

ANALIZA OTPORNOSTI ŠKOLA NA POTENCIJALNE VANREDNE SITUACIJE U OBRAZOVANJU U CRNOJ GORI



Sufinansira
Evropska unija



EVROPSKA UNIJA

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Sufinansira i sprovodi
Savjet Evrope

ANALIZA OTPORNOSTI ŠKOLA NA POTENCIJALNE VANREDNE SITUACIJE U OBRAZOVANJU U CRNOJ GORI

Podgorica, decembar 2025. godine

Savjet Evrope

*Analiza otpornosti škola na potencijalne vanredne
situacije u obrazovanju u Crnoj Gori*

Ova publikacija je pripremljena uz finansijsku podršku Evropske unije i Savjeta Evrope. Sadržaj je isključiva odgovornost autora/autorke i ni u kom slučaju ne predstavlja zvanične stavove Evropske unije ni Savjeta Evrope.

Dozvoljena je reprodukcija izvoda (do 500 riječi), osim za komercijalne svrhe, pod uslovom da je očuvan integritet teksta, da se izvod ne koristi izvan konteksta, da ne daje nepotpune informacije niti na neki drugi način dovodi čitaoca na pogrešne zaključke o njegovoj prirodi, obimu ili sadržaju teksta.

Izvor teksta je uvijek obavezno navesti na sljedeći način "© Savjet Evrope, 2022". Sve druge zahtjeve za reprodukciju/prevod dijela i cijelog teksta, treba uputiti na Directorate of Communications, Council of Europe (F-67075 Strasbourg Cedex ili na publishing@coe.int).

Svu ostalu korespondenciju koja se odnosi na ovu publikaciju treba uputiti na adresu Odeljenja za obrazovanje Savjeta Evrope.

Council of Europe
Education Department, Avenue de l'Europe,
F-67075 Strasbourg Cedex
France
www.coe.int

@Savjet Evrope, oktobar 2025. Sva prava zadržana.
Licencirano Evropskoj uniji pod uslovima.

Sadržaj

1. KRATAK PREGLED	7
2. UVOD	8
3. METODOLOGIJA	9
4. OPŠTE INFORMACIJE O ŠKOLAMA	10
4.1. Raspodjela škola prema tipu naselja i regionu u kom se nalaze	10
4.2. Veličina škola	12
4.3. Percepcija pripremljenosti škola u Crnoj Gori za različite vanredne situacije	13
4.4. Raznolikost učeničke populacije u školama	14
5. JAČANJE UPRAVLJANJA	15
5.1. Podsticanje zajedničkog donošenja odluka u školama	15
5.2. Saradnja sa zainteresovanim stranama	15
5.3. Mehanizmi participativnog upravljanja	15
5.4. Mehanizmi za transparentno donošenje odluka	16
5.5. Upoznavanje školske zajednice sa procedurama u vanrednim situacijama	16
5.6. Saradnja sa eksternim subjektima	16
6. OBEZBJEĐIVANJE KONTINUITETA	17
6.1. Nivoi pripremljenosti za različite aspekte	17
6.2. Uključenost zainteresovanih strana u planove škola za postupanje u vanrednim situacijama	17
6.3. Inkluzivnost planova škola za postupanje u vanrednim situacijama	17
6.4. Sistemi komunikacije tokom vanrednih situacija	17
6.5. Nastavni programi za vanredne situacije i mogućnosti učenja na daljinu/onlajn	18
6.6. Prilagođavanje nastave i obrazovnih alata	18
6.7. Integracija digitalnih platformi za učenje	18
6.8. Ažuriranje planova za vanredne situacije	18
7. PRODUBLJIVANJE ULOGE OBRAZOVANJA	19
7.1. Učešće škola u lokalnim i nacionalnim inicijativama civilne zaštite	19
7.2. Evaluacija inicijativa za osnaživanje škola	19
7.3. Razvijanje i organizovanje strategija za postupanje u kriznim situacijama	19
8. POVEĆANJE PRISTUPAČNOSTI	20
8.1. Tehnološka infrastruktura u školama	20
8.2. Pripremljenost škola u pogledu alata i resursa za vanredne situacije	20
8.3. Spremnost i prilagodljivost škola	20
9. PODSTICANJE SARADNJE	21
9.1. Partnerstva škola za postupanje u vanrednim situacijama	21
9.2. Mentalno zdravlje, psihosocijalna podrška i saradnja u školama	21
9.3. Saradnja u cilju rješavanja problema ranjivih grupa i nejednakosti	21
9.4. Uključivanje zainteresovanih strana u planiranje odgovora na vanredne situacije	21
9.5. Vježbe za vanredne situacije	21
10. POVEĆANJE EFIKASNOSTI	22
10.1. Integrisanje obrazovanja u nacionalnu strategiju pripremljenosti za vanredne situacije	22
10.2. Sistem za brzi odgovor	22
10.3. Spremnost za obavješćavanje u vanrednim situacijama	22
11. OPŠTI KOMENTARI ISPITANIKA	22
12. PREPORUKE ZA JAČANJE OTPORNOSTI ŠKOLA	23
13. PREDLOG MODELA PLANA	25
14. PRILOZI	28
14.1 Upitnik	28
14.2 Reference	42

