-vaspitnih institucija, nastavnika/ca i vaspitača o smanjenju rizika od katastrofa;
8. Izmjena pravilnika o sistematizaciji radnih mjesta u svim obrazovno vaspitnim ustanovama kako bi se predviđela zaduženja u oblasti smanjenja rizika od katastrofa;
9. Izrada i distribucija priručnika (digitalna i štampana verzija) i smjernica (grafičke animacije) za postupanje u oblasti smanjenja rizika od katastrofa, u vanrednim situacijama;

Mjera 4.1.6 Unaprijediti održiva administrativna, infrastrukturna i tehnička rješenja u cilju poboljšanja postojećih vodnih i sanitarnih objekata i /ili izrade novih, uključujući nabavku i instaliranje neophodne opreme i uređaja kao i jačanje kapaciteta pojedinaca i institucija za adekvatno vodosnabdijevanje, sanitaciju i higijenu (WASH) u obrazovnim institucijama

Ključne intervencije:

1. Uspostavljanje novih i unapređenje normativa i standarda koji se odnose na higijensko-sanitarne uslove u obrazovnim ustanovama;
2. Povezivanje informacionih sistema Instituta za javno zdravlje i Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija uz obezbjeđivanje pravovremene i kontinuirane razmjene podataka u cilju unaprijeđenog monitoringa kvaliteta vode za piće (u gotovo realnom vremenu) i uslova WASH-a u obrazovnim ustanovama kao i stvaranje osnove za donošenje kvalitetnih odluka zasnovanih na dokazima, politika i intervencija iz oblasti WASH;
3. Obezbeđenje uslova i sprovođenje redovne kontrole kvaliteta vode za piće u obrazovnim ustanovama, a u skladu sa Nacionalnim programom monitoringa vode za piće
4. Kreiranje programa edukacije i sadržaja za profesionalce u obrazovanju i učenike/ce u oblasti lične i školske higijene uz adekvatne promotivne aktivnosti usmjerene ka promociji zdravlja, higijenskih praksi i zdravih ponašanja / stilova života;
5. Izvršenje analize postojeće podzakonske regulative i sprovođenje neophodnih izmjena podzakonskih akata kojima će se unaprijediti stanje WASH u obrazovnim ustanovama uključujući i izmjene i dopune Pravilnika o bližim uslovima za osnivanje ustanove u oblasti obrazovanja i vaspitanja u cilju definisanja normativa za pristup točjećem mjestu za najmlađe učenike/ce;
6. Uklanjanje barijera koje ograničavaju dostupnost higijenski ispravne vode za piće u obrazovnim ustanovama za svu djecu sa posebnim akcentom na unaprijeđenje dostupnosti vode na točjećim mjestima za djecu sa ograničenim pokretljivošću;
7. Unapređenje dostupnosti sanitarnih servisa u školama – toaleta i njihovo korišćenje od strane djece;
8. Uspostavljanje mehanizama redovnog praćenja i izvještavanja stanja WASH kroz globalni zajednički program SZO-a i UNICEF-a: WHO/UNICEF Joint Monitoring Programme for Water Supply, Sanitation and Hygiene (JMP) Obezbijediti kontinuiranu dostupnost unaprijeđenih uslova kao i sredstava za održavanje higijene sa posebnim naglaskom na menstruaknu higijenu.

Mjera 4.1.7: Staviti u funkciju školske objekte u kojima se ne realizuje obrazno-vaspitni proces u edukativne, kulturne, turističke i druge svrhe

Ključne intervencije:

1. Popisi napuštenih školskih objekata u kojima se ne realizuje obrazno-vaspitni proces;
2. Analiza stanja objekata;
3. Predlog modaliteta koji će se objekti staviti u funkciju;
4. Planiranje stavljanja objekata u funkciju;
5. Obezbeđivanje finansijskih sredstava.

OPERATIVNI CILJ 4.2.	Osiguravanje da sve obrazovne ustanove imaju specijalizovane prostorije i funkcionalan namještaj, u skladu sa razvojnim i obrazovnim potrebama djece i mladih				
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljana vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljana vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Izradnja/obnova obrazovno-vaspitnih ustanova funkcionalnim kabinetima, prostorijama, namještajem i sportskim salama	N/A	>70%	>90%	Godišnji izvještaj	MPNI
Nabavka nedostajućeg i obnova postojećeg namještaja za sve škole u Crnoj Gori	N/A	100%	/	Godišnji izvještaj	MPNI
Nabavka specijalizovane opreme za srednje stručne škole	N/A	60%	90%	Godišnji izvještaj	MPNI
Procenat škola koje imaju A. kabinete za umjetnost B. sportske sale C. kabinete za prirodne nauke	A. 20% B. 30% C. 10%	A. 50% B. 55% C. 40%	A. 80% B. 70% C. 70%	Godišnji izvještaj o realizaciji Kapitalnog budžeta	MPNI

Mjera 4.2.1 Izgraditi i obnoviti sve obrazovno-vaspitne ustanove funkcionalnim kabinetima, prostorijama, namještajem i sportskim salama

Ključne intervencije:

1. Sprovođenje tendera za odabir obrađivača glavnog projekta;
2. Sprovođenje tendera za odabir izvođača radova;
3. Sprovođenje tendera za odabir nadzora nad radovima;
4. Sprovođenje radova;
5. Opremanje i otvaranje objekta u rad.

OPERATIVNI CILJ 4.3.	Osiguravanje da obrazovno-vaspitne ustanove budu potpuno opremljene za pružanje kvalitetnog obrazovanja u modernoj digitalnoj eri, kroz adekvatne didaktičke materijale i funkcionalnu digitalnu infrastrukturu, uključujući povezivanje, hardver i softver				
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljana vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljana vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Odnos računar/učenik u školama (opreme ne starije od 5 godina)	1:13	1:12	1:11	MPNI	MPNI
Zastupljenost interneta u područnim ustanovama	47%	80%	100%	MPNI	MPNI
Broj EdTech laboratorija	100	120	140	MPNI	MPNI

Mjera 4.3.1 Svim obrazovno-vaspitnim ustanovama obezbijediti adekvatne didaktičke materijale i funkcionalnu digitalnu infrastrukturu, uključujući povezivanje, hardver i softver

Ključne intervencije:

1. Nabavka računarske opreme za sve obrazovno-vaspitne ustanove (računarske učionice, kabinete, biblioteke, kancelarije, zbornice itd);
2. Obezbeđenje internet konekcije u svim objektima obrazovno vaspitnih ustanova, kao i unaprijeđivanje u onim objektima u kojima postoje tehničke mogućnosti za to
3. Obezbeđenje adekvatnih softverskih paketa za postizanje ishoda učenja (operativni sistem i aplikativni softver)
4. Nabavka računarske opreme za djecu koja nemaju uslova kod kuće da koriste tehnologiju (biblioteke)
5. Nabavka opreme za EdTech laboratorije, proširiti postojeće laboratorije inovativnim didaktičkim sredstvima
6. Uspostavljanje centara podrške unutar škola opremljenih asistivnim tehnologijama i prilagođenim didaktičkim materijalima koje vode za to osnaženo nastavno osoblje



124 |

1.0.3.	Rezultati učenika/ca sa eksterne provjere znanja na kraju trećeg ciklusa osnovne škole	55% CSBH (50% dječaka, 60% djevojčica) 49% Albanski jezik (45% dječaka, 54% djevojčica) 42% Matematika (42% dječaka, 44% djevojčica) 65% Engleski jezik (64% dječaka, 68% djevojčica) 42% Biologija (43% dječaka, 42% djevojčica) 48% Fizika (44% dječaka, 56% djevojčica) 51% Hemija (52% dječaka, 52% djevojčica) 41% Geografija (40% dječaka, 45% djevojčica) 51% Istorija (52% dječaka, 51% djevojčica) 55% Italijanski jezik (59% dječaka, 49% djevojčica) 63% Njemački jezik (61% dječaka, 66% djevojčica) 66% Ruski jezik (66% dječaka, 69% djevojčica)	65% CSBH 60% Albanski jezik 55% Matematika 70% Engleski jezik 55% Biologija 60% Fizika 60% Hemija 45% Geografija 55% Istorija 58% Italijanski jezik 66% Njemački jezik 67% Ruski jezik	75% CSBH 65% Albanski jezik 70% Matematika 75% Engleski jezik 70% Biologija 70% Fizika 70% Hemija 60% Geografija 60% Istorija 62% Italijanski jezik 70% Njemački jezik 70% Ruski jezik	Eksterna provjera znanja učenika na kraju trećeg ciklusa 2023-2024.	MPNI ZZŠ ICCG
1.0.4.	Postignuća učenika/ca iz kategorije 25% socio-ekonomski najugroženijih koji ne postižu minimalni nivo čitalačke, naučne i matematičke pismenosti	PISA 2022 Čitalačka pismenost: 60% djevojčica 74% dječaka Matematička pismenost: 74% djevojčica 74% dječaka Naučna pismenost: 69% djevojčica 73% dječaka	35% za oba pola	50% za oba pola	PISA PIRLS TIMSS PISA 2029. i 2033.	MPNI ZZŠ ICCG
1.0.5.	Indeks ranog razvoja djeteta (ECDI)/ procenat djece starosti 24–59 mjeseci koja postižu odgovarajući razvoj na planu zdravlja, učenja i psihosocijalne dobrobiti, po polu	90% (90% dječaci, 91% djevojčice)	>92% za oba pola	>95% za oba pola	MICS	MPNI Ministarstvo zdravlja IJZ
1.0.6.	Procenat završetka osnovne/srednje škole kod romskih dječaka i djevojčica i djece sa smetnjama u razvoju (indikator iz Plana rasta EU)	Djeca iz romske i egipćanske zajednice Osnovna škola 8% (9% dječaci, 9% djevojčice) Srednja škola 21% (22% dječaci, 21% djevojčice) Djeca sa smetnjama u razvoju Osnovna škola 19% (17% dječaci, 22% djevojčice) Srednja škola 25% (25% dječaci, 22% djevojčice)	Djeca iz romske i egipćanske zajednice Osnovna škola 90% za oba pola Srednja škola 50% za oba pola Djeca sa smetnjama u razvoju 40% za oba pola	Djeca iz romske i egipćanske zajednice Osnovna škola 95% za oba pola Srednja škola 70% za oba pola Djeca sa smetnjama u razvoju 80% za oba pola	MPNI	MPNI MLJMP MZD MSSD ZZŠ ZUNS CSO lokalne samouprave

1.0.7	Procenat djece u ranom obrazovanju, raščlanjeno po svim klasifikacijama (djeca starosti od 0 do 2 i od 3 do 6 godina)	Djeca starosti od 0 do 2 (ISCED 01) 32% (32% dječaka, 33% djevojčica) Djeca starosti od 3 do 6 (ISCED 02) 82% (83% dječaka, 81% djevojčica)	Djeca starosti od 0 do 2 (ISCED 01) 35% oba pola Djeca starosti od 3 do 6 (ISCED 02) 90% oba pola	Djeca starosti od 0 do 2 (ISCED 01) 40% oba pola Djeca starosti od 3 do 6 (ISCED 02) 95% oba pola	MPNI	MPNI
-------	---	--	--	--	------	------

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			
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Procenat romske i egipćanske djece uključene u rano obrazovanje (uzrasta 3 i više godina)	15% (15% dječaka, 14% djevojčica)	Djeca iz romske i egipćanske zajednice 30%	Djeca iz romske i egipćanske zajednice 60%	MPNI	MPNI
Procenat djece sa smetnjama u razvoju uključene u rano obrazovanje (uzrasta 3 i više godina)	20% (20% dječaka, 19% djevojčica)	Djeca sa smetnjama u razvoju 50%	Djeca sa smetnjama u razvoju 80%	MPNI	MPNI
Procenat djece osnovnoškolskog i srednjoškolskog uzrasta koja ne pohađaju školu	Početna vrijednost biće utvrđena do kraja IV kvartala 2025. godine	50%	0%	UNESKO MPNI	MPNI MONSTAT
Prosječan broj odsustva sa nastave (opravdanih i neopravdanih) u osnovnoj/srednjoj školi	Osnovna škola: 51,40 (opravdani izostanak) 3,94 (neopravdani izostanak) Srednja škola: 80,98 (opravdani izostanak) 9,47 (neopravdani izostanak)	Osnovna škola: 45 (opravdani izostanak) 3 (neopravdani izostanak) Srednja škola: 65 (opravdani izostanak) 7 (neopravdani izostanak)	Osnovna škola: 30 (opravdani izostanak) 2 (neopravdani izostanak) Srednja škola: 50 (opravdani izostanak) 5 (neopravdani izostanak)	MPNI	MPNI obrazovno-vaspitne ustanove

Mjera 1.1.1: Povećati pristup obrazovanju djece starosti 0 - 3 godina i osiguranje punog pristupa djeci od treće godine do kretanja u školu.

Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Formirati tim i izraditi analizu postojećih politika usmjerenih na jednakost, sa preporukama	Formiran tim i izrađena analiza	MPNI ZZŠ	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	1.000 €	Budžet
Izmijeniti Zakon o predškolskom vaspitanju i obrazovanju	Izmijenjen Zakon	MPNI	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/
Izmijeniti Pravilnik o normativima i standardima za sticanje sredstava iz javnih prihoda za ustanove koje realizuju javno važeće programe u cilju povećanja broja vaspitača/ica, stručnih saradnika/ica i medijatora/ki u socijalnoj inkluziji	Izmijenjen Pravilnik o normativima i standardima za sticanje sredstava iz javnih prihoda za ustanove koje realizuju javno važeće programe	MPNI	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/
Sprovesti kampanje u cilju podizanja nivoa svijesti o značaju ranog obrazovanja i njegovim dugoročnim koristima	Sprovedena kampanja u 12 predškolskih ustanova	MPNI	II kvartal 2025	Kontinuirano	6.000 € 6.000 €	Budžet Donacije

Širiti program Brižne porodice za roditelje/ staratelje djece iz Javnih predškolskih ustanova i osnovnih škola	Program Brižne porodice dostupan je roditeljima u najmanje 15 javnih predškolskih ustanova i 5 osnovnih škola	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	10.000 €	Budžet
Širiti program Brižne porodice za roditelje/ staratelje romske i egipćanske djece u javnim predškolskim ustanovama i osnovnim školama	Program Brižne porodice dostupan roditeljima sa fokusom na romske i egipćanske roditelje u najmanje 5 javnih predškolskih ustanova i 2 osnovne škole	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	10.000 €	Budžet
Sprovesti program Brižne porodice za roditelje/ staratelje djece sa smetnjama u razvoju u javnim predškolskim ustanovama, osnovnim školama i resursnim centrima	Program Brižne porodice dostupan roditeljima/ starateljima u najmanje 5 javnih predškolskih ustanova i 2 osnovne škole/ Resursna centra Obučeno najmanje 20 novih facilitatora iz 5 javnih predškolskih ustanova i osnovne škole i 2 trenera	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	20.000 €	Budžet
Promovisati Bebbo mobilnu aplikaciju	U 100% javnih predškolskih ustanova vidno istaknuti Bebbo promotivni materijal	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	2.000 €	Donatori
Izraditi analizu postignutih rezultata uspostavljenih interaktivnih službi i preporuke za dalje širenje	Izrađena analiza sa preporukama	MPNI	III kvartal 2025	IV kvartal 2025	1.000 €	Budžet
Uspostaviti jedinstvenu bazu podataka za četiri sektora (zdravstvo, prosvjeta, unutrašnji poslovi i socijalna zaštita) kako bi se identifikovala djeca koja ne pohađaju predškolsko vaspitanje i obrazovanje i pojačale mjere podrške	Uspostavljena jedinstvena baza podataka u cilju identifikacije djece koja ne pohađaju predškolsko obrazovanje i vaspitanje	MPNI MUP MZD MSSD	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	5.000 €	Budžet
Potpisati Memorandum o saradnji sa lokalnim zajednicama, sa fokusom na rješavanje pitanja infrastrukture i prevoza	Potpisan Memorandum o saradnji sa 25 opština	MPNI Opštine	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Akreditovati Program stručnog usavršavanja na temu projektnog planiranja	Akreditovan Program stručnog usavršavanja na temu projektnog planiranja	MPNI NSO ZZŠ	II kvartal 2025	II kvartal 2025	1.500 €	Budžet
Izraditi Program rane intervencije za djecu koja nisu razvila komunikaciju	Izrađen Program rane intervencije za razvoj verbalne i neverbalne komunikacije	MZD ZZŠ MPNI	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	5.000 €	Budžet
Uvezati i povećati usluge u lokalnoj zajednici kroz pružanje dodatne stručne podrške djeci iz ranjivih grupa i roditelja	Izrađen protokol o saradnji u pružanju podrške djeci iz ranjivih grupa Povećan broj edukovanih pružalaca usluga za rad u ranoj intervenciji za 30% uključenih u CDB	MZD MSSD MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	10.000 €	Budžet
Oснаžiti rane individualizacije i prilagođavanja	Sproveden coaching za 10 javnih predškolskih ustanova	MZD ZZŠ MPNI	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	5.000 €	Budžet

Mjera 1.1.2: Osigurati pun obuhvat obrazovanja i prevencija napuštanja školovanja za djecu u osnovnoj i srednjoj školi						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Odrediti početne vrijednosti broja djece osnovnoškolskog i srednjoškolskog uzrasta koja ne pohađaju školu	Određena početna vrijednost	MPNI	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	7.000 €	Budžet
Izraditi program za nastavnika-mentora/tutora za podršku učenicima koji su u riziku od napuštanja škole	Izrađen program	ZZŠ CSO MPNI	II kvartal 2026	IV kvartal 2026	5.000 €	Budžet
Akreditovati program stručnog usavršavanja za program nastavnika- mentora/tutora	Akreditovan program	MPNI ZZŠ CSO NVO	III kvartal 2026	IV kvartal 2026	1.500 €	Budžet
Unaprijediti Pravilnik o normativima i standardima za sticanje sredstava iz javnih prihoda za ustanove koje realizuju javno važeće obrazovne programe	Unaprijeđen Pravilnik u svrhu angažovanja dodatnih medijatora, psihologa, socijalnih radnika i stručnjaka srodnih profila sa ciljem pružanja podrške djeci i adolescentima	MPNI	I kvartal 2025	I kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/
Uspostaviti sistem vršnjačke podrške u kojoj se mlađi učenici/ce u riziku od napuštanja školovanja povezuju sa starijim učenicima	Sistem uspostavljen u 30 škola	Obrazovno vaspitne ustanove	III kvartal 2026	Kontinuuirano	Nisu potrebna sredstva	/
Formirati timove na nivou obrazovno-vaspitnih ustanova za praćenje implementacije Protokola o postupanju i prevenciji ranog napuštanja školovanja	Formirani timovi u svim obrazovno-vaspitnim ustanovama koji će kreirati plan individualne podrške učenicima i intenzivirati saradnju sa roditeljima	Obrazovno vaspitne ustanove	II kvartal 2025	II kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/
Unaprijediti informacijski sistem obrazovanja u cilju identifikovanja učenika/ca koji ne pohađaju školu ili su u riziku od ranog napuštanja školovanja i razmjena podataka nadležnih institucija	Razvijen MEIS modul za praćenje drop out/a i djece koja se ne školuju	MPNI MUP MSSD	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	15.000 €	Budžet
Razviti program obuke intenzivnog opismenjavanja	Razvijen i akreditovan program obuke	ZZŠ	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	5.000 €	Budžet
Intenzivirati opismenjavanje učenika/ca koji su u riziku od napuštanja školovanja, monitoring i implementacija programa	Izveštaj o učenicima/ama koji su obuhvaćeni opismenjavanjem	Obrazovno vaspitne ustanove	III kvartal 2025	IV kvartal 2026	15.000 €	Budžet
Izraditi analizu troškova obezbjeđivanja prevoza za djecu iz romske i egipćanske zajednice do škola u svim opštinama, uključujući i predškolsko obrazovanje	Izrađena analiza	MPNI	IV kvartal 2025	I kvartal 2026	5.000 €	UNICEF

Mjera 1.1.3: Povećati uključivanje učenika/ca stručnog obrazovanja u učenje na radnom mjestu, uključujući osiguranje veće zainteresovanosti malih i srednjih preduzeća za pružanje praktične obuke

Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Izraditi sektorske strategije (profile sektora) sa definisanim prioritetima za razvoj kvalifikacija, na osnovu istraživanja o potrebama za vještinama i kvalifikacijama, sa akcentom na digitalne tehnologije i zelene poslove	Izrađene sektorske strategije za sektore/ oblasti: Saobraćaj i komunikacije, Zdravstvo i socijalna zaštita, Građevinarstvo i uređenje prostora (2025.) i za još 3 sektora (2026.)	MPNI (Direkcija za NOK) SK	I kvartal 2025	II kvartal 2026	20.000 €	Budžet
Uraditi analizu postojećih kvalifikacija, po sektorima, radi utvrđivanja potrebe za njihovim osavremenjavanjem i/ili razvojem novih	Organizovani okrugli stolovi u cilju podrške privrede razvoju kvalifikacija relevantnih za tržište rada, zelene poslove i digitalne tehnologije, održivi razvoj, energetske efikasnost i dr. Utvrđeni prioriteti i godišnji plan osavremenjavanja postojećih i razvoja novih kvalifikacija različitih tipova po sektorima, uključujući zelene i digitalne tehnologije, održivi razvoj, energetske efikasnost i dr.	CSO MPNI (Direkcija za NOK) PKCG UPCG SK	I kvartal 2025	III kvartal 2026	4.000 €	CSO MPNI
Unaprijediti kapacitete sektorskih komisija u analizi potreba tržišta rada i predviđanju potreba za vještinama	Organizovana najmanje po jedna obuka novih članova/ članica sektorskih komisija godišnje Pripremljeni godišnji izvještaji o radu sektorskih komisija	MPNI (Direkcija za NOK)	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	-
Realizovati obuke članova/ članica radnih grupa za izradu standarda zanimanja u skladu sa akreditovanim programom	Realizovane najmanje 3 obuke u jednoj godini za nove članove/ice radnih grupa U obuke uključeni sadržaji vezani za zelene i digitalne tehnologije, održivi razvoj, klimatske promjene i dr.	CSO	II kvartal 2025	I kvartal 2026	6.000 €	CSO
Izraditi nove i/ili revidirati postojeće standarde zanimanja, u skladu sa usvojenim prioritetima po sektorima i godišnjim planom rada Centra za stručno obrazovanje	Izrađeno/revidirano 20 standarda zanimanja po godini	CSO SK Škole Savjet za kvalifikacije PKCG UPCG	II kvartal 2025	III kvartal 2026	30.000 €	CSO
Obučiti članove/ice radnih grupa za izradu standarda kvalifikacija	Realizovane najmanje 3 obuke po godini za nove članove/ice radnih grupa U obuke uključeni sadržaji vezani za zelene i digitalne tehnologije, održivi razvoj, klimatske promjene i dr.	CSO	II kvartal 2025	II kvartal 2026	6.000 €	CSO
Izraditi/revidirati standarde kvalifikacija	Izrađeno/revidirano 20 standarda kvalifikacija po godini	CSO SK Škole Savjet za kvalifikacije PKCG UPCG	II kvartal 2025	II kvartal 2026	40.000 €	CSO
Obučiti članove/ice radnih grupa za izradu obrazovnih programa	Realizovane najmanje 3 obuke za izradu obrazovnih programa po godini	CSO	II kvartal 2025	II kvartal 2026	4.000 €	CSO

Izraditi/revidirati obrazovne programe, u skladu sa utvrđenim planom	Izrađeno/revidirano 6 obrazovnih programa po godini	CSO Škole fakulteti PKCG UPCG Odbor za SO NSO	II kvartal 2025	II kvartal 2026	50.000 €	CSO
Uraditi analizu mogućnosti i uslova za pretvaranje stručnih škola u regionalne centre izvrsnosti za pojedine stručne oblasti	Organizovana najmanje 3 okrugla stola radi konsultacija sa ključnim partnerima Urađena analiza mreže stručnih škola, obrazovne ponude i materijalnih i kadrovskih uslova u stručnim školama	MPNI CSO/Škole	I kvartal 2025	III kvartal 2025	10.000 €	Budžet
Pripremiti projekte za osnivanje regionalnih centara izvrsnosti za mlade i odrasle - po jedan u sve tri regije	Pripremljeni projekti za osnivanje regionalnih centara izvrsnosti	MPNI CSO lokalne zajednice udruženja poslodavaca privredni subjekti	IV kvartal 2025	II kvartal 2026	30.000 €	Budžet
Pripremiti specifikaciju i nabavku opreme za potrebe osnivanja regionalnih centara izvrsnosti za mlade i odrasle	Obezbijeđena oprema prema specifikaciji	MPNI CSO lokalne zajednice udruženja poslodavaca privredni subjekti	II kvartal 2026	IV kvartal 2026	1.000.000 €	Budžet
Uraditi analizu podataka dobijenih praćenjem destinacija učenika/ca nakon završene stručne škole	Urađena analiza na godišnjem nivou	CSO Škole	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	3.000 €	CSO
Pripremiti i realizovati godišnji plan eksternog vrednovanja rada ustanova i sistema osiguranja kvaliteta od strane eksternih nadzornih tijela, prema važećoj metodologiji	Pripremljen godišnji plan eksternog vrednovanja rada ustanova Realizovane aktivnosti eksternog utvrđivanja u najmanje 5 škola na godišnjem nivou Pripremljeni odgovarajući izvještaji i preporuke Objavljeni izvještaji o utvrđivanju kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada na sajtu Centra za stručno obrazovanje i ustanova	CSO ZZŠ Škole	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	40.000 €	CSO
Sprovesti interne evaluacije u školama, prema važećoj metodologiji	Sprovedena interna evaluacija u najmanje 70% škola u 2025. i 2026. godini	CSO Škole	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	40.000 €	CSO
Praćenje realizacije završnih i stručnih ispita na završetku obrazovnih programa trogodišnjeg i četvorogodišnjeg stručnog obrazovanja	Realizovana analiza i razvoj preporuka za unapređenje kvaliteta vrednovanja postignuća učenika/ica	CSO Škole	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	6.000 €	CSO
Sprovesti analizu izostajanja učenika/ica sa nastave (teorijske i praktične) i izrečenih vaspitnih mjera u školskoj 2024/2025. i 2025/2026. godini i pripremiti preporuke	Sprovedena analiza i definisane preporuke za smanjenje izostajanja iz škole sa teorijske i praktične nastave	CSO Škole	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	6.000 €	CSO
Pripremiti plan i organizovati takmičenja učenika/ica po stručnim oblastima	Pripremljen plan takmičenja po oblastima Organizovana takmičenja, najmanje iz tri oblasti svake godine	CSO Škole ICCG PKCG UPCG	I kvartal 2025	II kvartal 2026	38.000 €	CSO

Sprovesti analizu organizacije i realizacije praktičnog obrazovanja u školi i kod poslodavca (iz izvještaja eksterne i interne evaluacije i drugih izvora)	Pripremljen izvještaj na osnovu sprovedene analize, sa preporukama za unapređenje kvaliteta praktične nastave u školskom i dualnom obliku	CSO PKCG UPCG	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	8.000 €	CSO
Izraditi Eksternu evaluaciju praktičnog obrazovanja u školskom i dualnom obliku	Izrađena Eksterna evaluacija praktičnog obrazovanja u školskom i dualnom obliku Održana prezentacija Eksterne evaluacije praktičnog obrazovanja u školskom i dualnom obliku	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	€ 18.000	Budžet
Izraditi smjernice za realizaciju kontinuiranog praćenja i evaluacije kvaliteta praktičnog obrazovanja kod poslodavca	Pripremljene smjernice i metodologija za realizaciju kontinuiranog praćenja i evaluacije praktičnog obrazovanja kod poslodavca u skladu sa Evropskim okvirom za kvalitetno i efikasno učenje uz rad	MPNI CSO Škole PKCG UPCG	I kvartal 2026	II kvartal 2026	€ 3.000	CSO
Organizovati okrugle stolove sa predstavnicima stručnih škola i poslodavcima	Organizovana 3 okrugla stola po godini	CSO UPCG PKCG Škole	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	€ 2.000	CSO
Organizovati prezentaciju postojeće obrazovne ponude poslodavcima sa ciljem unapređenja modela saradnje	Organizovane 4 prezentacije po godini	CSO UPCG PKCG Škole	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	€ 2.000	CSO
Uključiti predstavnike poslodavaca u nadzor i vrednovanje stručnog obrazovanja	Procenat predstavnika poslodavaca u odnosu na ukupan broj eksternih evaluatora je minimum 10% Procenat poslodavaca uključenih u vrednovanje stručnog obrazovanja je 10%	CSO	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	€ 6.000	CSO
Obezbijediti uslove za uspostavljanje sistema podsticaja poslodavcima koji učestvuju u realizaciji praktičnog obrazovanja i zapošljavaju učenike/ice nakon završetka obrazovanja	Formiran Fond za podršku dualnom obrazovanju Usvojen Pravilnik o načinu i postupku raspodjele sredstava Fonda za podršku dualnom obrazovanju	MPNI PKCG UPCG lokalne zajednice škole	I kvartal 2025	II kvartal 2025	€ 20.000	Budžet
Dodijeliti sredstva iz Fonda za podršku dualnom obrazovanju poslodavcima i učenicima/ama	Sprovedeni konkursi za dodjelu sredstava poslodavcima i učenicima/ama na godišnjem nivou	MPNI	III kvartal 2025	IV kvartal 2026	€ 200.000	Budžet
Pripremiti materijal za promociju deficitarnih kvalifikacija i stručnog obrazovanja	Pripremljen promotivni materijal za deficitarnu kvalifikaciju i stručno obrazovanje za 2025. i za 2026. godinu	MPNI CSO	II kvartal 2025	II kvartal 2026	30.000 €	Budžet
Organizovati promotivne događaje	Organizovana 4 promotivna događaja po godini	MPNI CSO	II kvartal 2025	II kvartal 2026	20.000 €	Budžet
Analizirati razloge slabog interesovanja učenika/ica za upis na obrazovne programe za pojedine deficitarne kvalifikacije	Urađena analiza	MPNI CSO	II kvartal 2026	IV kvartal 2026	5.000 €	Budžet
Organizovati radionice s djecom sa posebnim obrazovnim potrebama za jačanje motivacije	Održane radionice za najmanje 100 učenika sa POP	MPNI ZZŠ CSO Škole	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	5.000 € 5.000 €	Budžet Donatori

Organizovati prezentaciju inkluzivnog modela stručnog obrazovanja poslodavcima sa ciljem unapređenja procesa inkluzije	Organizovane 4 prezentacije po godini	MPNI ZZŠ CSO PK UPCG	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	4.000 €	CSO
Organizovati radionice za jačanje stavova, otvorenosti poslodavaca	Organizovane radionice, obuhvaćeno najmanje 50 poslodavaca	MPNI CSO PK UPCG	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	5.000 € 5.000 €	Budžet Donatori
Uspostaviti podršku mobilnosti učenika/ica i nastavnika/ica stručnih škola, prema odgovarajućem programu	Organizovane najmanje dvije promocije razmjene nastavnika/ica i učenika/ica kroz programe međunarodne razmjene Organizovana razmjena učenika/ica i nastavnika/ica, najmanje 25 učenika/ica po godini i najmanje 10 nastavnika/ica u školama regiona ili Evrope u cilju mobilnosti prema odgovarajućem programu	MPNI CSO Škole	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	35.000 €	Budžet međunarodni projekti (Move to Improve)
Organizovati učešće škola na međunarodnim takmičenjima i sajmovima obrazovanja	Organizovano učešće najmanje na jednom međunarodnom sajmu obrazovanja Učešće takmičarskog tima na EUROSILLS takmičenju Učešće takmičarskog tima na CROATIAN Skills takmičenju	MPNI CSO Škole	I kvartal 2025	III kvartal 2025	50.000 € (Euroskills) 15.000 € (Crotiaskills)	CSO Budžet Međunarodni projekti
Organizovati međunarodne konferencije iz oblasti stručnog obrazovanja	Organizovanje najmanje jedne međunarodne konferencije iz oblasti stručnog obrazovanja	MPNI CSO Škole	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	11.500 €	Budžet

Mjera 1.1.4: Povećati participaciju odraslih u cjeloživotnom učenju i bolje regulisati obrazovanja odraslih.

Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Izraditi analizu sistema obrazovanja odraslih	Izrađena analiza sistema obrazovanja odraslih	MPNI CSO ICCG ZZZ PKCG UPCG MRZS	I kvartal 2025	I kvartal 2025	1.000 €	Budžet (Plan rasta)
Revidirati programe obrazovanja za prekvalifikaciju ili sticanje prve kvalifikacije odraslih, uključujući programe obrazovanja za asistente u nastavi i saradnike u socijalnoj inkluziji RE	Revidirano 24 programa obrazovanja i usvojena od strane Nacionalnog savjeta za obrazovanje	CSO MPNI licencirani organizatori obrazovanja odraslih socijalni partneri	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	42.000 €	Budžet (Plan rasta)
Revidirati ispitne kataloge za programe obrazovanja	Revidirana 24 ispitna kataloga i usvojena od strane Nacionalnog savjeta za obrazovanje	CSO MPNI licencirani organizatori obrazovanja odraslih socijalni partneri	IV kvartal 2025	IV kvartal 2026	18.000 €	Budžet (Plan rasta)

Izraditi program obrazovanja za promovisanje poslova u zelenoj i digitalnoj ekonomiji i drugih programa u skladu sa potrebama tržišta rada	Izrađeno sedam programa obrazovanja i usvojeni od strane Nacionalnog savjeta za obrazovanje	CSO MPNI, licencirani organizatori obrazovanja odraslih socijalni partneri	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	8.200 €	Budžet (Plan rasta)
Izraditi ispitne kataloge za programe za promovisanje poslova u zelenoj i digitalnoj ekonomiji i drugih programa u skladu sa potrebama tržišta rada	Izrađeno sedam ispitnih kataloga	CSO MPNI, licencirani organizatori obrazovanja odraslih socijalni partneri	IV kvartal 2025	IV kvartal 2026	4.700 €	Budžet (Plan rasta)
Razviti online programe obrazovanja	Razvijeno pet online programa obrazovanja	CSO MPNI licencirani organizatori obrazovanja odraslih socijalni partneri	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	7.500 €	Budžet
Razviti centar za obrazovanje odraslih u okviru škola i univerziteta	Licencirano pet centara za obrazovanje odraslih u okviru škola i univerziteta	Škole Univerziteti MPNI CSO	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Realizovati promotivne kampanje i događaje za promovisanje koncepta cjeloživotnog učenja	Izrađen promotivni materijal (flajeri, reklamni panoji, video materijal, reklame i sl.) Organizovano osam promotivnih događaja (konferencije, okrugli stolovi, radionice za razvoj vještina i sl.) Izrađena aplikacija sa katalogom svih dostupnih programa obrazovanja u cjeloživotnom učenju	MPNI CSO	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	64.000 €	Budžet (Plan rasta)
Usvojiti zakonske akte kojima se poboljšava dostupnost i kvalitet podataka o polaznicima u oblasti obrazovanja odraslih	Usvojen Opšti zakon o obrazovanju i vaspitanju	MPNI	I kvartal 2025	I kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/
Pružiti podršku organizatorima obrazovanja odraslih i polaznicima za sticanje prve kvalifikacije, dokvalifikacije i prekvalifikacije u cilju profesionalnog osposobljavanja	Obezbijedene subvencije iz državnog budžeta Sproveden javni poziv za organizatore obrazovanja odraslih - 100 lica koja su prošla obuku	MPNI ZZZCG	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	100.000 €	Zavod za zapošljavanje

OPERATIVNI CILJ 1.2. Smanjenje nejednakosti u obuhvatu i postignućima, uključujući ranjive i marginalizovane grupe					
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Stopa prelaska iz osnovne u srednju školu romske i egipćanske djece i djece sa smetnjama u razvoju	Stopa prelaska romske i egipćanske djece 10% Stopa prelaska djece sa smetnjama u razvoju 20%	Porast od 25% za oba pola Porast od 30% posto za oba pola	Porast od 35% za oba pola Porast od 50% za oba pola	MPNI	MPNI
Procenat romske i egipćanske djece, djece sa smetnjama u razvoju i prisilno raseljene djece upisane u osnovnim i srednjim školama	Djeca iz romsko-egipćanske populacije Osnovna škola: 82% (79% dječaka, 80% djevojčica) Srednja škola: 23% (23% dječaka, 24% djevojčica) Djeca sa smetnjama u razvoju Osnovna škola: 53% (56% dječaka, 48% djevojčica) Srednja škola: 38% (38% dječaka, 39% djevojčica) Početna vrijednost prisilno raseljene djece upisane u osnovnim i srednjim školama biće određena do IV kvartala 2025.	Porast od 25%	Porast od 50%	MPNI	MPNI

Mjera 1.2.1: Ciljana podrška u obrazovanju i inkluzija učenika/ca romske i egipćanske populacije.

Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Realizovati vršnjačko učenje na nivou škole na temu antidiskriminacije	Realizovana vršnjačka podrška u 20 obrazovno-vaspitnih ustanova	Obrazovno-vaspitne ustanove	III kvartal 2025	IV kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Realizovati promociju rječnika romskog jezika	Realizovana 3 promotivna događaja	ZUNS NVO	III kvartal 2025	III kvartal 2026	1.500 €	Budžet
Realizovati savjetovanje obrazovno-vaspitnih ustanova za izradu individualnog plana podrške	Realizovana dva savjetovanja za primjenu individualnog plana podrške	ZZŠ MPNI	III kvartal 2025	I kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Uraditi monitoring aktivnosti na nivou škole usmjerenih na promociju multikulturalizma	Izrađen izvještaj o samoevaluaciji na temu multikulturalizma	Obrazovno-vaspitne ustanove	III kvartal 2025	Kontinuirano	Nisu potrebna sredstva	/

Mjera 1.2.2: Razviti politike i intervencije u oblasti inkluzivnog obrazovanja kako bi se promovisala i obezbijedila puna inkluzija i ravnopravan pristup, uz odgovarajuća prilagođavanja i usluge podrške						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Sprovesti analizu rada resursnih centara i škola sa integrisanim odjeljenjima, sa preporukama	Urađena analiza sa preporukama	ZZŠ MPNI CSO	III kvartal 2025	II kvartal 2026	10.000€	Budžet
Sprovesti istraživanje i izraditi analizu indeksa inkluzije za osnovne i srednje škole	Sprovedeno istraživanje i urađena analiza po indeksu inkluzivnosti sa akcionim planom	ZZŠ	II kvartal 2026	IV kvartal 2026	45.000 €	Budžet
Uraditi analizu rada asistenata u nastavi, sa preporukama	Urađena analiza sa preporukama	ZZŠ MPNI UNICEF	I kvartal 2025	III kvartal 2025	10.000 €	UNICEF
Akreditovati program edukacije stručnih službi u vrtićima i školama za rad sa asistentima u nastavi	Akreditovan program	ZZŠ CSO	I kvartal 2026	II kvartal 2026	1.500 €	Budžet
Sprovesti program integrisane dodatne stručne podrške kroz saradnju centara za dnevni boravak, vrtića i škola	Sproveden program u 13 opština	ZZŠ UNICEF	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	13.000 €	Budžet
Izraditi sistematizaciju za profesionalce koji će raditi u asistivnim kabinetima u resursnim centrima i školama	Urađena sistematizacija	MPNI	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Obezbijediti licence za softver za govornu podršku za učenike/ce sa posebnim obrazovnim potrebama	Obezbijedeno 30 licenci za softver za govornu podršku	MPNI	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	30.000 €	Budžet
Obezbijediti format udžbenika za softver za govornu podršku	Obezbijeden format udžbenika za softver za govornu podršku	ZUNS	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Izraditi nove udžbenike u Daisy formatu	Urađena 2 udžbenika u Daisy formatu	ZUNS	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	50.000 €	Budžet
Sprovesti kampanje za široku podršku inkluziji	Sprovedena 4 promotivna događaja	ZZŠ MPNI CSO	III kvartal 2025	IV kvartal 2026	8.000 €	Budžet

Mjera 1.2.3: Obezbijediti kvalitetno obrazovanje učenicima/ama koji se školuju na albanskom jeziku.						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Prevesti primjere dobre prakse za učenike/ce sa posebnim obrazovnim potrebama, na albanskom jeziku	Sa Školskog portala prevedena tri primjera dobre prakse	MPNI	III kvartal 2025	I kvartal 2026	3.000 €	Budžet
Razviti i implementirati sistem kontinuirane i planirane vršnjačke podrške za učenje oba jezika	Razvijen plan i implementiran u najmanje jednoj školi; obuhvaćeno najmanje 20 učenika i 5 nastavnika	Obrazovno-vaspitne ustanove	III kvartal 2025	Kontinuirano	2.000 €	Budžet
Izraditi dvojezični nastavni materijal kojim će se olakšati učenje oba jezika	Izrađen nastavni materijal na oba jezika, postavljen na Školski portal	Obrazovno-vaspitne ustanove MPNI	I kvartal 2026	Kontinuirano	1.000 €	Budžet
Sprovesti monitoring primjene stečenog znanja na obukama	Realizovan monitoring u 5 obrazovno-vaspitnih ustanova	Obrazovno-vaspitne ustanove	IV kvartal 2026	Kontinuirano	2.500 €	Budžet

Mjera 1.2.4: 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 rastućeg načina razmišljanja (engl. growth mindset)

Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Integrirati rodno-ravnopravni pristup u programe za inicijalno obrazovanje vaspitača/ica i učitelja/ica, pedagoga/škinja i psihologa/škinja i drugih nastavnih profesija	Svi predmetni programi na studijskim programima za obrazovanje vaspitača/ica, učitelja/ica, pedagoga/škinja i psihologa/škinja uključuju rodno ravnopravni i rodno senzitivni pristup	UCG	II kvartal 2026	Kontinuirano	Nisu potrebna sredstva	/
Unaprijediti metodologiju za izradu predmetnih programa i za izradu štampanih i digitalnih udžbenika rodno svjesnom i rodno senzitivnom diskursu	Unaprijeđena metodologija	ZZŠ ZUNS CSO MPNI MLJIMP	III kvartal 2025	IV kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Obezbijediti podršku srednjoškolicima/kama za upis na nastavničke fakultete	Obezbijeđena podrška (stipendije, prevoz, karijerna savjetovanja...)	UCG	III kvartal 2025	II kvartal 2026	70.000 € 20.000 € 10.000 €	MPNI Lokalna zajednica UCG
Kreirati PR i marketinške aktivnosti za promovisanje rodne ravnopravnosti u obrazovanju	Kreirane i realizovane dvije marketinške aktivnosti	UCG Mediji	III kvartal 2025	IV kvartal 2026	7.000 €	UCG

Mjera 1.2.5: Obezbijediti ravnopravan pristup učenju i učešću u obrazovanju i vaspitanju učenicima/cama 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.

Aktivnost	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranje
Odrediti procenat od ukupnog broja i prisilno raseljene djece upisane u osnovnim i srednjim školama	Određen procenat	MPNI MONSTAT	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/
Podrška nastavnicima/ama i PP službama za rad sa djecom iz drugih govornih područja (podrška u učenju, socio-emocionalna podrška)	Sprovedene najmanje dvije obuke	ZZŠ CSO	III kvartal 2025	III kvartal 2026	3.000 €	ZZŠ CSO

OPERATIVNI CILJ 1.3.	Nastava je usmjerena na razvoj ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje i životnih vještina u skladu sa politikama i standardima EU				
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Revizija temeljnih dokumenta (okvirni nacionalni kurikulum, obrazovni plan i program, razvijena zakonska regulativa)	0	Urađena revizija	Implementacija	MPNI	MPNI
Procenat inoviranih obrazovnih programa	0	100% inoviranih obrazovnih programa za osnovno i opšte srednje obrazovanje 50% inoviranih obrazovnih programa za stručno obrazovanje	100% inoviranih obrazovnih programa za osnovno i opšte srednje obrazovanje 100% inoviranih obrazovnih programa za stručno obrazovanje	CSO	ZZŠ CSO MPNI
Procenat predmeta u kojima se koriste inovirani udžbenici i priručnici	0	0%	60%	Redovni izvještaj	ZZŠ CSO MPNI ZUNS
Procenat udžbenika za koje su urađeni digitalni obrazovni materijali	0	0	7%	Redovni izvještaj	ZZŠ ZUNS
Procenat učenika/ca koji su uključeni u rad inovativnih tehnoloških laboratorija	1%	15%	30%	Redovni izvještaj	MPNI ZZŠ
Broj učenika/ca koji učestvuju u međunarodnim takmičenjima	19	30	40	Redovni izvještaj	ICCG CSO

Mjera 1.3.1: Usklađivati i obogaćivati kurikule i materijale za učenje						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor
Izraditi okvirni nacionalni kurikulum, usklađen sa politikama i standardima EU kojim se utvrđuju ključne kompetencije za cjeloživotno učenje, globalno građanstvo, životne i socio-emocionalne vještine, zelene vještine, klimatske promjene, kao i druga pitanja od značaja za izradu planova i programa, uključujući i izborne predmete i međupredmetne teme - za sve nivo obrazovanja i sve tipove škola	Izrađen i usvojen okvirni nacionalni kurikulum, usklađen sa politikama i standardima EU kojim se utvrđuju ključne kompetencije za cjeloživotno učenje, globalno građanstvo, životne i socio-emocionalne vještine, zelene vještine, klimatske promjene, kao i druga pitanja od značaja za izradu planova i programa, uključujući i revidirane liste za izborne predmete i međupredmetne teme u osnovnim i srednjim školama - za sve nivo obrazovanja i sve tipove škola	MPNI ZZS CSO	III kvartal 2025	II kvartal 2026	100.000 €	Budžet
Uskladiti obim i strukturu nastavnih planova na svim nivoima obrazovanja i tipovima škola, u skladu sa najboljim međunarodnim praksama, sa naglaskom na maternji jezik, STEM predmete, strane jezike, umjetnost, i humanističke nauke i globalno građanstvo, vodeći računa o optimalnom opterećenju učenika u školi i kod kuće	Usklađen obim i struktura nastavnih planova na svim nivoima obrazovanja i tipovima škola.	MPNI ZZS CSO	III kvartal 2026	IV kvartal 2026	70.000 €	Budžet
Izraditi metodološki okvir i standard kvaliteta predmetnog programa – kurikulumu	Izrađen metodološki okvir	ZZS MPNI	IV kvartal 2026	IV kvartal 2026	10.000 €	Budžet
Izraditi dodatne digitalne obrazovne materijale, kao komplementaran resurs za nastavu i učenje	Izrađeni dodatni digitalni obrazovni materijali, kao komplementaran resurs za nastavu i učenje	ZUNS	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	20.000 €	ZUNS
Organizovati obuke za autore/ke, recenzente/ice i urednike/ce za izradu digitalnih obrazovnih sadržaja	Realizovane obuke	ZUNS	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	10.000 €	ZUNS
Izraditi procedure za korišćenje vještačke inteligencije u procesu učenja i nastave	Izrađena procedura	MPNI ZZŠ CSO	I kvartal 2026	II kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Kreirati i realizovati radionice za djecu o primjeni vještačke inteligencije - osnovni nivo i etički aspekt	Realizovano 10 radionica kojima je obuhvaćeno 150 učenika	MPNI ZZŠ CSO	I kvartal 2026	II kvartal 2026	€ 6.000	Budžet (Plan rasta)
Definisati modele postupanja u oblasti smanjenja rizika od katastrofa, sa posebnim fokusom na najugroženije kategorije djece; ponuditi dva modela postupanja oblasti smanjenja rizika od katastrofa: preventivno i u okolnostima kada se desi smanjeni rizik od katastrofa; izrada praktičnih procedura za obrazovno-vaspitne ustanove	Definisani modeli postupanja i izrađene procedure	MPNI ZZŠ MUP MZD Seizmološki zavod Građevinski fakultet	III kvartal 2025	III kvartal 2026	€ 60.000	Budžet

Mjera 1.3.2: Unaprijediti kvalitet nastave/učenja i podrška inovativnim nastavnim praksama.						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Uraditi analizu mogućnosti da se udžbenici nasleđuju	Urađena analiza	MPNI	I kvartal 2026	III kvartal 2026	1.000 €	Budžet
Uraditi analizu mogućnosti recikliranja jednog broja udžbenika	Urađena analiza	ZUNS MPNI	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	1.000 €	ZUNS
Izraditi program rada/procedura za funkcionisanje Inovativnih tehnoloških laboratorija/EdTech lab	Urađen program	MPIN ZZŠ	III kvartal 2025	III kvartal 2026	1.000 €	Budžet
Realizovati program obuke za nastavnike za rad u EdTech laboratorijama	Obučeno najmanje 102 nastavnika	MPNI ZZŠ CSO	III kvartal 2025	I kvartal 2026	4.000 €	ZZŠ
Uraditi program za rano prepoznavanje i pružanje podrške nadarenim učenicima/ama	Izrađen program	MPNI	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	3.000 €	Budžet
Pripremiti programe podrške školama za realizaciju dvojezične nastave (odrediti škole, definisati predmete)	Pripremljeni programi	MPNI ZZŠ CSO	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	3.000 €	Budžet
Izraditi udžbenike na engleskom jeziku za dvojezičnu nastavu	Izrađeni dvojezični udžbenici za nastavne predmete koji se izučavaju na engleskom jeziku	ZUNS	II kvartal 2025	Kontinuirano	260.000 €	Budžet
Razviti program za rad EdTech laboratorija	Izrađen program	MPNI	I kvartal 2025	III kvartal 2025	2.700 €	UNICEF

Mjera 1.3.3: Evaluirati i unaprijediti kvalitet obrazovnih praksi, materijala i programa.						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Formirati komisiju i izraditi standarde kvaliteta nastave sa inoviranim programima, standarde kvaliteta udžbenika, priručnika i drugih obrazovnih materijala bilo u štampanoj, bilo u digitalnoj formi	Izrađeni ili inovirani standardi kvaliteta: ustanove (škole) rada nastavnika rada stručnih saradnika direktora udžbenika, priručnika i drugih obrazovnih materijala bilo u štampanoj ili digitalnoj formi	ZZŠ	IV kvartal 2025	I kvartal 2026	20.000 €	Budžet
Izmijeniti Pravilnik o sadržaju, obliku i načinu utvrđivanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada u ustanovama	Izmijenjen pravilnik	MPNI	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Pripremiti aktivnosti za izradu Metodologije za utvrđivanje kvaliteta	Realizovane pripremne aktivnosti	ZZŠ CSO	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	7.000 €	Budžet
Izraditi unaprijeđene verzije upitnika za nastavnike/ce, učenike/ce, roditelje/staratelje radi prikupljanja i obrade podataka u procesu eksterne evaluacije	Izrađena unaprijeđena verzija upitnika za nastavnike/ce, učenike/ce, roditelje/staratelje radi prikupljanja i obrade podataka u procesu eksterne evaluacije	ZZŠ CSO	II kvartal 2025	Kontinuirano	5.000 €	Budžet
Pružiti podršku školama u sprovođenju procesa interne evaluacije	Urađena analiza izvještaja, realizovana četiri savjetovanja i izrađen priručnik	ZZŠ CSO	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	10.000 €	ZZŠ

Mjera 1.3.4: Eksterna provjera znanja (testiranja i ispiti)						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Organizovati online kodiranje/ocjenjivanje testova sa eksternih provjera znanja za učenike završnog razreda osnovne škole	Sprovedeno online kodiranje i ocjenjivanje testova za učenike/ce IX razreda osnovne škole	ICCG	IV kvartal 2025	IV kvartal 2026	120.000 €	Budžet
Sprovesti prvo online nacionalno testiranje/ispitivanje	Sprovedeno nacionalno testiranje u online formatu za učenike VI razreda osnovne škole	ICCG	IV kvartal 2025	IV kvartal 2026	50.000 €	Budžet

OPERATIVNI CILJ 1.4. Školsko ocjenjivanje je u funkciji razvoja učenika/ca i unapređivanja nastave i učenja					
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Procenat škola u kojima je ocjenjivanje u skladu sa standardima procijenjeno najmanje uspješno	20%	50%	70%	Redovni izvještaj Godišnji izvještaj o eksternoj evaluaciji	ZZŠ CSO
Procenat zahtjeva koji se postavljaju učenicima/ama tokom ocjenjivanja i koji angažuju više nivoa mišljenja: kritičko mišljenje, rješavanje problema, kreativnost	20%	50%	70%	Redovni izvještaj	ZZŠ
Povećanje procenata zadataka na eksternim testiranjima koja su slična pitanjima na testiranjima kao što su PISA, TIMSS i PIRLS	10%	25%	50%	Redovni izvještaj	MPNI ICCG ZZŠ

Mjera 1.4.2: Unaprijediti transparentnost i kontinuirane povratne informacije						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Pratiti i analizirati kontinuirano tokom implementacije praksu ocjenjivanja kako bi se osiguralo angažovanje viših nivoa znanja, visoka učestalost davanja povratnih informacija, kao i balansirana zastupljenost dijagnostičke, formativne i sumativne funkcije ocjenjivanja	Izvještaji o samoevaluaciji i evaluaciji	ZZŠ CSO Vaspitno-obrazovne ustanove	III kvartal 2025	IV kvartal 2026	5.000 €	Budžet

OPERATIVNI CILJ 1.5.	Škola je sigurna, inkluzivna i podsticajna sredina za cjelovit i potpun razvoj svih učenika/ca				
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Procenat škola koje imaju potpuno funkcionalne sisteme socio-emocionalne podrške (savjetovanje, vršnjačka podrška, mentorstvo) i programe protiv vršnjačkog nasilja (bullying)	10%	40%	Na nivou/iznad prosjeka EU 60%	Obrazovno-vaspitne ustanove	MPNI ZZŠ CSO
Broj javnih oblika vršnjačkog nasilja	181	Smanjen za 50%	Smanjen za 70%	MPNI	MPNI ZZŠ CSO
Procenat škola u kojima je obezbijeđen jutarnji boravak za djecu u I ciklusu	0	25%	50%	MPNI	MPNI
Procenat učenika/ca uključenih u vannastavne aktivnosti u školi	Ukupno: 0,74% (699 učenika/ca) Osnovna škola: 0,94% (644 učenika/ca) Srednja škola: 0,22% (57 učenika/ca)	Povećan za 25%	Povećan za 50%	MPNI	MPNI
Procenat učenika/ca koji se pozitivno izjašnjava u odnosu na indikatore osjećaja pripadnosti školi	PISA 2020: 86% učenika/ca je izjavilo da lako sklapaju prijateljstva u školi (OECD prosjek: 76%) 85% učenika/ca se osjećalo kao da pripada školi (OECD prosjek: 75%) 13% učenika/ca se osjeća usamljeno u školi (OECD prosjek: 17%) 14% učenika/ca osjeća da je isključeno iz događanja u školi (OECD prosjek: 16%)	OECD prosjek +/-10%	OECD prosjek +/-10%	PISA	ICCG
Broj škola u kojima je aktivnost utvrđivanja i unapređenja kvaliteta eksternom evaluacijom ocijenjeno veoma uspješno	3%	15%	40%	Izvještaji o utvrđivanju kvaliteta obrazovno vaspitnog rada	ZZŠ CSO
Procenat nastavnika/ca koji učestvuju u programima mobilnosti	0,3%	4%	8%	MPNI	CSO ZZŠ
Procenat škola koje realizuju međunarodne projekte	Osnovno i opšte srednje obrazovanje: 25% Stručno obrazovanje: 38%	Osnovno i opšte srednje obrazovanje: 35% Stručno obrazovanje: 45%	Osnovno i opšte srednje obrazovanje: 50% Stručno obrazovanje: 60%	MPNI	CSO ZZŠ

Mjera 1.5.1: Unaprijediti socio-emocionalnu podršku, dobrobit i cjelovit razvoj kroz bezbjedno, inkluzivno i podsticajno školsko okruženje						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Unaprijediti smjernice i uputstva za postupanje, kako bi se obezbijedilo sigurno školsko okruženje bez fizičkog, verbalnog, socijalnog i emocionalnog nasilja, bilo od strane učenika/ca ili nastavnika/ca	Unaprijeđene smjernice i uputstva	MPNI ZZŠ CSO	II kvartal 2025	II kvartal 2026	5.000 €	Budžet
Unaprijediti smjernice i uputstva i kreirati programe koji se odnose na obezbjeđivanje inkluzivnog, sigurnog i podsticajnog školskog okruženja	Unaprijeđene smjernice i uputstva Urađen program za realizaciju časova odjeljske zajednice Realizovane radionice za učenike i roditelje/staratelje u svim OVU Urađen edukativni materijal u svim obrazovno vaspitnim ustanovama Objavljeni primjeri dobre prakse na sajtovima Zavoda i Centra	ZZŠ CSO OVU	II kvartal 2025	kontinuirano	5.000 €	Budžet
Uspostaviti dodatne mehanizme obrazovne i socio-emocionalne podrške učenicima/ama za postizanje boljeg uspjeha i cjelovit razvoj, kao i za očuvanje i unapređenje fizičkog i mentalnog zdravlja i unaprijediti proces praćenja podrške učenicima/ama	Urađeno istraživanje stavova učenika/ca i roditelja na reprezentativnom uzorku sa predlogom mjera za unapređenje podrške učenicima/ama Povećan broj realizovanih časova dodatne i dopunske nastave i vannastavnih aktivnosti za 30% Realizovane radionice za učenike/ce i roditelje/staratelje u svim obrazovno vaspitnim ustanovama Formirani volonterski klubovi u 50% obrazovno vaspitnih ustanova Izveštaji o samoevaluaciji i eksternoj evaluaciji	ZZŠ CSO OVU	III kvartal 2025	IV kvartal 2035	10.000 €	Budžet
Kreirati i realizovati radionice o sajber bezbjednosti za učenike/ce	Realizovano 20 radionica, obuhvaćeno 500 učenika/ca	ZZŠ CSO	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	6.000 €	Budžet
Obilježiti Međunarodni dan sigurnog interneta	Obilježena dva Međunarodna dana sigurnog interneta, broj djece i nastavnika/ca koji su učestvovali	MPNI ZZŠ CSO	I kvartal 2025	I kvartal 2026	3.000 €	Budžet
Obezbijediti učenicima/ama bogatu ponudu kreativnih, motivišućih i inkluzivnih vannastavnih aktivnosti, sa fokusom na volonterski rad, jezike, umjetnost, sport, praktične vještine i ekološke inicijative i sl, osiguravajući pristup svim učenicima/ama, posebno u ruralnim područjima	Broj škola koje nude učenicima bogatu ponudu kreativnih, motivišućih i inkluzivnih vannastavnih aktivnosti	MPNI ZZŠ CSO	III kvartal 2025	Kontinuirano	20.000 €	Budžet
Razviti programe za učenike/ce za razvoj opštih stavova, socijalizacije, podršku i razvoj adekvatnog doživljaja sebe	Razvijeni i realizovani programi	ZZŠ CSO	IV kvartal 2025	III kvartal 2026	5.000 €	Budžet
Realizovati pilot projekat Kreativnost u školi i evaluacija	Primijenjen i evaluiran projekat u 10 škola (5 osnovnih, 2 gimnazije, 2 stručne škole i srednje umjetničke škole kroz zajedničku saradnju)	ZZŠ CSO	IV kvartal 2025	III kvartal 2026	40.500 €	Budžet
Obezbijediti uslove za jutarnje čuvanje djece u I ciklusu, uz stvaranje prostornih kapaciteta i izmijeniti zakonsku regulativu	Analizirani prostorni kapaciteti Izmijenjena zakonska regulativa	MPNI	I kvartal 2026	Kontinuirano	Nisu potrebna sredstva	/
Povećati dvojezičko obrazovanje od prvog razreda osnovne škole	Broj škola u kojima se realizuje dvojezična nastava: 24	MPNI	II kvartal 2025	IV kvartal 2030	Nisu potrebna sredstva	/

Mjera 1.5.2: Obezbijediti sveobuhvatni pristup i saradnju svih aktera obrazovnog procesa, kroz učešće zajednice i stručnjaka						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Obezbijediti aktivnije uključivanje učenika/ca u procese donošenja odluka u školi, kao i efikasniji rad dačkog parlamenta, ueničkih organizacija i klubova	Broj usvojenih inicijativa ueničkog parlamenta Broj realizovanih društveno korisnih akcija na nivou škole i lokalne zajednice; uspostavljena mreža ueničkih parlamenata, koja će uključivati 70% škola	Obrazovno vaspitne ustanove Unija srednjoškola	III kvartal 2025	Kontinuirano	5.000 €	Budžet
Unaprijediti saradnju i umrežavanje škola i nastavnika/ca – organizovanjem foruma, stručnih skupova, profesionalnih udruženja, međunarodne saradnje, programa mobilnosti i sl. sa ciljem razmjene najboljih praksi i podsticanja inovacija	Organizovana: dva foruma; jedan stručni skup profesionalnih udruženja; uspostavljeni programi mobilnosti u 50% škola; realizovan pilot projekat „Škola u zajednici“: pet škola (2 osnovne, gimnazija, stručna škola i umjetnička škola); formirani projektni timovi u 50% škola	MPNI ZZŠ CSO Obrazovno vaspitne ustanove	II kvartal 2026	Kontinuirano	35.000 €	Budžet
Unaprijediti partnerstvo škole sa roditeljima, preduzećima, lokalnim ustanovama i organizacijama i NVO u cilju holističkog i inkluzivnog djelovanja	Realizovane radionice u kojima su učestvovali roditelji u svim obrazovno vaspitnim ustanovama; realizovane aktivnosti u saradnji sa preduzećima, lokalnim ustanovama i NVO u 80% škola; roditelji uključeni u kreiranje slobodnog dijela kurikula u 30% obrazovno vaspitnih ustanova	MPNI ZZŠ CSO Obrazovno vaspitne ustanove	I kvartal 2025	Kontinuirano	5.000 €	Budžet

STRATEŠKI CILJ 2:		Svi zaposleni u obrazovno-vaspitnim ustanovama jednako i u punoj mjeri podržavaju kvalitet i pravičnost obrazovanja, razvijaju sve ključne kompetencije za cjeloživotno učenje i vještine učenika/ca i imaju pozitivne stavove i visoka očekivanja u odnosu na svu djecu i mlade				
	Indikator ishoda	Polazna vrijednost u 2024.	Ciljna vrijednost za 2030.	Ciljna vrijednost za 2035.	Izvor podataka	Nadležna institucija
2.0.1	Sve kadrovske potrebe obrazovno-vaspitnog sistema u potpunosti zadovoljava kvalifikovan kadar	Polazna vrijednost - TBC % nestručno zastupljenog kadra u obrazovno vaspitnim ustanovama	Smanjenje za 3% nestručno zastupljenog kadra u obrazovno vaspitnim ustanovama	Smanjenje za 5% nestručno zastupljenog kadra u obrazovno vaspitnim ustanovama	MPNI	MPNI
2.0.2	Odnos broja vaspitača/ica i nastavnika/ca i učenika/ca (na regionalnom/opštinskom nivou) - u predškolskim ustanovama - u osnovnim školama - u srednjim školama	Odnos broja vaspitača/ica i nastavnika/ca i učenika/ca: 1:40 u predškolskim ustanovama 1:28 u osnovnim školama 1:32 u srednjim školama	Odnos broja vaspitača/ica i nastavnika/ca i učenika/ca: 1:27 u predškolskim ustanovama 1:25 u osnovnim školama 1:28 u srednjim školama	Odnos broja vaspitača/ica i nastavnika/ca i učenika/ca: 1:24 u predškolskim ustanovama 1:23 u osnovnim školama 1:25 u srednjim školama	MPNI	MPNI
2.0.3	Opšte zadovoljstvo poslom među nastavnicima/ama	60% nastavnika/ca prijavljuju visok nivo zadovoljstva poslom na osnovu istraživanja iz 2021 Stopa fluktuacije nastavnika/ca N/A%	Broj nastavnika/ca koji prijavljuju visok nivo zadovoljstva poslom povećan 10% u odnosu na rezultate istraživanja iz 2021 Stopa fluktuacije nastavnika/ca smanjena za 10%	Broj nastavnika/ca koji prijavljuju visok nivo zadovoljstva poslom povećan 20% u odnosu na rezultate istraživanja iz 2021 Stopa fluktuacije nastavnika/ca smanjena za 20%	MPNI	MPNI

2.0.4	Zaposleni u obrazovno-vaspitnim ustanovama u potpunosti mogu da odgovore zahtjevima revidiranog okvira ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje i unaprijeđenih Standarda kompetencija za nastavnike/ce i direktore/ke	40% nastavnika/ca koji su završili programe stručnog usavršavanja usmjerene na generičke, digitalne vještine, inkluzivno obrazovanje, čitalačku, naučnu i matematičku pismenost	55% nastavnika/ca koji su završili programe stručnog usavršavanja usmjerene na generičke, digitalne vještine, inkluzivno obrazovanje, čitalačku, naučnu i matematičku pismenost	70% nastavnika/ca koji su završili programe stručnog usavršavanja usmjerene na generičke, digitalne vještine, inkluzivno obrazovanje, čitalačku, naučnu i matematičku pismenost	ZZŠ CSO ICCG	MPNI
2.0.5	Nastava je kvalitetna, motivišuća i usmjerena na sticanje svih kompetencija navedenih u ovoj Strategiji	40% učenika/ca koji pokazuju kompetencije u čitalačkoj, matematičkoj, naučnoj i digitalnoj pismenosti 50% roditelja i učenika/ca koji navode da su zadovoljni kvalitetom nastave Broj škola koje ostvaruju rezultate iznad nacionalnih standarda kvaliteta nastavnog procesa - 1%	55% učenika/ca koji pokazuju kompetencije u čitalačkoj, matematičkoj, naučnoj i digitalnoj pismenosti >15% roditelja i učenika/ca koji navode da su zadovoljni kvalitetom nastave >5 % škola koje ostvaruju rezultate iznad nacionalnih standarda kvaliteta nastavnog procesa	70% učenika/ca koji pokazuju kompetencije u čitalačkoj, matematičkoj, naučnoj i digitalnoj pismenosti >30 % roditelja i učenika/ca koji navode da su zadovoljni kvalitetom nastave >10 % škola koje ostvaruju rezultate iznad nacionalnih standarda kvaliteta nastavnog procesa	Periodična istraživanja Nacionalna testiranja ICCG i analize Rezultati PISA, PIRLS, TIMSS Izveštaj o utvrđivanju kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada	MPNI ZZŠ CSO ICCG

OPERATIVNI CILJ 2.1. Obrazovni sistem raspolaže dovoljnim brojem kvalifikovanih i kompetentnih vaspitača/ica, nastavnika/ca, stručnih saradnika/ca, direktora/ica, asistenata i drugih neophodnih kadrova koji se zapošljavaju na osnovu objektivnih kriterijuma kvaliteta i kompetencija					
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Procenat škola koje prijavljuju nedostatak kvalifikovanog kadra	35% škola/vrtića koji prijavljuju nedostatak kvalifikovanog kadra	<20% škola/vrtića koji prijavljuju nedostatak kvalifikovanog kadra	<10% škola/vrtića koji prijavljuju nedostatak kvalifikovanog kadra	MPNI	MPNI
Povećan upis svršenih srednjoškolaca na studijske programe STEM	Broj svršenih srednjoškolaca na studijskim programima STEM UCG 894 Mediterran 154 Adriatic 80 UDG 319	>5-10%	>15%	UCG UDG Mediterran Adriatic	MPNI UCG UDG Mediterran Adriatic
Povećanje procenta zaposlenih kvalifikovanih vaspitača/ica i stručnih saradnika/ca za rano obrazovanje	N/A	>10%	>20%	MPNI	MPNI Vaspitno obrazovne ustanove
Uspostavljene politike i funkcionalni alati za prevazilaženje problema nedostatka nastavnog kadra, uključujući alternativne načine za sticanje nastavničkih kvalifikacija	Ne postoje politike i funkcionalni alati čiji je cilj ublažavanje problema nedostatka nastavnog kadra za sve predmete u određenim geografskim područjima ili školama u nepovoljnom položaju Ne postoje alternativni načini sticanja nastavničkih kvalifikacija mimo inicijalnog obrazovanja nastavnika/ca (ION)	Djelimično uspostavljene politike i funkcionalni alati za ublažavanje problema nedostatka nastavnog kadra za sve predmete u određenim geografskim područjima ili školama u nepovoljnom položaju, sa dokazima da je implementacija počela Djelimična dostupnost alternativnih načina sticanja nastavničkih kvalifikacija mimo inicijalnog obrazovanja nastavnika/ca (ION)	Razvijene su i implementirane politike i funkcionalni alati za ublažavanje nedostatka nastavnika u svim predmetima, geografskim područjima i školama u nepovoljnom položaju U toku puna implementacija alternativnih načina sticanja nastavničkih kvalifikacija mimo inicijalnog obrazovanja nastavnika/ca (ION)	MPNI	MPNI

Mjera 2.1.1: Obezbijediti kadrove deficitarnih profila koji odgovaraju specifičnim potrebama obrazovnog sistema						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Prikupiti i analizirati podatke iz škola i predškolskih ustanova o nedostajućim nastavnicima/ama i stručnim saradnicima/ama	Baza podataka formirana na nivou sistema; izvještaj sa preporukama	MPNI	II kvartal 2025	Kontinuirano	9.000 €	Budžet
Izraditi mjere zapošljavanja prilagođenih privlačenju kvalifikovanog kadra, naročito u oblasti identifikovanih deficitarnih profila	Izrađene strategije zapošljavanja	MPNI CSO MRSD ZZZ PKCCG	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Realizovati karijerna savjetovanja u svim razredima srednjih škola	Karijerna savjetovanja realizovana u svim srednjim školama	Srednje škole	II kvartal 2025	Kontinuirano	Nisu potrebna sredstva	/
Implementirati podsticajne mjere za privlačenje profesionalaca/ki u kadrovski nedovoljno pokrivenim područjima	Uspostavljen povoljniji radni ambijent	MPNI	II kvartal 2026	Kontinuirano	100.000 €	Budžet

Mjera 2.1.2: Jačati postojeće kapacitete ekspertskog nivoa u Zavodu za školstvo, Centru za stručno obrazovanje, Ispitnom centru i Zavodu za udžbenike i nastavna sredstva kroz ciljane programe stručnog usavršavanja i mentorstva						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Uspostaviti saradnju sa regionalnim i međunarodnim ustanovama	Potpisana dva memoranduma o saradnji na zajedničkim projektima	MPNI CSO ZZŠ ICCG ZUNS	III kvartal 2025	IV kvartal 2026	5.000 €	Budžet
Kreirati koncept za online kolaboraciju za ZZŠ	Kreiran koncept za online kolaboraciju za Zavod za školstvo	ZZŠ	I kvartal 2026	III kvartal 2026	1.000 €	Budžet
Uspostaviti tehničke uslove za online kolaboraciju za Zavod za školstvo	Uspostavljeni tehnički uslovi za online kolaboraciju za avod za školstvo kod 70 zaposlenih	ZZŠ	I kvartal 2026	II kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Edukovati zaposlene za implementaciju koncepta online kolaboracije za Zavod za školstvo	Edukovano 70 zaposlenih u Zavod za školstvo	ZZŠ	I kvartal 2026	III kvartal 2026	2.100 €	Budžet

Mjera 2.1.3: Jačati uspostavljen sistem profesionalnog razvoja na nivou škole/vrtića razvojem održivog modela koji promoviše učenje kroz saradnju i kontinuirani profesionalni razvoj						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Izraditi Smjernice za mentore nastavnike na osnovu Programa rada mentora/ki i Programa obuke za mentore/ke	Izrađene Smjernice i dostavljene školama	ZZŠ CSO	IV kvartal 2025	I kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Izraditi izvještaje o mentorskom radu na osnovu izrađenih Smjernica	Izvještaji škola/predškolskih ustanova	ZZŠ CSO Škole Predškolske ustanove	III kvartal 2026	IV kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/

Realizovati savjetovanja za postojeće pomoćnike/ice direktora/ica obrazovno-vaspitnih ustanova u oblasti obezbjeđenja kvaliteta nastave/učenja, saradnje sa roditeljima/starateljima i evaluacije efekata profesionalnog razvoja u školi/predškolskoj ustanovi	Realizovana savjetovanja	ZZŠ CSO	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Izraditi Smjernice za umrežavanje škola/predškolskih ustanova (aktiva, uprava, timova...) na opštinskom i regionalnom nivou	Izrađene Smjernice	ZZŠ CSO	III kvartal 2026	IV kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Redovno ažurirati sajtove Zavoda za školstvo/CSO tj. stranice sa primjerima dobre prakse iz oblasti nastave, istraživanja, projekata, vannastavnih aktivnosti i sl.	Broj objavljenih primjera dobre prakse iz oblasti nastave, istraživanja, projekata, vannastavnih aktivnosti i sl.	ZZŠ CSO	Kontinuirano	Kontinuirano	Nisu potrebna sredstva	/
Izraditi unaprijeđene obrasce izvještaja o realizovanim aktivnostima nakon obuka za koordinate PRNŠ/V	Izrađen inovirani obrazac i objavljen na sajtu ZZŠ, CSO	ZZŠ CSO	II kvartal 2025	III kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/
Izraditi online upitnik o efektima obuke i primjeni stečenih znanja	Izrađen online upitnik	ZZŠ CSO	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Organizovati jednom u dvije godine savjetovanja za koordinate PRNŠ/V po nivoima obrazovanja	Organizovana savjetovanja po nivoima obrazovanja	ZZŠ CSO	I kvartal 2025	I kvartal 2027	1.000 €	/

OPERATIVNI CILJ 2.2.		Sistem inicijalnog obrazovanja, kontinuiranog profesionalnog razvoja i napredovanja u karijeri svih zaposlenih u obrazovno-vaspitnim ustanovama u svim svojim elementima usmjeren je na sticanje i korišćenje kompetencija neophodnih za sveobuhvatni razvoj i učenje djece i mladih u inkluzivnom okruženju			
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Nastavnici/e vladaju pedagoškim kompetencijama za: saradničko i interaktivno učenje, primjenu principa inkluzivnog obrazovanja, održivog razvoja, prevenciju diskriminacije i nasilja, razvoj medijske pismenosti, socio-emocionalnih vještina, rodne ravnopravnosti, interkulturalnosti, bilingvalnih vještina, demokratije i ljudskih prava, građanskog obrazovanja, klimatskih promjena itd.	30 % nastavnika/ca i vaspitača/ica	50 % nastavnika/ca i vaspitača/ica	60 % nastavnika/ca	Izveštaj o utvrđivanju kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada	ZZŠ CSO
Nastavnici/e obučeni da implementiraju novi/revidirani kurikulum u skladu sa Strategijom reforme obrazovanja 2025	0	50% obučenih nastavnika/ca	100% obučenih nastavnika/ca	Izveštaji o realizovanim obukama	ZZŠ CSO
Broj nastavnika/učesnika koji su učestvovali na obukama o digitalnim kompetencijama u skladu s usvojenim Okvirom digitalnih kompetencija nastavnika/ca i revidiranim Pravilnikom o licenciranju	20% nastavnika/ca	40%	80%	Izveštaj o realizovanim obukama	MPNI ZZŠ CSO
Procenat škola (osnovnih i srednjih) koje primjenjuju program za razvoj socijalnih i emocionalnih vještina djece, Moje vrijednosti i vrline	56%	100%	-	MPNI ZZŠ	ZZŠ MPNI
Broj učenika/ca po stručnom saradniku/ici u skladu je sa stvarnim potrebama	Broj učenika/ca po stručnom saradniku/ici 300:1	Broj učenika/ca po stručnom/ici saradniku nije veći od 150:1	Broj učenika/ca po stručnom saradniku/ici nije veći od 100:1	MPNI	MPNI
Broj karijernih savjetnika/ca u osnovnim i srednjim školama i na fakultetima obučeno je po novom modelu	Obučeno 200 nastavnika/ca	Obučeno 500 nastavnika/ca	Obučeno 1.000 nastavnika/ca	MPNI	MPNI UCG

Mjera 2.2.1: Unaprijediti inicijalno obrazovanje u dijelu nastavničkih kompetencija revidiranjem kurikuluma i jačanjem saradnje sa obrazovnim institucijama						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Uraditi analizu programa obrazovanja nastavnika sa Crnogorskim okvirom ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje i revidiranim Standardima kompetencija za nastavnike i direktore	Urađena analiza sa preporukama	UCG AKOKVO	III kvartal 2025	I kvartal 2026	5.000 €	UCG
Uskladiti programa inicijalnog obrazovanja nastavnika sa okvirom ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje	Revidiran program	UCG AKOKVO	IV kvartal 2025	II kvartal 2026	5.000 €	Budžet
Organizovati istraživanja, sastanke, radionice, okrugle stolove	Urađene e-publikacije	MPNI	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/

Mjera 2.2.2: Obezbijediti dodatne obuke za trenere/ce kroz saradnju sa domaćim i stranim ekspertima						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Formirati grupe trenera/trenerica za rad sa stranim ekspertima	Formirane grupe	ZZŠ CSO	2026	2026	Nisu potrebna sredstva	/
Organizovati obuke naprednog nivoa za trenere sa stranim ekspertima	Realizovane obuke	ZZŠ CSO	2026	2026	5.000 €	Budžet

Mjera 2.2.3: Snažiti profesionalni razvoj savjetnika u Zavodu za školstvo i Centru za stručno obrazovanje, u skladu sa uspješnom praksom u regionu i Evropi						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Identifikovati međunarodne eksperte i relevantne oblasti/ teme važne za profesionalni razvoj savjetnika/savjetnica u Zavodu za školstvo i Centru za stručno obrazovanje	Identifikovane teme i strani eksperti	ZZŠ CSO	II kvartal 2025	III kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/
Pripremiti inicijalne materijale za rad sa ekspertima iz aktivnosti 1	Pripremljeni inicijalni materijali	ZZŠ CSO	I kvartal 2025	II kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/
Organizovati studijsku posjetu u skladu sa identifikovanom temom	Realizovana studijska posjeta, izrađen izvještaj sa preporukama	ZZŠ	III kvartal 2025	IV kvartal 2025	5.000 €	Budžet
Implementirati stečena znanja i vještine sa studijskih posjeta i iz rada sa stranim ekspertima/ institucijama	Unaprijeđena Metodologija za utvrđivanje, obezbjeđivanje i unapređivanje kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada Unaprijeđeni obrasci, procedure, instrumenti i sl. Unaprijeđen Pravilnik o načinu, sadržaju i oblicima rada OV ustanova	ZZŠ CSO	III kvartal 2026	IV kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Uspostaviti tijesnu saradnju kroz formiranje zajedničkog tima Zavoda za školstvo i Centra za stručno obrazovanje iz reda savjetnika za kontinuirani profesionalni razvoj	Formiran zajednički tim	CSO ZZŠ	III kvartal 2025	IV kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/
Izvršiti analizu interne i eksterne evaluacije profesionalnog razvoja nastavnika/vaspitača	Izvještaji sa preporukama	CSO ZZŠ	I kvartal 2025	III kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/

Oснажити ljudske resurse u odsjecima za kontinuirani profesionalni razvoj	Zaposleni novi savjetnici po dva u Zavodu za školstvo i Centu za stručno obrazovanje	CSO ZZŠ MPNI	III kvartal 2026	IV kvartal 2026	12.000 €	Budžet
Obezbijediti tehničku opremu i stabilnu internet konekciju za nesmetano funkcionisanje savjetnika	Obezbijedena oprema i stabilna internet konekcija	ZZŠ CSO	II kvartal 2026	IV kvartal 2026	5.000 €	Budžet

Mjera 2.2.4: Kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika/ca sprovoditi kroz strukturirane programe koji su u skladu sa ovom i ostalim nacionalnim obrazovnim strategijama i specifičnim potrebama škola.

Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Revidirati Pravilnik o bližim uslovima, načinu i postupku izdavanja i obnavljanja dozvole za rad nastavnika, direktoru i pomoćniku direktora obrazovno-vaspitne ustanove	Izrađeni Pravilnik	MPNI ZZŠ	I kvartal 2026	II kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Definisati oblasti programa stručnog usavršavanja nastavnika/ca, /vaspitača/ca usklađenu sa revidiranim podzakonskim aktima	Utvrđene oblasti programa stručnog usavršavanja nastavnika/ca, /vaspitača/ca	MPNI ZZŠ	II kvartal 2025	II kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/
Razviti Okvir digitalnih kompetencija nastavnika/ca	Usvojen Okvir digitalnih kompetencija nastavnika	MPNI ZZŠ CSO	IV kvartal 2025	IV kvartal 2026	6.000 €	Budžet (Plan rasta)
Kreirati nove programe obuka i prilagoditi postojeće za jačanje i primjenu digitalne kompetencije u nastavi kategorisanih prema oblastima i nivoima napretka iz Okvira digitalne kompetencije nastavnika	Donijeto 15 novih i prilagođenih programa obuke	MPNI ZZŠ CSO	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	15.000 €	Budžet (Plan rasta)
Sprovesti dvodnevne obuke za jačanje i primjenu digitalne kompetencije u nastavi	Obučeno 2.000 nastavnika	MPNI ZZŠ CSO	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	135.000 €	Budžet (Plan rasta)
Sprovesti jednodnevne obuke za jačanje i primjenu digitalne kompetencije u nastavi	Obučeno 2.000 nastavnika	MPNI ZZŠ CSO	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	74.000 €	Budžet (Plan rasta)
Realizovati jednodnevne obuke za nastavnike za korišćenje alata za samoevaluaciju, za procjenu nivoa digitalne kompetencije u nastavi (SELFIE for TEACHERS)	Obučeno 825 nastavnika	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	27.500 €	Budžet (Plan rasta)
Realizovati jednodnevne obuke za SELFIE timove u obrazovno-vaspitnim ustanovama za primjenu SELFIE alata za samoevaluaciju	Obučeno 600 zaposlenih	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	20.000 €	Budžet (Plan rasta)
Realizovati trodnevne obuke za 3D modelovanje	Obučeno 30 zaposlenih	MPNI	I kvartal 2026	II kvartal 2026	3.000 €	Budžet (Plan rasta)
Realizovati dvodnevne obuke za robotiku	Obučeno 150 nastavnika	MPNI	I kvartal 2026	II kvartal 2026	11.000 €	Budžet (Plan rasta)
Realizovati jednodnevne obuke o primjeni vještačke inteligencije – osnovni nivo i etički aspect	Obučeno 150 nastavnika	MPNI	I kvartal 2026	II kvartal 2026	6.000 €	Budžet (Plan rasta)
Realizovati jednodnevne obuke o prijemni vještačke inteligencije - viši nivo i etički aspect	Obučeno 75 nastavnika	MPNI	I kvartal 2026	II kvartal 2026	3.500 €	Budžet (Plan rasta)
Realizovati opšte programe obuke o sajber bezbjednosti za zaposlene u obrazovno-vaspitnim ustanovama	Obučeno 2.000 zaposlenih	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	€ 40.000	Budžet

Inicirati formiranje centara obuka na regionalnom principu u saradnji sa obrazovno-vaspitnim ustanovama - Memorandum o saradnji	Izrađen Memorandum o saradnji-formirani centri obuke 3 na sjeveru, 3 na primorju i 3 u centralnoj regiji	MPNI ZZŠ CSO Škole JPU	III kvartal 2025	III kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/
Realizovati specijalizane programe obuke o sajber bezbjednosti za IKT koordinate	Obučeno 180 IKT koordinatora	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	4.000 €	Budžet
Realizovati specijalizovane programe obuke o sajber bezbjednosti za pedagoge/ice i psihologe/ice	Obučeno 100 pedagoge/ice i psihologe/ice	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	2.000 €	Budžet
Realizovati programe obuke za prevenciju učenika od sajber nasilja	Obučeno 100 zaposlenih u obrazovno-vaspitnim ustanovama	MPNI ZZŠ CSO	I kvartal 2025	I kvartal 2026	2.000 €	Budžet
Realizovati programe obuke za aktivne metode učenja	Obučeno 600 nastavnika	ZZŠ CSO	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	10.000 €	Budžet
Realizovati programe obuke za dvojezičnu nastavu u srednjim školama	Obučeno 20 nastavnika	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	5.000 €	Budžet
Realizovati programe obuke po CLIL metodologiji	Obučeno 45 nastavnika razredne nastave	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	20.000 €	Budžet (Plan rasta)
Realizovati programe obuke za intenzivno opismenjavanje djece sa drugih govornih područja i manjinskih grupa (Podgorica i južna regija)	Obučeno 40 nastavnika	MPNI ZZŠ	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	5.000 €	Budžet
Realizovati program obuke Moje vrijednosti i vrline	Obučeni timovi nastavnika u dodatnih 30 škola (ukupno 150 škola)	ZZŠ	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	15.000 €	Budžet (Plan rasta)
Realizovati program obuke za trenere za projektno planiranje	Obučeno 20 trenera	ZZŠ	III kvartal 2025	IV kvartal 2025	1.000 €	MPNI (Plan rasta)
Realizovati program obuke vaspitača za projektno planiranje	Obučeno 750 vaspitača	ZZŠ MPNI	Kontinuirano	Kontinuirano	19.000 €	Budžet (Plan rasta)
Realizovati program obuke za trenere	Obučeno 60 nastavnika i PP saradnika	ZZŠ	Kontinuirano	Kontinuirano	3.000 €	Budžet
Realizovati programe obuke nastavnika i vaspitača za rodnu ravnopravnost	Obučeno 100 vaspitača iz JPU i nastavnika	ZZŠ	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	3.400 €	Budžet
Realizovati programe obuke iz medijske pismenosti za nastavnike iz osnovnih i srednjih škola	Obučeno 200 nastavnika iz osnovnih i srednjih škola	ZZŠ CSO	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	5.400 €	Budžet
Realizovati programe obuke nastavnika za interkulturalno (građansko) obrazovanje	Obučeno 200 nastavnika	ZZŠ CSO	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	2.800 €	Budžet
Realizovati preventivne programe obuke nastavnika za zaštitu mentalnog i fizičkog zdravlja	Obučeno 400 nastavnika	ZZŠ CSO	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	5.500 €	Budžet
Realizovati programe obuke nastavnika i PP saradnika za prevenciju vršnjačkog nasilja	Obučeno 400 nastavnika i PP saradnika	ZZŠ CSO	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	5.500 €	Budžet
Realizovati programe obuke nastavnika za podršku djeci sa intelektualnim smetnjama	Obučeno 100 nastavnika	ZZŠ	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	1.800 €	Budžet
Realizovati programe obuke za podršku učenicima sa izazovima u ponašanju	Obučeno 200 nastavnika	ZZŠ CSO	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	3.600 €	Budžet

Realizovati programe obuke iz oblasti ljudskih prava i sloboda i suzbijanja diskriminacije	Obučeno 300 nastavnika	ZZŠ CSO	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	3.600 €	Budžet
Realizovati programe obuke iz ocjenjivanja po predmetima za nastavnike osnovnih škola	Obučeno 2000 nastavnika	ZZŠ	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	54.000 €	Budžet
Realizovati programe obuke iz čitalačke pismenosti	Obučeno 500 nastavnika	ZZŠ	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	7.600 €	Budžet
Realizovati programe obuke iz čitalačke pismenosti po PIRLS modelu	Obučeno 400 nastavnika razredne nastave	ZZŠ	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	11.000 €	Budžet
Realizovati programe obuke iz naučne pismenosti za nastavnike osnovnih škola	Obučeno 500 nastavnika	ZZŠ	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	7.000 €	Budžet
Realizovati programe obuke iz matematičke pismenosti	Obučeno 400 nastavnika	ZZŠ	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	5.500 €	Budžet
Realizovati programe obuke za nastavnike STEM predmeta	Obučeno 300 nastavnika	ZZŠ CSO	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	6.000 €	Budžet
Realizovati programe obuke za darovite učenike	Obučeno 170 nastavnika	ZZŠ CSO	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	3.000 €	Budžet
Realizovati programe obuke za podršku učenicima iz romske i egipćanske populacije	Obučeno 120 nastavnika	ZZŠ CSO	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	4.100 €	Budžet
Realizovati programe obuke za rad sa učenicima sa posebnim obrazovnim potrebama uključujući obuke za izradu ITP i ITP2	Obučeno 250 nastavnika	ZZŠ CSO	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	4.000 €	Budžet
Realizovati obuke i supervizije za sprovođenje programa Brižne porodice za malu djecu, uz obuku 2 nova trenera	Obučeno najmanje 35 novih facilitatora iz JPU i OŠ za sprovođenje programa Obučena 2 nova trenera	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	20.000 €	Budžet
Obučiti i pilotirati program roditeljstva za roditelje male djece (1-4 godine)	Najmanje 5 JPU sprovodi program za roditelje male djece (1-4 godine)	MPNI JPU	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	20.000 €	Budžet
Realizovati obuku i superviziju za sprovođenje programa Brižne porodice za malu djecu za roditelje djece sa smetnjama u razvoju, uz obuku 2 nova trenera	Obučeno najmanje 20 novih facilitatora iz javnih predškolskih ustanova i osnovnih škola za sprovođenje programa Obučena 2 nova trenera	MPNI JPU OŠ	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	10.000 €	Budžet
Realizovati programe obuke za predškolsko vaspitanje i obrazovanje	Obučeno 200 vaspitača	ZZŠ	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	4.000 €	Budžet
Realizovati programe obuke za razvijanje mekih vještina nastavnika/vaspitača	Obučeno 1.800 nastavnika	ZZŠ	Kontinuirano	Kontinuirano	32.000 €	Budžet
Realizovati programe obuke za rani razvoj	Obučeno 100 vaspitača i PP saradnika	ZZŠ	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	1.900 €	Budžet
Realizovati programe obuke za podršku adolescentima	Obučeno 100 nastavnika i stručnih saradnika	ZZŠ MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	1.900 €	Budžet Donatori

Realizovati programe obuke timova za karijernu orijentaciju učenika srednjih škola	Obučeno 150 nastavnika srednjih škola	ZZŠ CSO	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	2.700 €	Budžet
Realizovati programe obuke za multidisciplinarni pristup nastavi/učenju	Obučeno 200 nastavnika	ZZŠ CSO	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	3.800 €	Budžet
Realizovati obuke za rad u kombinovanim odjeljenjima	Obučeno 50 nastavnika	ZZŠ	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	800 €	Budžet
Realizovati programe obuke za direktore, nastavnike i PP saradnike za ponašanje u u oblasti smanjenja rizika od katastrofa	Obučeno 120 direktora, pomoćnika, PP saradnika i nastavnika	ZZŠ	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	3.800 €	Budžet
Realizovati program obuke NTC sistem učenja	Obučeno 1000 nastavnika	MPN	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	45.000 €	Budžet (Plan rasta)
Realizovati programe obuke za održivi razvoj i očuvanje životne sredine	Obučeno 160 nastavnika	ZZŠ	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	2.900 €	Budžet
Realizovati obuke za škole za korišćenje C Boarda	Realizovane 4 obuke za 80 nastavnika/nastavnica	ZZŠ	III kvartal 2025	III kvartal 2026	1.500 €	Budžet
Realizovati obuke za zaposlene u obrazovno-vaspitnim ustanovama za primjenu modela za identifikaciju djece u riziku od ranog napuštanja školovnja i djece koja se ne školuju i primjenu načina prijave nadležnim institucijama	Realizovane obuke za 2.000 zaposlenih u obrazovno-vaspitnim ustanovama	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	14.400 €	Budžet
Realizovati obuke za nastavnike i stručne saradnike u cilju razvijanja kompetencija kod učenika/ca za pružanje vršnjačke podrške	Obučeno 40 nastavnika/ca, stručnih saradnika/ca	ZZŠ CSO MPNI	I kvartal 2026	II kvartal 2026	1.000 €	Budžet
Realizovati edukaciju stručnih službi u vrtićima i školama za rad sa asistentima u nastavi	Obučeno 100 profesionalaca iz stručnih službi u vrtićima i školama za rad sa asistentima u nastavi	ZZŠ CSO	III kvartal 2026	IV kvartal 2026	2.000 €	Budžet
Utvrditi potrebe za obukom nastavnika/ca i instruktora/ki praktičnog obrazovanja po školama i sektorima, na osnovu preporuka iz Eksterne evaluacije praktičnog obrazovanja u školskom i dualnom obliku	Utvrdene potrebe za obukom nastavnika/ca i instruktora/ki praktičnog obrazovanja po školama i sektorima na godišnjem nivou	CSO	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	-
Sprovesti obuke nastavnika/ca praktičnog obrazovanja, na osnovu utvrđenih potreba	Sprovedene obuke nastavnika/ca praktičnog obrazovanja (3 obuke godišnje)	CSO	III kvartal 2025	IV kvartal 2026	20.000 €	Budžet (Plan rasta)
Sprovesti obuke instruktora/ki praktičnog obrazovanja, na osnovu preporuka iz eksterne evaluacije	Sprovedene obuke instruktora/ki praktičnog obrazovanja (3 obuke godišnje)	CSO	III kvartal 2025	IV kvartal 2026	20.000 €	Budžet (Plan rasta)

Mjera 2.2.5: Obezbjediti kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika/ca i vaspitača/ica sa akcentom na unapređenje inovativnih didaktičkih i metodičkih vještina						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Formirati specijalizovane timove za praćenje pedagoških inovacija i razvojne psihologije i kreiranje smjernica, nastavnih materijala i digitalnih alata u cilju primjene savremenih nastavnih trendova u praksi	Formirani timovi, kreirane smjernice, nastavni materijali i digitalni alati za obrazovno-vaspitnu ustanovu	MPNI ZZŠ UCG	III kvartal 2026	IV kvartal 2026	5.000 €	Budžet
Razviti timski rad među nastavnicima/ama radi unapređenja multidisciplinarnog pristupa u izradi nastavnih programa	Izrađeni nastavni programi i nastavni materijali	OVU	III kvartal 2025	Kontinuirano	Nisu potrebna sredstva	/
Izraditi programe obuke za trenere iz nedostajućih oblasti	Izrađeni programi obuke	ZZŠ	III kvartal 2026	Kontinuirano	1.500€ po programu	Budžet

OPERATIVNI CILJ 2.3					
Sprovedene su sistemske mjere za poboljšanje ugleda, bezbjednosti i ukupne dobrobiti zaposlenih. Profesija vaspitača/ica, nastavnika/ca i drugih zaposlenih u vaspitno-obrazovnim 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					
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Sveukupno zadovoljstvo nastavnika/ca profesionalnim okruženjem, uključujući društveni status, zaradu, uslove rada u školama	15% nastavnika/ca zadovoljnih svojim društvenim statusom 10% nastavnika/ca zadovoljnih svojom platom 27% nastavnika/ca zadovoljnih materijalnim uslovima u školama 38% nastavnika/ca zadovoljno svojim pedagoškim uslovima 70% nastavnika/ca koji se osjećaju bezbjedno u ustanovi	Povećanje za 10 %	Povećanje za 20 %	Periodično istraživanje Sindikat prosvjete MPNI NVO	MPNI
Politike i prateće mjere za motivaciju i zadržavanje nastavnika su uvedene i učinkovite	Ocjena 1 – Proces je pokrenut	Ocjena 2 – Umjeren napredak	Ocjena 3 – Napredni nivo	Periodično istraživanje Sindikat prosvjete MPNI NVO	MPNI
Primjena unaprijeđene procjene uspješnosti rada nastavnika/ca u funkciji karijernog napredovanja	Ocjena 1 – Proces je pokrenut	Ocjena 2 – Umjeren napredak	Ocjena 3 – napredni nivo	ZZŠ	ZZŠ

Mjera 2.3.1: Unaprijediti atraktivnost i ugled profesije vaspitača/ca, nastavnika/ca i drugih prosvjetnih radnika razvijanjem politika za poboljšanje radnih uslova, uključujući zarade, mogućnosti napredovanja u karijeri i brige za mentalno zdravlje i dobrobit zaposlenih						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Obezbijediti nagrađivanja nastavnika/ca na osnovu ključnih indikatora učinka (KPI) - postignuća učenika/ca (samoevaluacija i eksterna evaluacija)	Procenat nagrađenih nastavnika/ca	MPNI	IV kvartal 2026	Kontinuirano	100.000 € na godišnjem nivou	Budžet
Revidirati Pravilnik o vrstama zvanja, uslovima, načinu i postupku predlaganja i dodjeljivanja zvanja nastavnicima kao podsticaj za kontinuirano napredovanje nastavnika/ca i vaspitača/ica	Izmijenjen Pravilnik	MPNI ZZŠ CSO	III kvartal 2026	III kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Realizovati team building aktivnosti na nivou škole/JPU radi izgradnje dobrih kolegijalnih odnosa i etosa ustanove	Izveštaji o eksternoj evaluaciji i samoevaluaciji	Škole JPU	II kvartal 2025	Kontinuirano	Nisu potrebna sredstva	/
Revidirati postojeći Pravilnik o organizaciji stručnog usavršavanja nastavnika/ca i načinu izbora autora/ki programa stručnog usavršavanja nastavnika radi dostizanja ciljeva Strategije	Izmijenjen Pravilnik	MPNI ZZŠ CSO	II kvartal 2025	II kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/
Realizovati radionice o uticaju stresa na mentalno zdravlje zaposlenih	Realizovane radionice u svim školama/JPU	Škole JPU MPNI ZZŠ CSO	IV kvartal 2025	Kontinuirano	Nisu potrebna sredstva	/

Mjera 2.3.2: Podsticati pozitivne odnose na relaciji učenik/ca-nastavnik/ca pružanjem sveobuhvatne podrške nastavnicima/ama kroz jačanje nastavničkih kompetencija iz oblasti etičkog, podržavajućeg i inkluzivnog okruženja za učenje. Ojačati odnos povjerenja između učenika/ca, nastavnika/ca i roditelja/staratelja u duhu rodne ravnopravnosti i jednakih prava i obaveza za sve						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Evaluirati efekte postojećih oblika saradnje sa roditeljima/starateljima: roditeljske sastanke, planove za individualne konsultacije, dane otvorenih vrata...	Izveštaj ZZŠ, CSO	ZZŠ CSO	I kvartal 2026	Kontinuirano	Nisu potrebna sredstva	/
Definisati online resurse za saradnju nastavnika/ca i roditelja/staratelja	Uspostavljen opšteprihvaćen sistem kanala komunikacije	MPNI ZZŠ CSO	I kvartal 2026	I kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Obezbijediti efikasnu saradnju Savjeta roditelja i Etičkih odbora u donošenju odluka za dobrobit učenika/ca i nastavnika/ca	Procenat usvojenih inicijativa Savjeta roditelja i Etičkog odbora na nivou škole	Obrazovno-vaspitne ustanove	I kvartal 2026	Kontinuirano	Nisu potrebna sredstva	/
Obezbijediti realizaciju radionica za roditelje/staratelje u školama/JPU u cilju razvijanja asertivne komunikacije, uzajamnog povjerenja i redovne saradnje	Izveštaji o samoevaluaciji	Obrazovno-vaspitne ustanove ZZŠ CSO	III kvartal 2025	Kontinuirano	Nisu potrebna sredstva	/

STRATEŠKI CILJ 3:		Unapređenje kvaliteta i pravičnosti u sistemu obrazovanja putem poboljšano upravljanja i finansiranja, s naglaskom na prikupljanje i upotrebu dokaza i učešće u procesu donošenja odluka				
	Indikator ishoda	Polazna vrijednost u 2024.	Ciljna vrijednost za 2030.	Ciljna vrijednost za 2035.	Izvor podataka	Nadležna institucija
3.0.1	Izdvajanje javnih sredstava za obrazovanje po učeniku/ci kao udio u ukupnim izdvajanjima javnih sredstava	33% prosjeka EU	70% prosjeka EU	90% prosjeka EU	Zakon o budžetu, MONSTAT, EUROSTAT	MF MONSTAT MPNI
3.0.2	Eksterna procjena adekvatnosti upravljanja i rukovođenja u sektoru obrazovanja	Rezultati dobijeni putem Funkcionalne analize	55% maksimalnog skora	75% maksimalnog skora	Funkcionalna analiza	MJU MPNI
3.0.3	Procenat direktora/ica škola koji su ocijenjeni kao kompetentni ili veoma kompetentni u godišnjoj ocjeni rada	40%	60%	80%	Godišnji izvještaj o procjeni kompetencija	MPNI ZZŠ CSO

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				
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Broj implementiranih preporuka iz Funkcionalne analize sa akcionim planovima u implementaciji	0%	50%	90%	Godišnji izvještaj Komisije za praćenje	MPNI ZZŠ CSO
Prosječna ocjena zadovoljstva kvalitetom komunikacije između MPNI i OVU	Nije rađena procjena	3,5	4,5	Izvještaj o realizovanom istraživanju	MPNI

Mjera 3.1.1: Sprovesti Funkcionalnu analizu Ministarstva i s njim povezanih institucija, usaglasiti Akcioni plan za implementaciju odobrenih preporuka i započeti implementaciju

Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Sprovesti Funkcionalnu analizu	Urađena Funkcionalna analiza	MPNI	III kvartal 2025	I kvartal 2026	10.000 €	UNICEF/EU delegacija
Kreirati Akcioni plan za realizaciju preporuka iz Funkcionalne analize	Urađen Akcioni plan s preporukama	MPNI	IV kvartal 2025	I kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Unaprijediti koncept online komunikacije MPNI i sa njim povezanih institucija	Unaprijeđeni tehnički uslovi za online komunikaciju, realizovana edukacija 50% zaposlenih u MPNI i sa njim povezanih institucija i kreirane interne procedure o načinima korišćenja alata za online komunikaciju	MPNI	I kvartal 2026	IV kvartal 2027	7.000 €	Budžet
Izraditi polugodišnje izvještaje iz Akcionog plana	Izrađeni polugodišnji izvještaji	MPNI	II kvartal 2026	I kvartal 2027	Nisu potrebna sredstva	/

Mjera 3.1.2: U okviru Ministarstva, uspostaviti direktorat/direkciju/odjeljenje za strateško upravljanje i definisati odnos ovog sektora s drugim direktoratima i direkcijama

Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Formirati Komisiju koja će pratiti obezbjeđivanje implementacije Strategije	Formirana komisija na nivou državnih sekretara/ki, direktora/ica direktorata, direktora/ica krovnih obrazovnih institucija	MPNI	II kvartal 2025	II kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/
Izmijeniti Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u okviru Ministarstva	Izmijenjen Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u okviru Ministarstva	MPNI	IV kvartal 2025	I kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Uspostaviti organizacionu jedinicu za strateško planiranje i upravljanje	Uspostavljen direktorat/direkcija/odjeljenje za strateško planiranje i upravljanje	MPNI	I kvartal 2026	III kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Obezbijediti materijalno-tehničke uslove i kadrovske kapacitete za funkcionisanje	Uspostavljeni materijalno-tehnički uslovi	MPNI	IV kvartal 2025	I kvartal 2026	120.000 €	Budžet
Pripremiti i usvojiti akte za strateško planiranje i upravljanje	Usvojeni akti za strateško planiranje i upravljanje	MPNI	IV kvartal 2025	I kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Obučiti službenike/ce za praćenje, planiranje i sprovođenje strateških dokumenata	Realizovana obuka službenika/ca za praćenje, planiranje i sprovođenje strateških dokumenata	MPNI	II kvartal 2026	IV kvartal 2026	10.000 €	Budžet
Pripremiti godišnje izvještaje za Vladu	Usvojeni godišnji izvještaji	MPNI	I kvartal 2026	Kontinuirano	Nisu potrebna sredstva	/

Mjera 3.1.3: Unaprijediti rad Službe za upravljanje ljudskim resursima u okviru Ministarstva

Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Uraditi analizu stanja Službe za kadrovske, opšte poslove i ljudske resurse sa preporukama za unapređenje	Urađena analiza	MPNI	III kvartal 2025	I kvartal 2026	1000 €	Budžet
Ojačati kadrovske kapacitete Službe za kadrovske, opšte poslove i ljudske resurse	Zaposlena dva nova službenika/ce, od kojih je jedan psiholog; organizovana četiri team building-a; uvedena praksa individualnih razgovora sa zaposlenima; povećan broj zaposlenih koji su prošli NLP obuku za 50%	MPNI	III kvartal 2026	IV kvartal 2026	150.000 €	Budžet
Sprovesti zajedničke aktivnosti sa Upravom za ljudske resurse	Povećan broj zaposlenih koji su prošli obuke Uprave za ljudske resurse za 50%	MPNI	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/

Mjera 3.1.4: Ojačati srednjoročno finansijsko planiranje i godišnje budžetiranje primjenom programskih i metoda budžetiranja koje se zasnivaju na određivanju prioriteta

Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Angažovati eksternog konsultanta/kinju za organizovanje obuka za visoko-rukovodni i ekspertski kadar za MPNI i relevantne institucije u vezi sa planiranjem srednjoročnog i godišnjeg budžeta	Ugovor o angažovanju eksternog konsultanta/kinje; organizovana obuka za visoko-rukovodni kadar	MPNI MF	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	10.000 €	MPNI
Pripremiti smjernice za internu komunikaciju među direktoratima/službama unutar MPNI i institucija kojima je MPNI nadležno, prilikom izrade srednjoročnog i godišnjeg budžeta	Pripremljene smjernice	MPNI	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/

Mjera 3.1.5: U saradnji s drugim relevantnim ministarstvima i agencijama izraditi analizu i investicioni plan za rješavanje pitanja škola s malim brojem učenika/ca

Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Sprovesti analizu o svim osnovnim i srednjim školama, o broju učenika, prostornim kapacitetima škola, geografskoj lokaciji, broju nastavnog osoblja itd.	Urađena analiza	MPNI ZZŠ CSO	IV kvartal 2025	II kvartal 2026	1.000 €	Budžet
Uspostaviti kontinuiranu saradnju sa ostalim ministarstvima, lokalnom samoupravom, međunarodnim partnerima i sl.	Realizovano 10 zajedničkih projekata; potpisano 6 memoranduma o saradnji; realizovano 10 investicija kroz zajedničko ulaganje	MPNI ZZŠ CSO	III kvartal 2025	IV kvartal 2026	500.000 € 500.000 €	Budžet Donacije
Kreirati mjere za funkcionisanje škola sa malim brojem učenika/ca	Izrađeno upustvo za optimalnije funkcionisanje škola sa malim brojem učenika/ca	MPNI ZZŠ CSO	I kvartal 2026	III kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Implementirati mjere za funkcionisanje škola sa malim brojem učenika/ca	Izvedeni građevinski radovi na 40 škola sa malim brojem učenika/ca	MPNI ZZŠ CSO	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	4.000.000 €	Budžet

Mjera 3.1.6: U saradnji s drugim relevantnim ministarstvima i agencijama izraditi analizu i investicioni plan za rješavanje problema škola koje imaju veliki broj učenika/ca

Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Uraditi analizu svih osnovnih i srednjih škola o broju učenika/ca, prostornim kapacitetima škola, geografskoj lokaciji, broju nastavnog osoblja	Urađena analiza	MPNI ZZŠ CSO	III kvartal 2025	IV kvartal 2026	1.000 €	Budžet
Kreirati mjere za funkcionisanje škola sa velikim brojem učenika/ca	Izrađeno upustvo za optimalnije funkcionisanje škola sa velikim brojem učenika/ca	MPNI ZZŠ CSO	IV kvartal 2026	IV kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Izraditi analizu stručno zastupljene nastave i prepoznati deficitarne kadrove	Urađena analiza	MPNI ZZŠ CSO	I kvartal 2026	III kvartal 2026	5.000 €	Budžet
Prezentovati preporuke koje proističu iz analize svim univerzitetima i samostalnim fakultetima	Organizovana 2 okrugla stola	MPNI ZZŠ CSO	III kvartal 2026	III kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/

OPERATIVNI CILJ 3.2. Ojačavanje nacionalnog sistema nadzora i planiranja nastavnog kadra, pospješivanje aktivnosti nastavničke profesije i unapređivanje prakse upravljanja ljudskim resursima u institucijama					
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Procijenjena kompetentnost rukovodilaca institucija i viših rukovodilaca u odnosu na okvir kompetencija Uprave za ljudske resurse	50%	80%	100%	Zbirka izvještaja o godišnjim procjenama kompetencija	MPNI
Procenat srednjoškolaca/ki i studenata/kinja koji smatraju da je nastavnička karijera atraktivna	20%	30%	40%	Univerziteti	MPNI
Procenat nastavnika/ca koji teže višim zvanjima	30%	60%	100%	Osnovne i srednje škole u Crnoj Gori	MPNI

Mjera 3.2.1: Sprovesti preporuke iz Funkcionalne analize koje se odnose na upravljanje ljudskim resursima i postizanje dogovora o svim strukturnim i sistemskim promjenama s Ministarstvom javne uprave

Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Izraditi plan o sprovođenju preporuka iz Funkcionalne analize	Izrađen plan o sprovođenju preporuka iz Funkcionalne analize	MPNI	I kvartal 2026	III kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Organizovati edukaciju zaposlenih	Realizovane edukacije za 50% zaposlenih	MPNI MJU	II kvartal 2026	IV kvartal 2026	5.000 €	Budžet
Pratiti implementaciju preporuka	Izvršetak o realizovanim preporukama	MPNI	III kvartal 2026	IV kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/

Mjera 3.2.2: Promovisati nastavničke profesije sa posebnim akcentom na rodnu ravnopravnost i uključivanje ranjivih grupa

Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Kreirati kampanju na društvenim mrežama kojom se afirmiše nastavnička profesija (rodno izbalansirana) kroz reklamne spotove, kratke video sadržaje	Realizovane 2 medijske kampanje	MPNI	III kvartal 2025	IV kvartal 2025	3.000 €	Budžet
Organizovati događaje kojima se promovise izvrsnost nastavnika/ca i vaspitača/ica	Organizovani događaji	MPNI	U kontinuitetu	U kontinuitetu	5.000 €	Budžet
Organizovati radionice u srednjim školama kroz rad timova za karijernu orijentaciju	Organizovano 10 radionica	MPNI ZZŠ CSO	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	2.000 €	Budžet
Kreirati medijske sadržaje u kojima učenici/ce afirmativno predstavljaju nastavnike/ce-uzore na društvenim mrežama	Kreirano 5 medijskih sadržaja	MPNI ZZŠ CSO	III kvartal 2025	I kvartal 2026	1.000 €	Budžet

Mjera 3.2.3: Razvijati sistem podrške za potencijalna deficitarna zanimanja u budućnosti

Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Izraditi analizu potreba tržišta rada i identifikaciju potencijalno deficitarnih zanimanja	Izrađena analiza sa preporukama	MPNI ZZZCG Privredna komora Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga	IV kvartal 2025	III kvartal 2026	2.000 €	Budžet
Sprovesti analizu trenutnih studijskih programa, identifikovati oblasti koje treba prilagoditi potrebama tržišta rada	Sprovedena analiza	Visokoobrazovne ustanove MPNI ZZZCG Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga	IV kvartal 2025	I kvartal 2026	2.000 €	Budžet
Razviti stimulativne mjere za studente/kinje deficitarnih zanimanja	Razvijene stimulativne mjere - za 10% uvećan broj stipendija i nagrada; mogućnost kontinuiranog usavršavanja - mobilnost studenata deficitarnih zanimanja u zemljama EU povećan za 10%	MPNI UCG	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	50.000 €	Budžet
Razviti obuke za specifična znanja koja su potrebna određenim strukama (simulacije, virtualne radionice, 3D modularanje i sl.)	Broj održanih obuka uvećan za 20%	CSO	IV kvartal 2026	kontinuirano	20.000 €	Budžet

Mjera 3.2.4: Unaprijediti kompetencije rukovodnog kadra u obrazovno-vaspitnim ustanovama na svim nivoima obrazovanja

Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Uraditi kvalitativnu analizu Programa obuke za direktore/ice obrazovno-vaspitnih ustanova	Urađena analiza	ZZŠ CSO MPNI	III kvartal 2025	IV kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/
Uspostaviti regionalnu i međunarodnu saradnju sa relevantnim institucijama u cilju unapređenja programa za direktore/ice i pomoćnike/ice	Organizovana 4 konsultativna sastanka sa zemljama regiona i EU	ZZŠ CSO MPNI	III kvartal 2025	IV kvartal 2025	10.000 €	Budžet
Unaprijediti Program obuke za direktore/ice obrazovno-vaspitnih ustanova sa modulom koji se odnosi na digitalne i liderske vještine	Unaprijeđen Program obuke za direktore/ice obrazovno-vaspitnih ustanova	ZZŠ CSO MPNI	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	5.000 €	Budžet

OPERATIVNI CILJ 3.3.

Digitalizacija obrazovnog sistema (unapređenje Informacionog 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 punu implementaciju koncepta Digitalna škola, digitalizacija eksterne provjere znanja)

Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Broj zaposlenih u odjeljenju ICT koji se bave poslovima koji se odnose na digitalizaciju obrazovanja (MEIS, Digitalna škola..)	6	9	12	MPNI	MPNI
Broj profesionalaca koji posjeduju napredne vještine analize obrazovne statistike za planiranje zasnovano na dokazima	0	2	4	MPNI	MPNI
Broj novih modula u informacionom sistemu obrazovanja	0	3	6	MPNI	MPNI
Broj elektronskih usluga	17	20	23	MPNI	MPNI
Broj online kurseva na platformi „Digitalna škola“	1194	1224	1249	MPNI	MPNI
Broj poslovnih procesa pokrivenih samovodećim obukama	16	22	27	MPNI	MPNI
Broj profesionalaca koji posjeduju napredne vještine analize podataka sa eksterne provjere znanja u obrazovanju	2	3	5	ICCG	ICCG

Mjera 3.3.1: Osigurati usklađenost s pravnom regulativom						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Izraditi Pravilnik o načinu upravljanja Informativnim sistemom obrazovanja	Usvojen Pravilnik o načinu upravljanja Informativnim sistemom obrazovanja	MPNI	I kvartal 2025	III kvartal 2025	800 €	UNICEF
Izraditi Procedure za izradu i čuvanje rezervne kopije	Usvojena Procedura za izradu i čuvanje rezervne kopije	MPNI	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	1.000 €	Budžet
Izmijeniti Pravilnik o normativima i standardima za sticanje sredstava iz javnih prihoda za ustanove koje realizuju javno važeće obrazovne programe	Usvojene izmjene Pravilnika o normativima i standardima za sticanje sredstava iz javnih prihoda za ustanove koje realizuju javno važeće obrazovne programe	MPNI	I kvartal 2025	III kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/
Izraditi Uputstvo o načinu imenovanja školskih i regionalnih IKT koordinatora	Usvojeno uputstvo o načinu imenovanja školskih i regionalnih IKT koordinatora	MPNI	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	800 €	UNICEF
Izraditi Plan neprekidnog poslovanja	Usvojen Plan neprekidnog poslovanja	MPNI	III kvartal 2025	IV kvartal 2025	1.000 €	Budžet
Izraditi Plan oporavka od katastrofe	Usvojen Plan oporavka od katastrofe	MPNI	III kvartal 2026	IV kvartal 2026	1.000 €	Budžet
Izraditi Proceduru upravljanja VM-ova na DR lokaciju	Usvojena Procedura upravljanja VM-ova na DR lokaciju	MPNI	III kvartal 2026	IV kvartal 2026	1.000 €	Budžet
Izraditi Ugovor o tehničkoj saradnji između MPNI i JU OŠ „Dušan Korać“, Bijelo Polje za DR lokaciju	Potpisan ugovor o tehničkoj saradnji za DR lokaciju	MPNI	II kvartal 2025	II kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	Budžet
Izraditi Pravilnik o organizovanju obrazovno-vaspitnog rada online	Izrađen Pravilnik	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	800 €	UNICEF

Mjera 3.3.2: Poboľjšati hardversku infrastrukturu i sigurnost						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Uvesti internet vezu za Disaster Recovery (sa javnim IP adresama)	Uvedena internet veza u Disaster Recovery	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	24.000 €	Budžet
Implementirati sistem za otkrivanje ranjivosti	Implementiran sistem za otklanjanje ranjivosti	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	5.000 €	Budžet
Implementirati sistem za detekciju prijetnji	Implementiran sistem za detekciju prijetnji	MPNI	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	5.000 €	Budžet
Instalirati protivpožarnu zaštitu u Data centru	Instalirana protivpožarna zaštita u Data centru	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	10.000 €	Budžet
Instalirati protivpožarnu zaštitu u Disaster Recovery	Instalirana protivpožarna zaštita u Disaster Recovery	MPNI	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	4.500 €	Budžet
Zamijeniti i migrirati mail server edu.me	Migriran mail server i pušten u rad	MPNI	I kvartal 2026	III kvartal 2026	3.500 €	Budžet
Održavati hardversku infrastrukturu na primarnoj i sekundarnoj lokaciji	Potpisani godišnji Ugovori o održavanju hardverske infrastrukture na primarnoj i sekundarnoj lokaciji	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	100.000 €	Budžet

Mjera 3.3.3: Razviti i optimizovati softverske komponente						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Unaprijediti (proširiti) softver administratorskog modula - automatizovati određene procese glavnim administratorima sistema	Unaprijeđen administratorski modul, obučeno 5 zaposlenih u MPNI	MPNI	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	15.000 €	Budžet
Kreirati novi modul za evidenciju zaposlenih u obrazovno-vaspitnim ustanovama	Kreiran i implementiran modul za evidenciju zaposlenih u obrazovno-vaspitnim ustanovama	MPNI ZZŠ CSO	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	20.000 €	UNICEF
Kreirati modul za evidenciju V nivoa kvalifikacija	Kreiran i implementiran modul za evidenciju V nivoa kvalifikacija	MPNI	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	20.000 €	Budžet
Kreirati portal „Školska statistika” u novom tehnološkom rješenju	Kreiran novi portal „Školska statistika”	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	9.000 €	Budžet
Kreirati portal „Školska mreža” u novom tehnološkom rješenju	Kreiran novi portal „Školska mreža”	MPNI	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	9.000 €	Budžet
Održavati softver na primarnoj i sekundarnoj lokaciji	Potpisani godišnji ugovori o održavanju softvera na primarnoj i sekundarnoj lokaciji	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	100.000 €	Budžet
Izraditi softver za obradu podataka u postupku sticanja nacionalnih stručnih kvalifikacija	Kreiran softver za obradu podataka u postupku sticanja nacionalnih stručnih kvalifikacija	ICCG	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	5.000 €	Budžet

Mjera 3.3.4: Osigurati tačnu i pouzdanu obradu podataka i učinkovito korišćenje istih						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Realizovati savjetovanja direktora/ica i pomoćnika/ca direktora o evidenciji i primjeni modula Informacionog sistema obrazovanja	Realizovano 6 savjetovanja (3 savjetovanja godišnje)	MPNI ZZŠ CSO ICCG	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	3.000 €	Budžet
Realizovati savjetovanja IKT koordinator/ki o evidenciji i primjeni modula Informacionog sistema obrazovanja	Realizovano 6 savjetovanja (3 savjetovanja godišnje)	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	3.000 €	Budžet
Realizovati savjetovanja nastavnika/ca i stručnih saradnika/ca o evidenciji podataka u Informacionom sistemu obrazovanja	Realizovano 10 savjetovanja (5 savjetovanja godišnje)	MPNI ZZŠ CSO	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	5.000 €	Budžet
Promovisati Informacioni sistem obrazovanja	Održano 6 prezentacija (3 prezentacije godišnje)	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	3.000 €	Budžet
Organizovati savjetovanja/edukacije zaposlenih u MPNI, ZZŠ, CSO, ICCG, ZUNS o upotrebi podataka	Održano 4 savjetovanja (2 savjetovanja godišnje)	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	2.000 €	Budžet

Mjera 3.3.5: Razviti i unaprijediti elektronske usluge kako bi se osigurala besprekorna i neometana integracija tj. Interoperabilnost						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Kreirati elektronsku uslugu za podnošenje zahtjeva za oslobađanje od obaveze vraćanja studentskog kredita	Kreirana elektronska usluga za podnošenje zahtjeva za oslobađanje od obaveze vraćanja studentskog kredita	MPNI	I kvartal 2025	II kvartal 2025	7.000 €	Projekat „Tehnička pomoć Crnoj Gori u podršci javnih usluga i upravljanja ljudskim resursima - EU4PA”
Kreirati elektronsku uslugu za podnošenje zahtjeva za priznavanje javne obrazovne isprave sa ustanova visokog obrazovanja	Kreirana elektronska usluga za podnošenje zahtjeva za priznavanje javne obrazovne isprave sa ustanova visokog obrazovanja	MPNI	II kvartal 2025	II kvartal 2026	17.000 €	Projekat „Tehnička pomoć Crnoj Gori u podršci javnih usluga i upravljanja ljudskim resursima - EU4PA”
Kreirati elektronsku uslugu za podnošenje zahtjeva za akreditaciju programa obuke za stručno usavršavanje zaposlenih u obrazovno-vaspitnim ustanovama	Kreirana elektronska usluga za podnošenje zahtjeva za akreditaciju programa obuke za stručno usavršavanje zaposlenih u obrazovno-vaspitnim ustanovama	MPNI ZZŠ CSO	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	15.000 €	Budžet (Plan rasta)
Kreirati elektronsku uslugu za prijavu kandidata/kinja za pohađanje programa stručnog usavršavanja za zaposlene u obrazovno-vaspitnim ustanovama	Kreirana elektronska usluga za prijavu kandidata/kinja za pohađanje programa stručnog usavršavanja za zaposlene u obrazovno-vaspitnim ustanovama	MPNI ZZŠ CSO	III kvartal 2025	II kvartal 2026	9.000 €	Budžet (Plan rasta)
Kreirati elektronsku uslugu za podnošenje zahtjeva za dobijanje licence za rad u obrazovno-vaspitnim ustanovama	Kreirana elektronska usluga za podnošenje zahtjeva za dobijanje licence za rad u obrazovno-vaspitnim ustanovama	MPNI ZZŠ CSO	I kvartal 2026	III kvartal 2026	7.000 €	Budžet (Plan rasta)
Kreirati portfolio za zaposlene	Kreiran portfolio za zaposlene	MPNI ZZŠ CSO	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	8.000 €	UNICEF
Unaprijediti informacije za roditelje sa obavještenjima iz drugih resora (zdravstva, unutrašnjih poslova, socijale itd.)	Unaprijeđen sistem informisanja roditelja	MPNI ZZŠ CSO ICCG ZUNS	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/
Unaprijediti portal za roditelje „Dnevnik” sa prikazom ocjena po ishodima za srednje škole	Unaprijeđen portal za roditelje „Dnevnik” sa prikazom ocjena po ishodima za srednje škole	MPNI	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	12.000 €	Budžet
Formirati početne smjernice za izradu IS sa evidencijom relevantnih podataka o polaznicima/ama obuka za vaspitače/ice, nastavnike/ce, direktore/ice, pomoćnike/ce direktora, PP saradnike/ce	Izrađene smjernice - inputi	MPNI ZZŠ CSO	2025	2025	Nisu potrebna sredstva	/
Izraditi platformu za elektronsku obradu dokumentacije u procesu izbora programa stručnog usavršavanja po javnom konkursu	Izrađena platforma	ZZŠ CSO	2026	2027	5.000 €	Budžet

Mjera 3.3.6: Poboljšati kadrovsku strukturu						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Kreirati program obuke za IKT koordinate/ke	Kreiran program obuke za IKT koordinate/ke za korišćenje MEIS aplikacije	MPNI	I kvartal 2025	III kvartal 2025	2.000 €	Budžet
Realizovati obuke za IKT koordinate/ke	Realizovano 10 obuka (5 obuka godišnje)	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	10.000 €	Budžet
Popuniti slobodna radna mjesta u Odjeljenju za IKT koji se bave poslovima koji se odnose na digitalizaciju obrazovanja	Zaposlena 2 izvršioca	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	60.000 €	Budžet
Zaposliti lice koje će se baviti analizom obrazovne statistike za planiranje zasnovano na dokazima	Zaposlen 1 izvršilac	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	30.000 €	Budžet
Realizovati obuke zaposlenih u Odjeljenju za IKT	Realizovane 4 obuke (2 obuke godišnje)	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	8.000 €	Budžet

Mjera 3.3.7 Potpuna implementacija koncepta Digitalna škola						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Unaprijediti portal „Digitalna škola“	Unaprijeđen portal „Digitalna škola“	MPNI	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	8.500 €	Budžet
Kreirati samovodeće obuke za realizaciju poslovnih procesa u obrazovanju	Kreirano i održano 10 samovodećih obuka (5 samovodećih obuka godišnje)	MPNI ZZŠ CSO ICCG ZUNS	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	22.000 €	Budžet
Kreirati digitalne sadržaje za djecu (STEM, umjetnost, lektire, sport itd.)	Kreirano 6 digitalnih sadržaja (3 digitalna sadržaja godišnje)	MPNI ZZŠ CSO ZUNS	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	60.000 €	Budžet (Plan rasta)
Organizovati savjetovanja direktora/ica, pomoćnika/ca direktora i ICT koordinator/ki za primjenu koncepta „Digitalna škola“	Organizovano 4 savjetovanja (2 savjetovanja godišnje)	MPNI ZZŠ CSO	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	4.000 €	Budžet
Predstaviti i savjetovati zaposlene u MPNI, ZZŠ, CSO, IC, ZUNS o mogućnostima i primjeni koncepta „Digitalna škola“	Organizovana 4 savjetovanja (2 savjetovanja godišnje)	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	4.000 €	Budžet
Izraditi analizu potreba za samovodećim online kursovima	Izrađena analiza potreba za samovodećim online kursovima	MPNI ZZŠ CSO ICCG ZUNS Obrazovno-vaspitne ustanove	I kvartal 2026	III kvartal 2026	5.000 €	Budžet

OPERATIVNI CILJ 3.4.	Finansiranje, upravljanje i planiranje obrazovanja je u funkciji obezbjeđivanja kvaliteta, pravičnosti i razvoja obrazovanja				
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Ojačane veze budžetske politike koje se ogledaju u % potrošnje na prioritetne oblasti identifikovane Strategijom ili % potrošnje na obrazovanje koja se ne odnosi na zarade / ukupna potrošnja na obrazovanje	9%	12%	15%	MPNI MONSTAT	MPNI ZZŠ ICCG CSO
Broj obučenih službenika visokorukovodnog kadra za srednjoročno i budžetsko planiranje	40%	90%	100%	MPNI	MF MPNI

Mjera 3.4.1: Povećati efikasnost, učinkovitost i transparentnost potrošnje na obrazovanje						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Uraditi analizu i procjenu efikasnosti, učinkovitosti i održivosti izdataka koje Vlada izdvaja za obrazovanje	Urađena analiza sa preporukama	MPNI	II kvartal 2026	III kvartal 2026	3.000 €	Budžet
Održati savjetovanja za zaposlene koja se odnose na finansijsku analizu i izvještavanje	Polugodišnje savjetovanje	MPNI	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/
Organizovati obuke za VRK	Organizovane 2 obuke	MF MPNI	II kvartal 2025	III kvartal 2025	5.000 €	Budžet
Izraditi izvještaje koji 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	Izrađeni izvještaji	MPNI	I kvartal 2026	II kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/

3.4.2: Povećati nivo raspoloživih resursa za obrazovanje						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Organizovati savjetovanje sa dosadašnjim partnerima, u prvom redu međunarodnim finansijskim institucijama (CEB, EIB, EBRD), sa ciljem sačinjavanja okvira za dodatno finansiranje sektora obrazovanja	Informacija za Vladu sa okvirom za dodatno finansiranje	MPNI	II kvartal 2025	II kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/
Formirati tim za izradu aplikacija za grant šeme, u prvom redu WBIF (kroz koji se realizuje infrastrukturni dio Plana rasta)	Rješenje o formiranju tima	MPNI	II kvartal 2025	II kvartal 2025	3.000 €	Budžet
Angažovati konsultantske pomoći za pisanje aplikacija za grant šeme	Ugovor o angažovanju	MPNI	IV kvartal 2025	I kvartal 2026	20.000 €	CEB grant sredstva
Organizovati događaje u formi donatorske večere sa svim bilateralnim i multilateralim donorima i međunarodnim finansijskim institucijama	Sproveden događaj	MPNI	I kvartal 2026	I kvartal 2026	10.000 €	Budžet

STRATEŠKI CILJ 4:		Obrazovna infrastruktura i savremena nastavna sredstva podržavaju moderno, kvalitetno, pravično i bezbjedno obrazovanje i vaspitanje za svu djecu i mlade				
	Indikator ishoda	Polazna vrijednost u 2024.	Ciljna vrijednost za 2030.	Ciljna vrijednost za 2035.	Izvor podataka	Nadležna institucija
4.0.1	Broj novih mjesta (prema propisima koji utvrđuju standarde) u predškolskim vaspitno-obrazovnim ustanovama	N/A	2.000 za uzrast 0-3 i 4-6	3.000 za uzrast 0-3 i 4-6	MPNI MEN UKP	MPNI MEN UKP
4.0.2	Procenat osnovnih škola koje obezbjeđuju produženi boravak	1270 djece u 52 škole (31,9% škola)	>40% osnovnih škola	100% osnovnih škola	MPNI	MPNI
4.0.3	Maksimalni broj smjena po školskom objektu	6	4	2	MPNI	MPNI UKP
4.0.4	Broj škola u kojima se implementira koncept cjelodnevnog boravka učenika/ca	0	9	21	MPNI	MPNI
4.0.5	Procenat obrazovnih ustanova koje u objektima imaju izrađene planove zaštite i spašavanja za različite vrste rizika, obučene zaposlene, te izrađene planove zaštite u vanrednim situacijama i svu neophodnu signalizaciju na objektu	<10%	>40%	>60%	Anketa	MPNI

OPERATIVNI CILJ 4.1.		Proširivanje mreže obrazovno-vaspitnih ustanova kako bi se osiguralo kvalitetno, pravično i bezbjedno obrazovanje i vaspitanje za svu djecu i mlade				
	Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
	Broj školskih jedinica za koje je urađena procjena u kojoj mjeri školska infrastruktura ispunjava standarde i uslove u pogledu gradnje i obrazovnog procesa, standarde inkluzivnog obrazovanja, bezbjednosti i upravljanja	44	813	100% objekata	UNOPS EIB	MPNI
	Broj školskih jedinica za koje je urađena studija izvodljivosti za implementiranje koncepta produženog boravka	0	50	100	MPNI	MPNI
	Broj školskih jedinica za koje je urađena studija izvodljivosti za implementiranje koncepta cjelodnevnog boravka učenika/ca	0	10	20	MPNI	MPNI
	Broj osnovnih / srednjih škola koje su tokom izvještajnog perioda obnovljene u skladu sa novim građevinskim standardima, koji obuhvataju i energetska efikasnost, smanjenje rizika od katastrofa, i unapređenje standarda u domenu vodosnabdijevanja i sanitarnih uslova	N/A	Osnovne: >100 Srednje: >30	> 150 osnovne >35 srednje	MPNI UKP	MPNI UKP
	Broj novih osnovnih/srednjih škola koje su tokom izvještajnog perioda izgrađene i stavljene u funkciju u skladu sa novim građevinskim standardima, koji obuhvataju energetska efikasnost	N/A	Osnovne > 10 Srednje: >5	Osnovne > 13 Srednje > 8	MPNI	MPNI

Mjera 4.1.1: Obezbijediti novu školsku infrastrukturu za javno predškolsko vaspitanje i obrazovanje u skladu sa novim građevinskim standardima, počev od područja gdje je potreba najizraženija						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Pripremiti projektne zadatke, objavljiviti konkurse i izraditi idejna arhitektonska rješenja za objekte novih vrtića na Starom aerodromu, Tuškom putu i Zlatici	Izrađena idejna rješenja	MPNI MPPUDI	II kvartal 2025	III kvartal 2025	90.000 €	Budžet (Plan rasta)
Pripremiti projektne zadatke, objavljiviti konkurse i izraditi idejna arhitektonska rješenja za objekte novog vrtića u Tivtu i rekonstrukciju i dogradnju vrtića u Donjoj Gorici	Izrađena idejna rješenja	MPNI MPPUDI	II kvartal 2025	III kvartal 2025	45.000 €	Budžet (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure i izraditi i revidirati Glavne projekte za objekte vrtića Stari aerodrom, Tuški put i Zlatica	Izrađen revidovan Glavni projekat	MPNI UKP	III kvartal 2025	II kvartal 2026	558.652 €	Kredit CEB (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure i izraditi i revidirati Glavne projekata za objekte vrtića u Tivtu i rekonstrukciju i dogradnju vrtića u Donjoj Gorici	Izrađen revidovan Glavni projekat	MPNI UKP	IV kvartal 2025	II kvartal 2026	213.520 €	Budžet (Plan rasta)
Izraditi glavni projekat za rekonstrukciju i nadgradnju vrtića na Zabjelu i u Kotoru	Izrađen revidovan Glavni projekat	MPNI	II kvartal 2025	II kvartal 2025	207.000 €	Budžet (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure i izraditi glavni projekat za rekonstrukciju i nadgradnju vrtića u Momišićima	Izrađen revidovan Glavni projekat	MPNI	II kvartal 2025	III kvartal 2025	139.259 €	Budžet (Plan rasta)
Izraditi glavni projekat i reviziju za izgradnju novog objekta vrtića u City kvartu	Izrađen revidovan Glavni projekat	MPNI UKP	II kvartal 2025	II kvartal 2025	110.000 €	Kredit CEB (Plan rasta)
Sprovesti tendersku proceduru i izraditi glavni projekat za rekonstrukciju i nadgradnju vrtića u Plavu, izraditi projekte novog vrtića u Bijelom Polju i Budvi	Izrađen revidovan Glavni projekat	MPNI UKP	II kvartal 2025. godine	IV kvartal 2025 godine	230.000 € 157.260 €	Kredit CEB Budžet (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure za odabir izvođača radova i nadzora nad radovima, kao i period gradnje objekata vrtića Stari aerodrom, Tuški put i Zlatica	Izgrađeni objekti	UKP	III kvartal 2025	IV kvartal 2026	7.891.588 €	Kredit CEB (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure za odabir izvođača radova i nadzora nad radovima, kao i period gradnje objekata vrtića u Tivtu i rekonstrukcije i dogradnje vrtića u Donjoj Gorici	Izgrađeni objekti	UKP	III kvartal 2025	III kvartal 2027	5.741.800 €	Budžet (Plan rasta)
Izvesti radove i nadzor nad izgradnjom vrtića u Baru	Izgrađeni objekti	UKP	II kvartal 2025	II kvartal 2026	6.372.863 €	Kredit CEB (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure za odabir izvođača radova i nadzora nad radovima, kao i period gradnje objekta vrtića u Ulcinju	Izgrađeni objekti	UKP	II kvartal 2025	II kvartal 2026	3.186.431 €	Kredit CEB (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure za odabir izvođača radova i nadzora nad radovima, kao i period gradnje i rekonstrukcije objekata vrtića na Zabjelu i Kotoru	Izgrađeni objekti	UKP	III kvartal 2025	IV kvartal 2026	8.086.197 €	Kredit EIB (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure za odabir izvođača radova i nadzora nad radovima, kao i period gradnje i rekonstrukcije objekata vrtića u Momišićima	Izgrađeni objekti	UKP	IV kvartal 2025	IV kvartal 2026	3.735.791 €	Kredit EIB (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure za odabir izvođača radova i nadzora nad radovima, kao i period gradnje i rekonstrukcije objekata vrtića u City kvartu	Izgrađeni objekti	UKP	II kvartal 2025	I kvartal 2027	5.754.556 €	Kredit CEB (Plan rasta)

Sprovesti tenderske procedure za odabir izvođača radova i nadzora nad radovima, kao i period gradnje i rekonstrukcije objekata vrtića u Beranama	Izgrađeni objekti	UKP	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	2.466.810 €	Kredit CEB (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure za odabir izvođača radova i nadzora nad radovima, kao i period gradnje i rekonstrukcije objekata vrtića u Plavu, Bijelom Polju i Budvi	Izgrađeni objekti	UKP	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	6.000.000 € 1.355.483 €	Kredit CEB Budžet (Plan rasta)

Mjera 4.1.2: Obezbijediti implementaciju koncepta produženog boravka u osnovnim školama

Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Izraditi Studiju izvodljivosti za cijelokupnu mrežu ustanova (podrazumjeva tendersku proceduru za izbor konsultanta, kao i period implementacije)	Izrađena Studija izvodljivosti	MPNI	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	35.000 €	Budžet
Izraditi elaborat izvodljivosti sa predmjerom i predračunom za 5 objekata u kojima bi se pilotirao koncept cjelodnevnog boravka	Izrađen elaborat	MPNI	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	50.000 €	Budžet
Izraditi projekat adaptacije i opremanja prostora za minimum 30 posto školskih objekata (podrazumijeva tenderske procedure, kao i period implementacije)	Izrađen projekat	MPNI	IV kvartal 2025	II kvartal 2026	180.000 €	Budžet
Izvesti radove i opremiti minimum 5 objekata u cilju stvaranja uslova za implementaciju pilot projekta cjelodnevnog boravka (podrazumijeva tenderski proces za izbor izvođača i nadzora, kao i period implementacije)	Izvedeni radovi i opremljeni prostori	UKP	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	450.000 €	Budžet
Izvesti radove i opremiti minimum 50 objekata u cilju stvaranja uslova za produženi boravak (podrazumijeva tenderski proces za izbor izvođača i nadzora, kao i period implementacije)	Izvedeni radovi i opremljeni prostori	UKP	II kvartal 2026	IV kvartal 2026	800.000 €	Budžet

Mjera 4.1.3: Optimalizovati maksimalan broj smjena po školskom objektu

Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Pripremiti projektni zadatak, objavljivati konkurs i izraditi idejno arhitektonsko rješenje za objekat nove osnovne škole na Zabjelu	Izrađeno idejno rješenje	MPNI MPPUDI	II kvartal 2025	II kvartal 2025	41.000 €	Budžet (Plan rasta)
Pripremiti projektni zadatak, objavljivati konkurs i izraditi idejno arhitektonsko rješenje za objekat druge Gimnazije u Podgorici	Izrađeno idejno rješenje	MPNI MPPUDI	II kvartal 2025	II kvartal 2025	66.000 €	Budžet (Plan rasta)
Pripremiti projektne zadatke, objavljivati konkurse i izraditi idejna arhitektonska rješenja za objekte nove osnovne škole u Bečićima-Budva i nove Gimnazije u Baru	Izrađeno idejno rješenje	MPNI MPPUDI	III kvartal 2025	I kvartal 2026	77.000 €	Budžet (Plan rasta)
Pripremiti projektni zadatak, objavljivati konkurs i izraditi idejno arhitektonsko rješenje za objekat nove osnovne škole na Zabjelu	Izrađeno idejno rješenje	MPNI MPPUDI	II kvartal 2025	II kvartal 2025	41.000 €	Budžet (Plan rasta)
Pripremiti projektne zadatke, objavljivati konkurse i izraditi idejna arhitektonska rješenja za objekte nove osnovne škole Stari aerodrom, Blok 35- 36, Podgorica	Izrađeno idejno rješenje	MPNI MPPUDI	II kvartal 2025	III kvartal 2025	77.000 €	Budžet (Plan rasta)

Pripremiti projektne zadatke, objavljiviti konkurse i izraditi idejna arhitektonska rješenja za objekte nove osnovne škole u Tivtu i nove osnovne škole u Igalu	Izrađeno idejno rješenje	MPNI MPPUDI	III kvartal 2025	IV kvartal 2025	77.000 €	Budžet (Plan rasta)
Sprovesti tendersku proceduru i izraditi i revidirati Glavni projekat za objekat nove osnovne škole na Zabjelu	Izrađen revidovani Glavni projekat	MPNI UKP	III kvartal 2025	I kvartal 2026	494.187 €	Budžet (Plan rasta)
Sprovesti tendersku proceduru i izraditi i revidirati Glavni projekat za objekat nove Gimnazije u Podgorici	Izrađen revidovani Glavni projekat	MPNI UKP	III kvartal 2025	IV kvartal 2025	370.600 €	Budžet (Plan rasta)
Izraditi i revidirati Glavni projekat nove osnovne škole u City kvartu	Izrađen revidovani Glavni projekat	UKP	II kvartal 2025	II kvartal 2025	198.500 €	Budžet (Plan rasta)
Sprovesti tendersku proceduru i izraditi i revidirati Glavni projekat za objekat nove osnovne škole u Karabuškom polju	Izrađen revidovani Glavni projekat	MPNI	II kvartal 2025	II kvartal 2025	215.478 €	Kredit EIB (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure i izraditi i revidirati Glavni projekat za objekat nove osnovne škole u Bečićima i gimnazije u Baru	Izrađen revidovani Glavni projekat	UKP	IV kvartal 2025	II kvartal 2026	200.000 €	Budžet (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure i izraditi i revidirati Glavni projekat za objekat nove osnovne škole na Starom aerodromu i Bloku 35-36	Izrađen revidovani Glavni projekat	UKP	IV kvartal 2025	II kvartal 2026	721.720 €	Budžet (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure i izraditi i revidirati Glavni projekat za objekat nove osnovne škole u Tivtu i Igalu.	Izrađen revidovani Glavni projekat	UKP	I kvartal 2026	III kvartal 2026	335.950 €	Budžet (Plan rasta)
Pripremiti projektni zadatak, objavljiviti konkurs i izraditi idejno arhitektonsko rješenje za objekat nove osnovne škole Mladost u Bijelom Polju	Izrađeno idejno rješenje	MPNI MPPUDI	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	9.000 €	Budžet (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure i izraditi i revidirati Glavni projekat za objekat nove osnovne škole Mladost u Bijelom Polju	Izrađen revidovani Glavni projekat	UKP	I kvartal 2026	III kvartal 2026	47.200 €	Budžet (Plan rasta)
Izraditi i revidirati Glavni projekat objekta novog paviljona JU OŠ "Oktoih" u Podgorici, kao i izvesti radove uz procedure izbora nadzora.	Izrađen revidovani Glavni projekat	UKP	II kvartal 2025	I kvartal 2026	2.587.500 €	Budžet (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure za odabir izvođača radova i nadzora nad radovima, kao i period gradnje objekta nove škole na Zabjelu	Izgrađen novi objekat	UKP	IV kvartal 2025	II kvartal 2027	13.377.471 €	Kredit EIB
Sprovesti tenderske procedure za odabir izvođača radova i nadzora nad radovima, kao i period gradnje objekta nove Gimnazije u Podgorici	Izgrađen novi objekat	UKP	III kvartal 2025	I kvartal 2027	9.985.000 €	Kredit EIB (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure za odabir izvođača radova i nadzora nad radovima, kao i period gradnje objekta nove osnovne škole u City kvartu	Izgrađen novi objekat	UKP	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	11.857.000 €	Kredit EIB (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure za odabir izvođača radova i nadzora nad radovima, kao i period gradnje objekta nove osnovne škole u Karabuškom polju	Izgrađen novi objekat	UKP	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	5.794.695 €	Kredit EIB (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure za odabir izvođača radova i nadzora nad radovima, osnovne škole na Starom aerodromu i Bloku 35-36	Ugovor sa izvođačem i nadzorom	UKP	II kvartal 2026	IV kvartal 2026	852.250 €	Budžet (Plan rasta)

Mjera 4.1.4: Izraditi i ažurirati građevinske standarde za vaspitno-obrazovne ustanove, starajući se da objekti budu otporni na klimatske promjene i energetske efikasni, u skladu sa nalazima sveobuhvatne analize školske infrastrukture						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Zaključiti ugovor između UNOPS-a, EIB-a i UNICEF-a na realizaciji predmetnih aktivnosti kroz projekat Mapiranje školske infrastrukture	Potpisan ugovor	UNOPS EIB UNICEF	II kvartal 2025	II kvartal 2025	Nisu potrebna sredstva	/
Formirati inženjerske timove za prikupljanje podataka u drugoj fazi procesa mapiranja (oko 600 objekata)	Formirani timovi	MPNI UNOPS	II kvartal 2025	II kvartal 2025	10.000 €	Grant sredstva EIB
Obići škole i prikupiti podatake	Uspostavljena baza podataka	MPNI UNOPS	III kvartal 2025	I kvartal 2026	600.000 €	Grant sredstva EIB
Sprovesti analizu prikupljenih podataka	Izrađen dokument i mapa školske infrastrukture	MPNI UNOPS	III kvartal 2025	III kvartal 2025	50.000 €	Grant sredstva EIB
Uraditi analizu postojeće legislative i međunarodnih praksi	Urađena analiza sa preporukama	MPNI UNICEF	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	50.000 €	Grant sredstva EIB
Pripremiti, kreirati i usvojiti set dokumenta (pravilnika i uputstava) u dijelu projektovanja i licenciranja obrazovnih ustanova	Usvojeni pravilnici i uputstva	MPNI UNICEF	IV kvartal 2025	II kvartal 2026	250.000 €	Grant sredstva EIB

Mjera 4.1.5: Unaprijediti spremnost obrazovno-vaspitnih ustanova za smanjivanje rizika od katastrofa, koje imaju obučene zaposlene te izrađene planove zaštite i spašavanja za različite vrste rizika i sve neophodne oznake za evakuaciju u objektu.						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Izraditi smjernice za planiranje aktivnosti u oblasti smanjenja rizika od katastrofa	Usvojene smjernice i distribuirane školama	MPNI	IV kvartal 2025	I kvartal 2026	3.000 €	Budžet
Izraditi analize postojećeg stanja opreme (protivpožarni aparati, unutrašnji i spoljašnji hidranti, oznake – piktogrami, sistemi za dojavu požara, sprinkler sistemi za gašenje požara, prva pomoć, itd)	Izrađena analiza i popis opreme	MPNI MUP	I kvartal 2025	I kvartal 2026	2.000 €	Budžet
Izraditi planove nabavki za nabavku opreme, kao i izrada planova zaštite i spašavanja za različite vrste rizika (požar, zemljotres, itd) u svim obrazovno-vaspitnim ustanovama, te obezbjeđivanje usluga štampanja i distribucije priručnika (digitalna i štampana verzija) i smjernica (grafičke animacije) za postupanje u oblasti smanjenja rizika od katastrofa.	Izrađen plan nabavki	MPNI	III kvartal 2025	II kvartal 2026	1.000 €	Budžet
Nabaviti neophodnu opremu za 40 % školskih objekata	Nabavljena i isporučena roba	MPNI	II kvartal 2026	IV kvartal 2026	230.000 €	Budžet
Izvršiti nabavku usluga izrade planova zaštite i spašavanja za 20% školskih objekata	Pripremljeni planovi zaštite i spašavanja	MPNI	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	€ 300.000	Budžet
Organizovati seminare za direktore	Izveštaj o sprovedenim seminarima	MPNI ZZŠ	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	7.000 €	Budžet
Organizovati seminare za nastavnike	Izveštaj o sprovedenim seminarima	MPNI ZZŠ	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	25.000 €	Budžet

Mjera 4.1.6: Unaprijediti održiva administrativna, infrastrukturna i tehnička rješenja u cilju poboljšanja postojećih vodnih i sanitarnih objekata i /ili izrade novih, uključujući nabavku i instaliranje neophodne opreme i uređaja kao i jačanje kapaciteta pojedinaca i institucija za adekvatno vodosnabdijevanje, sanitaciju i higijenu (WASH) u obrazovnim institucijama						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Uspostaviti registar postojeće podzakonske regulative kojom se reguliše oblast vodosnabdijevanja, sanitacije i higijene u obrazovnim ustanovama sa analizom i identifikacijom oblasti koje zahtijevaju unaprijeđenje, izmjene i dopune	Interaktivni registar podzakonskih akata kojim je regulisana oblast WASH-a objavljen na web stranicama MPNI	MPNI WASH komitet radna grupa	I kvartal 2025	I kvartal 2025	1.500 €	Budžet
Izvršiti izmjene i dopune postojeće podzakonske regulative kao i normativa i standarda koji se odnose na higijensko sanitarne uslove u obrazovnim ustanovama na osnovu analize radne grupe	Izmjenjeni i dopunjeni pravilnici usvojeni i objavljeni u Službenom listu CG Usvojeni i objavljeni na web stranicama MPNI normativi i standardi za WASH u obrazovnim ustanovama	MPNI WASH komitet radna grupa	II kvartal 2025	III kvartal 2025	3.000 €	Budžet
Unaprijediti sisteme vodosnabdijevanja kod obrazovnih ustanova kod kojih je registrovan neadekvatan kvalitet vode na osnovu poslednje kontrole kvaliteta vode za piće u obrazovnim ustanovama	Unaprijedjeno stanje vodosnabdijevanja kod ustanova: JU OŠ "Mrkojevići", Bar, JU OŠ "Bač", Rožaje, JU OŠ "Braća Ribar", U OŠ "Radoje Čizmović", Nikšić, JU OŠ "Donja Lovnica", Rožaje, JU OŠ "Milun Ivanović", Rožaje, JU OŠ "Marko Nukulović", Ulcinj, JU OŠ "Rifat Burdžović Tršo", Lozna, Bijelo Polje, JU OŠ "Balotiće", Rožaje, JU OŠ "Vuk Karadžić", JU OŠ "25. maj", JU OŠ "Milovan Jelić", Bijelo Polje, JU OŠ "Donja Ržanica", Rožaje, JU OŠ "Krstor Radojević", Bijelo Polje, JU OŠ "Đerđ Kastrioti Skenderbeg", Tuzi, JU OŠ "Milomir Đalović", Bijelo Polje, JU OŠ "Mladost", Bijelo Polje, JU OŠ "Trpezi", Petnjica, JU OŠ "Šukrija Međedović", Bijelo Polje, JU OŠ "Polica", Berane	MPNI WASH komitet radna grupa Lokalne samouprave Lokalna vodovodna preduzeća	II kvartal 2025	IV kvartal 2026	100.000 €	Budžet
Sprovesti redovnu kontrolu kvaliteta vode za piće u obrazovnim ustanovama, a u skladu sa Nacionalnim programom monitoringa vode za piće	Nacionalni plan monitoringa vode za piće usvojen i objavljen na web stranicama Vlade	MPNI MZ IJZCG	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	120.000 €	Budžet MPNI Budžet IJZCG
Izvršiti interoperabilno povezivanje informacionih sistema Instituta za javno zdravlje i Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija uz obezbjeđivanje pravovremene i kontinuirane razmjene podataka u cilju unaprijeđenog monitoringa kvaliteta vode za piće	IT platforma za razmjenu podataka o kvalitetu vode uspostavljena	MPNI MZD IJZ	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	25.000 €	Budžet MPNI Budžet MZ Budžet IJZCG

Obučeni procenjivači za sprovođenje procjene stanja WASH u obrazovnim ustanovama (WinS)	Dodjeljeni Sertifikati polaznicima obuke: 3	UNICEF IJZCG	I kvartal 2025	II kvartal 2025	1.200 € 600 €	UNICEF IJZCG
Sprovesti drugu rundu procjene stanja WASH u obrazovnim ustanovama (WinS)	WinS izvještaj objavljen	MPNI UNICEF IJZCG	II kvartal 2025	III kvartal 2025	30.000 €	MPNI
Uspostaviti online platformu za unošenje podataka i praćenje stanja WASH-a u obrazovnim ustanovama koja će biti dostupna donosiocima odluka u sistemu obrazovanja na svim nivoima sistema	IT platforma za prikupljanje podataka stanja WASH uspostavljena na osnovu WinS upitnika i JMP izvještaja	MPNI IJZCG UNICEF	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	5.000 € 5.000 €	MPNI UNICEF(ROK)
Kreirati program edukacija i sadržaje (protokole i smjernice) za profesionalce u obrazovanju i učenike u oblasti lične i školske higijene uz adekvatne promotivne aktivnosti usmjerene ka promociji zdravlja, higijenskih praksi i zdravih ponašanja / stilova života	WASH Sadržaji na Digionici revidirani i unaprijeđeni Razvijen plan edukacija radnika zaposlenih na održavanju higijene u školama Pripremljen plan promocije WASH Izrada protokola/smjernice za higijensko osoblje za pravilno održavanje higijene u školama	MPNI IJZCG UNICEF	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	10.000 €	MPNI
Izraditi plan unapređenja infrastrukture po prioritetima i ustanovama na osnovu analize stanja WASH u obrazovnim ustanovama (WinS)	Planovi unaprijeđenja WASH infrastrukture za sve državne obrazovne ustanove pripremljeni (163 osnovnih, 51 srednjih i 21 predškolska ustanova)	MPNI	III kvartal 2025	IV kvartal 2025	150.000 €	MPNI
Sprovesti neophodne infrastrukturne izmjene u WASH infrastrukturi na osnovu planova unapređenja infrastrukture po prioritetima	Sprovedene infrastrukturne izmjene	MPNI	IV kvartal 2026	Kon- tinuirano	100.000 €	MPNI

Mjera 4.1.7: Staviti u funkciju školske objekate u kojima se ne realizuje obrazno-vaspitni proces u edukativne, kulturne, turističke i druge svrhe

Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Formirati međuresorne grupe koja će izvršiti analizu podataka dobijenih u toku procesa mapiranja, te izraditi Case study na osnovu iskustva Slovenije	Izvještaj međuresorne grupe	MPNI	III Kvartal 2025	I kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/
Izraditi studije izvodljivosti oslonjene na izvještaj međuresorne grupe, te na podatke prikupljene u procesu mapiranja sa planom i dinamikom stavljanja ovih objekata u funkciju te procjenom troškova. Aktivnost podrazumijeva tendersku procedure za odabir konsultanta te period izrade studije	Izrađena Studija izvodljivosti	MPNI	I kvartal 2026	II kvartal 2026	50.000 €	Budžet
Staviti objekate u funkciju	Stavljen jedan objekt u funkciju	MPNI	III kvartal 2025	IV kvartal 2026	1.000.000 €	Budžet
Uspostaviti saradnju sa međunarodnim finansijskim institucijama	Potpisan ugovor	MPNI MF	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	/

OPERATIVNI CILJ 4.2.	Osiguravanje da sve obrazovne ustanove imaju specijalizovane prostorije i funkcionalan namještaj, u skladu sa razvojnim i obrazovnim potrebama djece i mladih				
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Izgradnja/obnova obrazovno-vaspitnih ustanova funkcionalnim kabinetima, prostorijama, namještajem i sportskim salama	N/A	>70%	>90%	Godišnji izvještaj	MPNI
Nabavka nedostajućeg i obnova postojećeg namještaja za sve škole u Crnoj Gori	N/A	100%	/	Godišnji izvještaj	MPNI
Nabavka specijalizovane opreme za srednje stručne škole	N/A	60%	90%	Godišnji izvještaj	MPNI
Procenat škola koje imaju a) kabinete za umjetnost b) sportske sale c) kabinete za prirodne nauke	a) 20% b) 30% c) 10%	a) 50% b) 55% c) 40%	a) 80% b) 70% c) 70%	Godišnji izvještaj o realizaciji Kapitalnog budžeta	MPNI

Mjera 4.2.1: Izgraditi/obnoviti sve obrazovno-vaspitnih ustanove funkcionalnim kabinetima, prostorijama, namještajem i sportskim salama						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Sprovesti tendersku proceduru i izraditi i revidirati Glavni projekat za rekonstrukciju JU Gimnazije "Tanasije Pejatović" Pljevlja	Revidovan Glavni projekat	MPNI UKP	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	28.500 €	Budžet (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure i izraditi i revidirati Glavne projekte za rekonstrukciju u dijelu energetske efikasnosti kroz projekat EBRD za I grupu objekata – 6 objekata	Revidovan Glavni projekat	MPNI	III kvartal 2025	IV kvartal 2025	60.500 €	Kredit EBRD (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure i izraditi i revidirati Glavne projekte za rekonstrukciju u dijelu energetske efikasnosti kroz projekat EBRD za II grupu objekata – 6 objekata	Revidovan Glavni projekat	MPNI	IV kvartal 2025	I kvartal 2026	60.500 €	Kredit EBRD (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure i izraditi i revidirati Glavne projekte za rekonstrukciju u dijelu energetske efikasnosti kroz projekat EBRD za III grupu objekata – 6 objekata	Revidovan Glavni projekat	MPNI	I kvartal 2025	II kvartal 2025	60.500 €	Kredit EBRD (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure i izraditi i revidirati Glavne projekte za rekonstrukciju u dijelu energetske efikasnosti kroz projekat EBRD za IV grupu objekata – 6 objekata	Revidovan Glavni projekat	MPNI	II kvartal 2025	III kvartal 2026	60.500 €	Kredit EBRD (Plan rasta)
Izvesti radove i nadzor nad radovima na rekonstrukciji sportske sale 3 srednje stručne škole u Podgorici	Rekonstruisana sportska sala	UKP	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	936.000 €	Budžet (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure za odabir izvođača radova i nadzora nad radovima, kao i period rekonstrukcije objekta JU Gimnazija "Tanasije Pejatović" u Pljevljima	Rekonstruisan objekat	UKP	IV kvartal 2025	III kvartal 2026	1.681.000 €	Budžet (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure za odabir izvođača radova i nadzora nad radovima, kao i period rekonstrukcije u dijelu energetske efikasnosti kroz projekat EBRD za I grupu objekata – 6 objekata	Rekonstruisani objekti	MPNI	IV kvartal 2025	II kvartal 2026	6.000.000 €	Kredit EBRD (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure za odabir izvođača radova i nadzora nad radovima, kao i period rekonstrukcije u dijelu energetske efikasnosti kroz projekat EBRD za II grupu objekata – 6 objekata	Rekonstruisani objekti	MPNI	I kvartal 2026	III kvartal 2026	6.000.000 €	Kredit EBRD (Plan rasta)

Sprovesti tenderske procedure za odabir izvođača radova i nadzora nad radovima, kao i period rekonstrukcije u dijelu energetske efikasnosti kroz projekat EBRD za III grupu objekata – 6 objekata	Rekonstruisani objekti	MPNI	III kvartal 2026	IV kvartal 2026	6.000.000 €	Kredit EBRD (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure i izrada i revizija Glavnih projekata za rekonstrukciju sportskih sala JU OŠ "Radomir Mitrović", Berane i JU OŠ "Lovčenski partizanski odred", Cetinje	Revidovan glavni projekat	UKP Prijestonica Cetinje	I kvartal 2025	II kvartal 2025	100.000 €	Budžet (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure za odabir izvođača radova i nadzora nad radovima, kao i period izgradnje sportske sale JU OŠ "Bajo Jojić", Andrijevića	Izgrađena sportska sala	UKP	II kvartal 2025	II kvartal 2026	3.200.000 €	Budžet (Plan rasta)
Sprovesti tenderske procedure za odabir izvođača radova i nadzora nad radovima, kao i period rekonstrukcije sportskih sala JU OŠ "Radomir Mitrović", Berane i JU OŠ "Lovčenski partizanski odred", Cetinje	Rekonstruisani objekti	UKP	II kvartal 2025	II kvartal 2026	4.714.280 €	Budžet (Plan rasta)
Isporučiti namještaj svim školama u Crnoj Gori	Isporučen namještaj	MPNI	I kvartal 2025	III kvartal 2025	4.000.000 €	Kredit EIB
Izvršiti nabavku i isporuku specifične opreme (sredstva za nastavu) srednjim stručnim školama u Crnoj Gori	Isporučena oprema	MPNI	II kvartal 2025	I kvartal 2026	4.000.000 €	Kredit EIB

OPERATIVNI CILJ 4.3.		Osiguravanje da obrazovno-vaspitne ustanove budu potpuno opremljene za pružanje kvalitetnog obrazovanja u modernoj digitalnoj eri, kroz adekvatne didaktičke materijale i funkcionalnu digitalnu infrastrukturu, uključujući povezivanje, hardver i softver			
Indikatori učinka	Početna vrijednost	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2030)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2035)	Izvor podataka	Nadležna institucija
Odnos računar/učenik u školama (opreme ne starije od 5 godina)	1:13	1:12	1:11	MPNI	MPNI
Zastupljenost interneta u područnim ustanovama	47%	80%	100%	MPNI	MPNI
Broj EdTech laboratorija	100	120	140	MPNI	MPNI

Mjera 4.3.1: Svim obrazovno-vaspitnim ustanovama obezbijediti adekvatne didaktičke materijale i funkcionalnu digitalnu infrastrukturu, uključujući povezivanje, hardver i softver						
Aktivnosti	Indikator rezultata	Nadležna institucija	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
Opremiti osnovne i srednje škole osnovnom računarskom opremom	Odnos računar/učenik u školama 1:12 tako da računari nisu stariji od 5 godina	MPNI	III kvartal 2025	IV kvartal 2026	2.000.000 €	EIB
Opremiti predškolske ustanove osnovnom računarskom opremom	20% prostorija opremljeno osnovnom računarskom opremom (10% godišnje)	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	150.000 € godišnje 300.000 € za dvije godine	Budžet
Opremiti resursne centre osnovnom računarskom opremom	100% prostorija opremljeno osnovnom računarskom opremom (50% godišnje)	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	27.000 € godišnje 54.000 € za dvije godine	Budžet
Opremiti muzičke škole osnovnom računarskom opremom	100% prostorija opremljeno osnovnom računarskom opremom (50% godišnje)	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	130.000 € godišnje 260.000 € za dvije godine	Budžet
Izvršiti nabavku licenciranog operativnog sistema	Potpisan ugovor za nabavku licenciranog operativnog sistema	MPNI	III kvartal 2025	IV kvartal 2026	150.000 € godišnje 300.000 € za dvije godine	Budžet

Izvršiti nabavku licenciranog aplikativnog softvera	Potpisan ugovor za licenciranje 4 aplikativna licencirana softvera (2 godišnje)	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	180.000 € godišnje 260.000 € za dvije godine	Budžet
Sprovesti nabavku usluga satelitskog interneta	Potpisan Ugovor za pružanje usluga satelitskog interneta	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	36.500 € godišnje 73.000 € za dvije godine	Budžet
Uvesti internet konekcije u područnim jedinicama obrazovno-vaspitnih ustanova	Uveden internet u 50 područnih ustanova	MPNI u saradnji sa operatorima	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	Nisu potrebna sredstva	Crnogorski Telekom Mtel
Dopuniti postojeće EdTech laboratorije dodatnom opremom	Opremljeno 100 EdTech laboratorija dodatnom opremom	MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2026	350.000 €	Budžet
Uraditi analizu dostupne asistivne tehnologije za podršku djeci sa smetnjama uz učešće Resurnih centara	Urađena Analiza asistivne tehnologije	ZZŠ MPNI	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	6.000 €	Budžet
Opremiti kabinete za asistivnu tehnologiju, ranu intervenciju i individualnu podršku u resursnim centrima i školama sa integrisanim odjeljenjima	Opremljeno 10 kabineta	MPNI ZZŠ	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	300.000 €	Budžet
Uspostiti centre podrške unutar škola i opremiti asistivnim tehnologijama	Uspostavljeni i opremljeni centri podrške u šest škola, dvije po regionu	MPNI	I kvartal 2026	IV kvartal 2026	150.000 €	Budžet



(G) FINANSIJSKA PROCJENA ZA PERIOD NA KOJI SE ODNOSI AKCIONI PLAN

Akcionni plan za sprovođenje Strategije reforme obrazovanja (2025-2035) za period 2025-2026, obuhvata 4 strateška cilja, 15 operativnih ciljeva i 644 aktivnosti. Za realizaciju Akcionog plana 2025-2026 izdvojeno je ukupno € 145.086.857.

Tabela 1: Procijenjeni toškovi budžeta po strateškim ciljevima

Budžet po strateškom cilju po godini	2025	2026
SC 1	911.108,00	2.298.463,00
SC 2	454.809,00	528.380,00
SC 3	857.171,00	5.230.229,00
SC 4	53.111.322,00	81.695.376,00
Ukupno	55.334.410,00	89.752.447,00

Tabela 2: Procijenjeni dodatni troškovi budžeta po operativnim ciljevima

	Budžet po operativnim ciljevima	2025	2026
SC 1		911.108,00	2.298.463
Operativni cilj	1.1	570.009,00	1.514.891
	1.2	87.267,00	197.233
	1.3	213.956,00	453.215
	1.4	3.333,00	6.667,00
	1.5	36.543,00	126.457,00
SC 2		454.809,00	528.380,00
Operativni cilj	2.1	13.778,00	112.211,00
	2.2	441.031,00	411.169,00
	2.3	-	5.000 ,00
SC3		857.171,00	5.230.229,00
Operativni cilj	3.1	411.333,00	4.895.167,00
	3.2	37.738,00	49,262,00
	3.3	373.100,00	282.800,00
	3.4	35.000,00	3.000,00
SC 4		53.111.322,00	81.695.376,00
Operativni cilj	4.1	36.323.537,00	57.673.880,00
	4.2	15.414.818,00	21.486.962,00
	4.3	1.372.967,00	2.534.533,00
	Ukupno	55.334.410,00	89.752.447,00

Tabela 3: Procijenjeni dodatni troškovi budžeta po strateškom cilju sa predviđenim izvorom finansiranja

Izvori finansiranja po strateškom cilju po godini	2025	2026
Strateški cilj 1		
Budžet	578.708,00	2.065.663,00
Budžet (Plan rasta)	58.069,00	85.831,00
CSO	213.119,00	107.881,00
Donacije	9.571,00	8.429,00
UCG	2.333,00	4.667,00
UNICEF	15.200,00	2.500,00
ZUNS	24.286,00	6.714,00
ZZŠ	5.536,00	11.064,00
ZZZ	4.286,00	5.714,00
UKUPNO SC2	911.108,00	2.298.463,00
Strateški cilj 2		
Budžet	192.987,00	294,402
Budžet (Plan rasta)	229.621,00	206,779
UCG	5.000,00	-
UNICEF	7.200,00	7,200
UKUPNO SC2	434.809,00	508,380
Strateški cilj 3		
Budžet	575.605,00	4.848.595,00
Budžet (Plan rasta)	51.500,00	61.500,00
CEB Grant	20.000,00	-
Donacije	166.667,00	333.333,00
EU4PA projekat	17.200,00	6.800,00
UNICEF	30.400,00	-
UKUPNO SC3	877.171,00	5.250.229,00
Strateški cilj 4		
Budžet	13.661.969,00	14.281.279,00
Budžet IJZCG	600,00	-
CEB Grant	593.333,00	366.667,00
CEB Loan	29.001.053,00	48.653.596,00
EBRD Loan	2.181.500,00	16.060.500,00
EIB	666.667,00	1.333.333,00
EIB loan	7.000.000,00	1.000.000,00
UNICEF	6.200,00	-
UKUPNO SC4	53.111.322,00	81,695,376
Ukupno	55.334.410,00	89.752.447,00

Tabela 4: Procijenjeni troškovi novčanih sredstava po strateškim ciljevima i po kvartalima

Strateški cilj:	I kvartal 2025	II kvartal 2025	III kvartal 2025	IV kvartal 2025	I kvartal 2026	II kvartal 2026	III kvartal 2026	IV kvartal 2026
1	91.909,00	198.149,00	289.483,00	331.567,00	341.600,00	690.167,00	640.050,00	626.646,00
2	89.174,00	116.612,00	113.078,00	115.945,00	133.862,00	212.728,00	109.062,00	112.728,00
3	83.633,00	142.657,00	294.240,00	336.640,00	1.317.715,00	1.258.549,00	1.328.565,00	1.325.399,00
4	4.852.167,00	11.001.707,00	16.595.198,00	20.662.250,00	23.508.577,00	22.128.015,00	19.298.867,00	16.759.917,00
Ukupno	5.116.883,00	11.459.125,00	17.291.999,00	21.446.402,00	25.281.755,00	24.280.459,00	21.376.544,00	18.824.689,00

Tabela 5: Procijenjeni troškovi po strateškim ciljevima, po kvartalu, sa predviđenim izvorom finansiranja

Projekcija toka novca po kvartalu	I kvartal 2025	II kvartal 2025	III kvartal 2025	IV kvartal 2025	I kvartal 2026	II kvartal 2026	III kvartal 2026	IV kvartal 2026
STRATEŠKI CILJ 1								
Budžet	42.579,00	98.700,00	188.867,00	248.561,00	263.678,00	616.245,00	596.161,00	589.578,00
Budžet (Plan rasta)	7.275,00	15.418,00	15.418,00	19.958,00	22.958,00	22.958,00	19.958,00	19.958,00
CSO	36.071,00	66.238,00	66.238,00	44.571,00	43.405,00	41.905,00	14.071,00	8.500,00
Donacije	1.750,00	2.607,00	2.607,00	2.607,00	2.107,00	2.107,00	2.107,00	2.107,00
UCG	-	-	1.167,00	1.167,00	1.167,00	1.167,00	1.167,00	1.167,00
UNICEF	4.233,00	4.233,00	4.233,00	2.500,00	2.500,00	-	-	-
ZUNS	-	8.095,00	8.095,00	8.095,00	1.679,00	1.679,00	1.679,00	1.679,00
ZZŠ	-	1.429,00	1.429,00	2.679,00	2.679,00	2.679,00	3.479,00	2.229,00
ZZZ	-	1.429,00	1.429,00	1.429,00	1.429,00	1.429,00	1.429,00	1.429,00
	91.909,00	198.149,00	289.483,00	331.567,00	341.600,00	690.167,00	640.050,00	626.646,00
STRATEŠKI CILJ 2								
Budžet	39.561,00	53.275,00	49.242,00	50.909,00	44.492,00	143.359,00	51.442,00	55.109,00
Budžet (Plan rasta)	47.813,00	59.870,00	60.370,00	61.570,00	67.570,00	67.570,00	55.820,00	55.820,00
UCG	-	1.667,00	1.667,00	1.667,00	-	-	-	-
UNICEF	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
	89.174,00	116.612,00	113.078,00	115.945,00	113.862,00	212.728,00	109.062,00	112.728,00
STRATEŠKI CILJ 3								
3								
Budžet	65.167,00	85.524,00	190.024,00	232.691,00	1.218.899,00	1.159.732,00	1.235.399,00	1.234.565,00
Budžet (Plan rasta)	7.500,00	22.500,00	9.750,00	9.750,00	12.083,00	12.083,00	9.833,00	7.500,00
CEB Grant	-	20.000,00	-	-	-	-	-	-
Donacije	-	-	83.333,00	83.333,00	83.333,00	83.333,00	83.333,00	83.333,00
EU4PA project	3.500,00	6.900,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	-	-
UNICEF	7.467,00	7.733,00	7.733,00	7.467,00	-	-	-	-
	83.633,00	142.657,00	294.240,00	336.640,00	1.317.715,00	1.258.549,00	1.328.565,00	1.325.399,00

STRATEŠKI CILJ 4								
Budžet	1.393.128,00	3.247.095,00	4.171.585,00	4.850.162,00	4.821.739,00	4.671.426,00	2.658.490,00	2.129.624,00
Budžet IJZCG	300,00	300,00	-	-	-	-	-	-
CEB Grant	-	26.667,00	266.667,00	300.000,00	283.333,00	83.333,00	-	-
CEB (Plan rasta)	2.064.306,00	5.381.963,00	9.448.280,00	12.106.505,00	13.029.838,00	13.029.838,00	11.296.960,00	11.296.960,00
EBRD	60.500,00	10.083,00	40.333,00	2.070.583,00	4.040.333,00	4.010.083,00	5.010.083,00	3.000.000,00
EIB	-	-	333.333,00	333.333,00	333.333,00	333.333,00	333.333,00	333.333,00
EIB (Plan rasta)	1.333.333,00	2.333.333,00	2.333.333,00	1.000.000,00	1.000.000,00	-	-	-
UNICEF	600,00	2.267,00	1.667,00	1.667,00	-	-	-	-
	4.852.167,00	11.001.707,00	16.595.198,00	20.662.250,00	23.508.577,00	22.128.015,00	19.298.867,00	16.759.917,00

(H) KOMUNIKACIJA I INFORMISANJE JAVNOSTI O STRATEGIJI REFORME OBRAZOVANJA

Uspješna implementacija Strategije reforme obrazovanja 2025–2035 zahtijeva efikasno i transparentno komuniciranje reformskih aktivnosti, kao i njihovih ishoda. Cilj komunikacije je informisanje svih relevantnih aktera o reformskim procesima, podizanje svijesti o značaju obrazovne reforme i osiguravanje podrške ključnih interesnih strana, kao i postavljanje sistema komunikacije interno u samom sistemu obrazovanja, kao i eksterno prema javnosti, medijima, zainteresovanim stranama i opštoj javnosti.

Stoga, u ovom segmentu ćemo navesti ključne poruke i ciljne grupe kojima su te poruke namijenjene, zatim alate komunikacije, a sve u cilju postizanja punog efekta planiranih aktivnosti kroz jasnu i punu informisanost ukupne javnosti.

KLJUČNA OPŠTA PORUKA STRATEGIJE: *Reforma obrazovanja u Crnoj Gori usmjerena je na kvalitetniji, inkluzivniji i moderniji obrazovni sistem koji može da odgovori izazovima budućnosti!*

SPECIFIČNE PORUKE STRATEGIJE:

1. Strategija promoviše kvalitet obrazovanja i usjerena je na sve obrazovne nivoe. Ključna poruka Strategije je *Reforma obrazovanja je nužnost za budući razvoj crnogorskog društva i zasnovana je na analizama i preporukama stručnjaka*. Ova poruka će biti usjerena ka cjelokupnoj javnosti, kao i prema roditeljima, učenicima/cama, univerzitetima i akademskoj zajednici, koji treba da razumiju nužnost promjena koje ih očekuju.
2. Strategija reforme obrazovanja omogućiće unapređenje kvaliteta, personalizovano, pravično, stimulativno i inkluzivno okruženje za učenje i razvoj, a ključna poruka je da *Reforma obrazovanja donosi bolju spremnost ka budućim izazovima tržišta rada*. Ova poruka će biti usmjerena mladim ljudima koji žele da steknu znanje i vještine za budući profesionalni život.
3. Strategija reforme obrazovanja posebnu pažnju usmjerava na marginalizovane grupe, a ključna poruka je *Reforma obrazovanja posebnu pažnju poklanja marginalizovanim grupama kako bi na najbolji način postigli svoj puni potencijal*. Ova poruka će biti usmjerena na pripadnike RE populacije, migrante, djecu sa posebnim obrazovnim potrebama kako bi bolje razumjeli cilj reforme i promjena koje ih očekuju u sistemu obrazovanja.
4. Strategija reforme obrazovanja fokusirana je na podršku nastanicima/ama kroz inicijalno obrazovanje i kontinuiran profesionalni razvoj. Ključna poruka je *Reforma obrazovanja podstiče cjeloživotno učenje nastavnika/ca jer biti nastavnik znači mijenjati svijet!* Ova poruka biće usmjerena na prosvjetne radnike u Crnoj Gori i misiji povećanja privlačnosti nastavničkog poziva.
5. Strategija reforme obrazovanja predviđa uvođenje novih obrazovnih programa, kao i reviziju već postojećih. Ključna poruka je *Reforma obrazovanja donijeće suštinske promjene u kvalitetu obrazovnih programa kako bi kod učenika/ca pokrenuli inovativno razmišljanje, inkluzivnost u učenju i usmjerenost na održivi razvoj kroz znanja i znatiželju*. Reforma obrazovanja je proces koji je transparentan i podložan evaluaciji.
6. Strategija reforme obrazovanja se odnosi i na poboljšanje upravljanja obrazovanjem na svim nivoima i obezbjeđivanje finansijskog okvira za njenu implementaciju. Ključna poruka je *Reforma obrazovanja donosi nova ulaganja u obrazovni sistem kako bi postigli bolje rezultate*.

7. Strategija reforme obrazovanja donosi unapređenje i širenje školske infrastrukture, uključujući opremljenost kvalitetnim i inkluzivnim didaktičkim materijalima. Ključna poruka je ***Reforma obrazovanja donosi nove investicije i unapređuje već postojeće u cilju povećanja kvaliteta obrazovnog sistema.***

Ciljevi komuniciranja sa javnošću jeste obavještanje o reformskim aktivnostima, njihovim ciljevima i očekivanim efektima, kao i jačanje povjerenja u reforme kroz otvorenu i dvosmjernu komunikaciju sa svim zainteresovanim stranama.

Takođe komunikacija će biti usmjerena na uključenost roditelja, nastavnika, učenika i šire zajednice u proces reforme. Osiguravanje transparentnosti implementacije Strategije kroz redovno izvješćivanje.

Ciljne grupe sa kojima ćemo komunicirati su: učenici/ce i roditelji, nastavnici/ce, profesori/ce, obrazovni radnici/ce, obrazovne institucije i stručne organizacije, donosioci odluka i relevantna ministarstva, šira javnost i mediji.

Tokom ciklusa planiranja i sprovođenja strateškog dokumenta, komuniciranje planiranih aktivnosti sastavni je dio faze sprovođenja i podrazumijeva sprovođenje različitih kampanja, obuka, PR aktivnosti, izradu informativnih brošura, publikacija-analiza, s ciljem afirmisanja važnosti reforme obrazovanja.

Kanali komunikacije sa javnošću su:

- **službeni veb sajt Ministarstva** – redovno ažuriranje informacija, objava izvještaja i analiza napretka,
- **društvene mreže** – interaktivni sadržaji, video materijali i kratke informativne objave za lakšu dostupnost javnosti.
- **mediji (TV, radio, štampa, portali)** – organizacija redovnih konferencija za medije i objava saopštenja o ključnim reformama.
- **tematski okrugli stolovi i forumi** – omogućavanje diskusije sa nastavnicima, roditeljima i učenicima.
- **newsletteri i bilteni** – periodični izvještaji o napretku reforme dostavljeni putem e-maila relevantnim akterima.
- **Javne debate i radionice** – podsticanje otvorenog dijaloga o reformskim mjerama i njihovoj implementaciji.

Praćenje i evaluacija komunikacijskih aktivnosti radiće se u cilju mjerenja uspješnosti komunikacije i koristiće se analize medijske prisutnosti i percepcije javnosti putem istraživanja javnog mnjenja, praćenje angažmana na društvenim mrežama i veb sajtu Ministarstva, povratne informacije prikupljene kroz radionice, ankete i diskusije i redovni izvještaji o sprovođenju komunikacione strategije.

Ovim pristupom, Strategija reforme obrazovanja 2025-2035 osigurava da su reforme jasne, dostupne i prihvaćene od strane ključnih aktera, čime se povećava šansa za njihovu uspješnu implementaciju.

(I) KLJUČNI NALAZI KONSULTATIVNOG PROCESA SA SVIM ZINTERESOVANIM STRANAMA

NASTAVNICI

- Kvalitativno (online upitnik) i kvantitativno (fokus grupe) istraživanje.
- Onlajn upitnik je popunilo 2.485 nastavnika (1.929 nastavnica i 556 nastavnika) ~ 15% nastavnog kadra. Ispitanici većinom iz osnovnih škola (65,67%).
- 25 fokus grupa sa 313 nastavnika sa svih nivoa obrazovanja, uključujući i resursne centre.
- Evidentna je niska motivacija nastavnog kadra najčešće iz razloga što su izražavali sumnju da će rezultati ovakvih istraživanja imati značajniji uticaj na promjene.

Ključni nalazi:

- Većina nastavnika, naročito mlađih, kaže da često ili uvijek koristi metode aktivne nastave, digitalne sadržaje i savremene tehnologije. Samoprocjena je da su za primjenu ovih metoda bolje osposobljeni nastavnici iz osnovnih škola.
- Međutim, nastavnici se ne osjećaju dovoljno osposobljenima za pružanje podrške osjetljivim grupama učenika, posebno za rad s djecom sa drugog govornog područja.
- Najveću pažnju i podršku pružaju djeci s posebnim obrazovnim potrebama, a značajno manje djeci romske i egipćanske populacije. Nastavnici u srednjim školama su, statistički značajno, slabije osposobljeni za rad sa ovim grupama učenika.
- Nastavnici kažu da vole svoj posao i smatraju sebe vrlo kompetentnima, ali su nezadovoljni svojim društvenim i ekonomskim statusom. Nedovoljnu podršku i nepoštovanje profesije nastavnika vide kao najveći izazov za kvalitetno obrazovanje. Istovremeno, iskazuju najveći stepen slaganja u odnosu na kvalitet komunikacije s upravom ustanove koja im ujedno pruža i ključnu podršku.
- Smatraju da su ključni faktori za podizanje kvaliteta obrazovnog procesa izvan uticaja nastavnika te da gotovo isključivo zavise „od sistema“. Kao glavne probleme navode: broj učenika u odjeljenjima, malo stručnih saradnika, nedostatak praktične nastave, preobimno gradivo, nerazumljive udžbenike, nedovoljnu opremljenost kabineta, zastarelo gradivo, rad u više smjena...
- Nastavnici se smatraju dovoljno osposobljenim za ocjenjivanje đaka, ali izražavaju stavove da na konačno formiranje ocjene jak uticaj imaju kolege, roditelji, značajni poznanici, a u nešto manjoj mjeri i uprava škole. Ovakvi stavovi su naročito izraženi u centralnom regionu.
- Tokom kvalitativnog istraživanja, uslovi za podučavanje i učešće učenika su naglašeni kao ključne prepreke uspješnom obrazovnom procesu. Postojeći uslovi ne odgovaraju razvojnim i akademskim potrebama svih učenika, a đeci iz ranjivih grupa potrebno je više podrške, nastavničkog umijeća i otvorenosti.
- Nastava je u velikoj mjeri tradicionalna i nedovoljno prilagođena potrebama učenika kao i individualnim mogućnostima djeteta uz fokus nastave na znanjima koja nisu praktična.
- Stepenn motivacije nastavnika je takođe nizak uz naglašen rigidan stav ka promjenama uz identifikovanje politizacije, nepotizma, netransparentnosti upravljanja i zapošljavanja, selektivno postupanje uprava kao velikih sistemskih problema

- Uz nedostatak psihologa, asistenata, mreže podrške, sa slabom uvezanošću sistema te neodgovarajućim brojem škola, velikim brojem učenika, smjenskim radom, zastarelom opremom, kompletni uslovi za učenje, socijalizaciju i stvaranje stimulativnog ambijenta za djecu su u mnogim ustanovama nepovoljni.

UČENICI

- Kvalitativno istraživanje kroz 25 fokus grupa.
- Ukupno 305 đaka iz osnovnih i srednjih škola te resursnih centara iz sva tri regiona uz poštovanje principa inkluzivnosti i ravnopravne zastupljenosti gradskih, prigradskih, seoskih kao i škola za različitim brojem učenika.
- 36 djece iz romske i egipćanske zajednice kao i 9 djece sa posebnim obrazovnim potrebama.

Ključni nalazi:

- Đaci, bez obzira na tip škole, vide opšti plan i program obrazovanja kao zahtjevan i neadekvatan u smislu da ne pruža dovoljno opcija za prilagođavanje i inovacije.
- Školu, u najvećoj mjeri, ne vide i ne osjećaju kao centar razvoja, učenja i napredovanja.
- Đaci primjećuju razlike u različitim pristupima samih nastavnika/ca, i navode da posebno vrednuju empatičnost, aktivno slušanje, spremnost i otvorenost za razmjenjuju mišljenja i iskustava sa djecom.
- U većini slučajeva trenutne metode učenja smatraju pasivnim, nemotivirajućim i ne smatraju da su kroz osnovno i srednješkolsko obrazovanje adekvatno pripremljeni za nastavak školovanja i/ili posao. Samim tim, jako im je bitno da nastava kao i nastavni kadar budu otvoreni za njihova interesovanja. Veća motivacija za rad im je u školama koje su bolje tehnički opremljene.
- Osnovci navode da se nastava pretežno realizuje predavački, „frontalno“, posebno kod starijih nastavnika koji samo „ispričaju, izdiktiraju i upute na udžbenik“. Dogovora i razgovora s nastavnicima skoro da nema i učenici ističu da im to puno nedostaje. Neuključenost vodi do nezainteresovanosti i pada motivacije za usvajanje gradiva.
- Kao glavne prepreke za kvalitetnu nastavu navode preobimno gradivo, nerazumljive udžbenike, nastavu koja nije zanimljiva i nedostatak adekvatne pomoći/podrške za decu. Većina na pitanje o tome što je potrebno za kvalitetnu nastavu, prije ponuđenih odgovora, ističu povezanost nastavnika i učenika kao nužan preduslov. Oni ukazuju na važnost jačanja povjerenja i kreiranja psihološki bezbjednog ambijenta učionice – okruženja u kojem деца imaju pravo da ne znaju, ne razumiju, pogriješe, da se s nečim ne slažu i da daju svoje mišljenje i preporuku.
- Srednjoškolci sebesmatraju gotovo „nevidljivim u obrazovnom sistemu“ uz dominantan doživljaj da njihov glas i mišljenje nisu važni te da su isključivo pasivni učesnici obrazovnog procesa. Naglašavaju važnost aktivne participacije, razvoj kritičkog mišljenja, individualnog pristupa i veće fleksibilnosti u nastavnom procesu za priglašavanje nastave, tema i predavanja. Gradivo smatraju preobimnim, suvoparnim a u stečenim znanjima ne vide upotrebnu vrijednost niti mogućnost za praktičnom primjenom. Visoko su senzitivni u prepoznavanju i vrednovanju nastavnika/ca koji ulažu u inoviranje nastave i pokazuju ličnu motivisanost za rad. Kao najveće probleme izdvajaju i česta nerealna očekivanja nastavnika/ca pojedinačnih predmeta, što osim što im stvara pritisak, odvlači ih od njihovih glavnih interesovanja i predmeta kojima bi se posvetili. Smatraju da brojnost odjeljenja i nedostatak aktivnosti u okviru škole (rekreativnih, dodatnih, praktičnih) nestimulativno djeluje na doživljaj škole kao prostora u kojem rado provode svoje vrijeme.
- Djeca na svim nivoima obrazovanja ukazuju da u školama postoji nejednakost, nedostupnost potrebne, dodatne i stručne podrške, čime ne postoje jednake šanse za sve.

RODITELJI

- Kvantitativno istraživanje korišćenjem onlajn upitnika na uzorku od 5.573 roditelja djece predškolskog, osnovno- i srednješkolškog uzrasta
- Kvalitativno istraživanje kroz organizovanje panel diskusija sa roditeljima, nastavnicima i donosiocima odluka na lokalnom nivou u sedam opština iz sva tri regiona.

Ključni nalazi:

- Po mišljenju roditelja sadašnji obrazovni sistem ne ispunjava njihova očekivanja u potpunosti uz identifikovane značajne izazove u mnogim oblastima a posebno u pogledu kvaliteta sistema obrazovanja koji je dobilo negativnu ocjenu (1 i 2) gotovo trećine roditelja (29%) a prelaznu od strane 38,1% ispitanika. Kvalitet nastavnog programa je dobio još niže ocjene a nešto je manje roditelja koji su nezadovoljni ili veoma nezadovoljni kvalitetom nastave.
- Skoro polovina roditelja smatra da je preobimno gradivo glavna prepreka za sticanje kvalitetnog obrazovanja a zatim slijede loš kvalitet udžbenika, nedostatak praktične nastave, nezanimljivi časovi koji ne motivišu učenike i ne podstiču njihovu znatiželju i kreativnost. Istovremeno petina roditelja smatra da sadržaji koje djeca uče nisu u skladu sa potrebama modernog društva.
- Za pravednost sistema ocjenjivanja, većina roditelja ima neutralan stav što ukazuje na percepciju da ocjenjivanje u obrazovnom sistemu nije ni izrazito pravedno, niti nepravedno. Samo 13,2% roditelja sistem ocjenjivanja u pogledu pravednosti ocjenjuje ocjenom odličan 5 što ukazuje da ga smatraju apsolutno pravednim. Istovremeno, više od polovine roditelja smatra da neki roditelji utiču na formiranje ocjena, kao i drugi nastavnici ili uprave škola ali u nešto manjoj mjeri (48,1%) što opet ukazuje na nepravednost sistema ocjenjivanja kao visoko rangiranog elementa procesa učenja.
- Svaki drugi roditelj svakodnevno pomaže djeci u učenju i domaćim zadacima, pri čemu značajan dio roditelja izdvaja dodatna finansijska sredstva za dodatnu nastavu mimo školskog vremena, bilo iz jednog ili više predmeta.
- Samo 34% roditelja smatra da je broj obrazovnih ustanova u njihovoj opštini dovoljan pri čemu je udio znatno veći kada se radi o nezadovoljstvu brojem nastavnog kadra bez obzira na nivo obrazovanja, uključujući i predškolsko. Generalno gledano broj nastavnika roditelji smatraju neadekvatnim i nedovoljnim da odgovori obrazovno-vaspitnim zahtjevima djece.
- Inkluzivnost i dostupnost obrazovanja za svu djecu bez obzira na ekonomski ili socijalni status nije problem za gotovo dvije trećine ispitanika koji su saglasni ili potpuno saglasni da su obrazovne ustanove inkluzivne i dostupne svoj djeci nevezano za primanja i socijalni status roditelja, međutim duplo je manje roditelja koji smatraju da su škole adekvatno prilagođene djeci sa posebnim obrazovnim potrebama kao i da je posvećenost nastavnog kadra podjednaka za svu djecu, bez obzira na socio-ekonomski status roditelja, pol, državljanstvo, porijeklo, etničku ili religijsku pripadnost.
- Stručnost nastavnog kadra nije problem za polovinu roditelja ali manje od trećine smatra da obrazovne ustanove koje pohađa njihovo dijete adekvatno prepoznaju i njeguju talente.
- Školska infrastruktura je takođe za roditelje jako bitan elemenat obrazovnog procesa tako da skoro polovina ispitanika smatra da je školskoj zgradi njihove djece potrebno renoviranje uključujući i unaprijeđenje higijenske infrastrukture ali i praksi u školama koja je je izrazito zabrinjavajuća za svakog trećeg roditelja gotovo u istoj mjeri sa nedovoljnom količinom nastavnog materijala.

PREPORUKE

Nastavnici

1. Kroz kontinuiranu edukaciju i u skladu sa rezultatima istraživanja, unaprijediti i osnažiti nastavno osoblje (posebno nastavnike iz srednjih škola) u skladu sa realnim potrebama nastavnika kroz primjere dobre prakse, reviziju postojećih seminara i njihove svrsishodnosti, iz više oblasti uključujući:
 - a. Aktivnu participaciju, dvosmjernu komunikaciju, učešće i zastupanje / zagovaranje
 - b. Primjenu metoda aktivne nastave, uz češće primjenjivanje metoda aktivnog učenja/ nastave (AUN), projektne nastave i metoda i tehnika koje podstiču saradničko učenje
 - c. Korišćenje digitalnih sadržaja i savremenih tehnologija
 - d. Rad s djecom iz osjetljivih grupa
 - e. Praktično vođenje – coaching
2. Definirati nacionalne standarde u vezi sa veličinom odjeljenja i broja učenika u njima, posebno uvažavajući potrebe talentovane djece, djece sa posebnim obrazovnim potrebama, djece iz romskih i egipćanskih zajednica, djece sa drugih govornih područja za koje je neophodno obezbijediti adekvatan period intenzivnog učenja jezika, a prije uključivanja u redovno školovanje uz reviziju upisne politike. Posvetiti posebnu pažnju radu sa talentovanom djecom. Istovremeno je neophodno sistemski pristupiti reorganizaciji dopunske, dodatne i izborne nastave.
3. Racionalizovati administraciju, kako bi se omogućilo više vremena za posvećivanje svakom djetetu/učeniku.
4. Raditi na afirmaciji nastavničke profesije kao i na izgradnji stavova da se ugled profesije stiče kvalitetom rada i prepoznatljivim rezultatima.
5. Graditi i jačati atmosferu kao i sistem vrijednosti u kojem su nastavnici zaštićeni od spoljnjih uticaja na ocjenjivanje. Na nacionalnom nivou definisati kriterijume ocjenjivanja za sve predmete, kako bi nastavnici jednog istog predmeta imali jednake kriterijume i uraditi bolji mehanizam prelaska sa opisnog na brojčano ocjenjivanje u III razredu.
6. Unaprijediti predmetne programe sa posebnim osvrtom na STEM i umjetnosti. U tom procesu treba uzeti u obzir rezultate međunarodnih, eksternih istraživanja kao i konsultacije s praktičarima, uz povećanje broja časova i prilagođavanje sadržaja uključujući i izbor književnih tekstova, bolju vertikalnu i horizontalnu korelaciju među „srodnim“ predmetima. U skladu sa revidiranim programima potrebno je smanjiti broj predmeta uz povećanje broja časova po predmetima, osavremeniti udžbenike, pružiti mogućnost izbora izdavača i izradu novih digitalnih udžbenika.
7. Obezbjediti uključivanje većeg broja adekvatno obučених asistenata kao i socijalnih medijatora uz prilagođavanje škola djeci sa posebnim obrazovnim potrebama i obezbjeđivanje odgovarajućih asistivnih tehnologija i unaprijeđenje timskog rada kada je u pitanju izrada individualnog razvojno-obrazovnog programa (IROP-a).
8. Posebno unaprijediti odgovor obrazovanog sistema na nasilje, izazove, probleme i konflikte i to kroz razvijanje usluga i uspostavljanje kvalitetne saradnje i povjerenja sa uslugama u lokalnoj zajednici, upošljavanjem većeg broja psihologa, defektologa i socijalnih radnika u školama.
9. Započeti reviziju Strategije visokog obrazovanja sa posebnim fokusom na unaprijeđenje motivacije i podrške mladima koji se školuju za nastavničke profesije.

Učenici

1. Unaprijediti razumijevanje učeničkih potreba kroz jačanje nastavnog kadra kao i uspostavljanje redovnih i prihvatljivih kanala komunikacija kojima bi učenici mogli saopštavati svoje potrebe kao i očekivanja od obrazovnog sistema i procesa.
2. Sprovesti i učiniti redovnim periodični proces analize sadržaja obrazovnih programa i kurikuluma, sa fokusom na praktične vještine i unaprijeđenje primjenjivosti u svakodnevnom životu i radu uz više praktičnih vježbi, nabavku odgovarajuće opreme i sredstava za interesantniju teorijsku nastavu i kvalitetniju praktičnu nastavu.
3. Revidirati broj i obim nastavnih predmeta, kroz veću međupredmetnu integraciju sadržaja.
4. Omogućiti više interaktivnosti u obrazovnom procesu sa insistiranjem na radu u manjim grupama uz veću angažovanost učenika/ca kroz projekte kao i preuzimanje više odgovornosti za sopstveno učenje.
5. Implementirati nastavne principe koji će biti usmjereni na razvoj i učenje, „coaching“ i ukazivanje na napredovanje te napraviti otklon od principa koji su usmjereni na uočavanje i „brojanje grešaka“.

Roditelji

1. Sprovesti reviziju nastavnih predmeta sa posebnim fokusom na broj i obim predmeta koji se predaju uz obavezno smanjenje, kako broja tako i sadržaja nastavnog kurikuluma.
2. Sprovesti reviziju postojećih udžbenika i modernizovati ih kroz inkluzivan proces konsultacija sa djecom i nastavnicima čineći ih prijemčivijim i razumljivijim.
3. Osavremeniti udžbenike i gradivo čineći ih da prate moderne tokove i zahtjeve kako djece tako i nastavnika.
4. Organizovati nastavu na način da djeca znanja i vještine stiču u školi, a ne da oni moraju biti uključeni u savladavanje školskog gradiva svakodnevno ili plaćati privatne časove.
5. Unaprijediti i modernizovati nastavu uopšte sa fokusom na praktičnu nastavu odnosno nastavu zasnovanu na unaprijeđenju vještina i znanja neophodnih za svakodnevni život.
6. Obezbijediti inkluziju djece sa smetnjama u razvoju koja ima smisao i daje rezultate, na način da bude obezbijeđen veći broj asistenata u nastavi, da se radi po definisanim individualnim razvojno-obrazovnim planovima i da školski objekti budu dostupni djeci.
7. Raditi na povećanju broja vrtića i škola, i unaprijeđenju postojeće infrastrukture obrazovnih ustanova kao i atmosfere koja bi išla u pravcu unaprijeđenja dostupnosti, pristupačnosti, inkluzivnosti, uvažavanja različitosti i osjećaja prihvaćenosti.



(II) RADNA GRUPA ZA IZRADU STRATEGIJE ZA REFORMU OBRAZOVANJA 2025-2035.

Na osnovu Rješenja broj 05-011/24-1462 od 20. april 2024. godine i Rješenja o izmjeni rješenja o imenovanju radne grupe broj 05-011/24-1462/2 od 27. septembra 2024. godine, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija formiralo je Radnu grupu za izradu Strategije za reformu obrazovanja 2025-2035, u sledećem sastavu:

1. Danijela Bokan, JU OŠ „Lovćenski partizanski odred“ Cetinje, članica;
2. Dragan Marković, OŠ „Kekec“ Bar, član;
3. Irena Vasiljević, OŠ „Mileva Lajović Lalatović“ Nikšić, članica;
4. Milivoje Đukić, SLŠ „Petar Lubarda“ Cetinje, član;
5. Tijana Ilić, Umjetnička škola za muziku i balet „Vasa Pavić“ Podgorica, članica;
6. Milomir Šumić, Prva srednja stručna škola, Nikšić, član;
7. Marijana Antonijević, Resursni centar „Podgorica“, članica;
8. Ivona Adžić, JU Gimnazija „Slobodan Škerović“ Podgorica, članica;
9. Nataša Lučić, Srednja stručna škola, Nikšić, članica;
10. Svetlana Jovetić Koprivica, Srednja mješovita škola Golubovci, Zeta, članica;
11. Milada Miličić Krivačević, OŠ „Dr Dragiša Ivanović“, Podgorica, članica;
12. Sava Kovačević, OŠ „Oktoih“, Podgorica, član;
13. Nada Vujičić, SMŠ „Vuksan Đukić“, Mojkovac, članica;
14. Danijela Došljak, Srednja medicinska škola „Dr Branko Zogović“, Berane, članica;
15. Milana Raičević, Srednja medicinska škola, Podgorica, članica;
16. Gordana Nišavić, SSŠ „Ivan Uskoković“, Podgorica, članica;
17. Radomir Božović, Sindikat prosvjete Crne Gore, član.
18. Dr Svetlana Perović Prirodno-matematički fakultet, članica;
19. Dr Tatjana Novović, Filozofski fakultet, članica;
20. Prof. dr Miljan Bigović, Prirodno-matematički fakultet, član;
21. Dr Jovana Marojević, Filozofski fakultet, članica;
22. Dr Nikola Konatar, Prirodno-matematički fakultet, član;
23. Dr Nataša Jovović, Filozofski fakultet, članica;
24. Aleksandra Vešović, Zavod za školstvo, članica;
25. Dijana Kadović, JPU „Đina Vrbica“, članica;
26. Ivan Marković, Centar za stručno obrazovanje, član;
27. Vjera Mitrović Radošević, Centar za stručno obrazovanje, članica.

Rodni sastav Radne grupe činile su 44 žene (72%) i 17 muškarca (28%).

UŽI TIM RADNE GRUPE

U cilju obezbjeđivanja efikasnosti rada, formiran je uži tim Radne grupe čije članstvo je reflektovalo strukturu Radne grupe, u sledećem sastavu:

1. Marija Gošović, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacij, predsjednica;
2. Vesna Pejović, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, članica;
3. Nahida Jahić, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, članica;
4. Marina Matijević, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, članica;
5. Tamara Milić, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, članica;
6. Spasoje Ostojić, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, član;
7. Jelica Đurić, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, članica;
8. Gordana Bošković, Centar za stručno obrazovanje, članica;
9. Anita Marić, Zavod za školstvo, članica;
10. Ljiljana Ivanović, Zavod za školstvo, članica;
11. Nevena Čabrilo, Zavod za školstvo, članica;
12. Divna Paljević, Ispitni centar, članica;
13. Radule Novović, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, član;
14. Zoran Lalović, Odbor za obrazovanje CANU, član;
15. Sanja Ognjanović, JU Gimnazija „Slobodan Škerović“ Podgorica, članica;
16. Dijana Vučković, Filozofski fakultet, članica;
17. Jelena Krivokapić, Umjetnička škola za muziku i balet „Vasa Pavić“ Podgorica, članica;

Rodni sastav Užeg tima Radne grupe činile su 14 žena (82%) i 3 muškarca (17%).

SAVJETODAVNI ODBOR

Savjetodavni odbor projekta činili su predstavnici/e nadležnih ministarstava, centralnih obrazovnih institucija, Crnogorske akademije nauka i umjetnosti, civilnog sektora, kao i delegacije Evropske unije u Crnoj Gori i UNICEF-a, u sledećem sastavu:

1. Prof. dr Anđela Jakšić Stojanović, Ministarstvo prosvjete, nauke, inovacija;
2. Marija Gošović, Ministarstvo prosvjete, nauke, inovacija;
3. Isaksson Liselotte, Delegacija EU;
4. Brigitte Kuchar, Delegacija EU;
5. Sabina Žunić, UNICEF;
6. Svetlana Dujovic, Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije;
7. Mr Sreten Jakić, Ministarstvo zdravlja;
8. Radmila Martinović, Ministarstvo finansija;
9. Prof. dr Veselin Mićanović, Univerzitet Crne Gore;

10. Prof. dr Slobodan Backović, Crnogorska akademija nauka i umjetnosti;
11. Prof. dr Saša Raičević, Nacionalni savjet za obrazovanje;
12. Prof. dr Biljana Maslovarić, Filozofski fakultet, UCG;
13. Mr Miloš Trivić, Ispitni centar;
14. Raba Hodžić, Zavod za školstvo;
15. Mr Aleksandra Hajduković, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva;
16. Aleksandra Lalević, Centar za stručno obrazovanje;
17. Prof. dr Mladen Perazić, Privredna komora Crne Gore;
18. Sabra Đečević, NARDOS;
19. Kristina Mihailović, NVO „Udruženje Roditelji“;
20. Sanja Bošković, NVO „Nasa inicijativa“;
21. Petar Špadijer, NVO „Prosvjetna zajednica“;
22. Danijela Perišić, Sindikat prosvjete;
23. Samir Jaha, NVO „Mladi Romi“;
24. Pavle Đurović, Unija srednjoškolaca Crne Gore.

Rodni sastav Savjetodavnog odbora činile su 15 žena (63%) i 9 muškarca (37%).

KONSULTANTI/KINJE

Za podršku prilikom izrade Okvira za Strategiju reforme obrazovanja 2025-2035, odnosno pripreme predloga strateških i operativnih ciljeva, ključnih mjera i indikatora bila je angažovana Tinde Kovač-Cerović, međunarodna konsultantkinja.

Tim eksperata i ekspertkinja međunarodne konsultantske agencije Genesis Analytics bio je angažovan za podršku u toku procesa razrade Strategije, razvoja strateških i operativnih ciljeva, ključnih intervencija, indikatora, kao i za izradu predloga akcionog plana i budžeta.



**Ministarstvo
prosvjete, nauke
i inovacija**