1. Kratak pregled

Analiza se zasniva na postojećim istraživanjima o otpornosti škola i njihovoj pripremljenosti za vanredne situacije, uzimajući u obzir saznanja o različitim sistemima i prethodnim iskustvima. Glavni cilj je procijeniti koje mjere otpornosti su škole u Crnoj Gori već usvojile i identifikovati oblasti u kojima je potrebna dodatna podrška kako bi se obrazovni sistem bolje pripremio za buduće vanredne situacije. Analizom postojeće školske prakse i prepoznavanjem ključnih potreba, istraživanje nudi konkretne strategije za jačanje otpornosti škola, uz istovremeno promovisanje demokratskih vrijednosti i inkluzivnosti.

Analiza uzima u obzir razlike između gradskih, prigradskih i ruralnih škola u njihovom pristupu upravljanju krizama, iako osnovne potrebe tokom vanrednih situacija ostaju slične u svim regionima. Škole se razlikuju po veličini, pri čemu većina ima manje od 500 učenika, što naglašava potrebu za preporukama prilagođenih konkretnom kontekstu.

Ključne oblasti koje izazivaju zabrinutost u pogledu spremnosti škola za vanredne situacije uključuju nasilje, pandemije i požare, dok su pitanja poput curenja hemikalija, migracija i klizišta manje zastupljena. Uključivanje svih, sa školom povezanih aktera, značajno varira između škola. Mnoge škole pokazuju spremnost ili već preduzimaju korake ka inkluzivnijem donošenju odluka koje uključuje nastavnike, učenike, roditelje i lokalnu zajednicu. Takođe, iako većina škola tvrdi da je uspostavila komunikacione kanale i timove za vanredne situacije, efikasnost ovih mjera se značajno razlikuje.

Jedan od najsnažnijih aspekata pripremljenosti u školama je upravo spremnost nastavnika, koji su dobro obučeni za postupanje u vanrednim situacijama. Ovo ukazuje na to da bi nastavnici trebalo da imaju centralnu ulogu u budućem planiranju mjera za vanredne situacije.

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja date su određene preporuke. Jačanje demokratskog upravljanja u školama predstavlja ključni faktor za efikasno unapređenje otpornosti škola i spremnosti na vanredne situacije, uz poseban naglasak na dublje uključivanje svih aktera i zajedničko donošenje odluka, posebno u kriznim situacijama. Ovakav pristup može takođe olakšati i osnažiti planove pripravnosti škola, kroz izradu jasnih i praktičnih protokola za reagovanje u vanrednim situacijama, u saradnji sa spoljnim partnerima i lokalnom zajednicom. Pored toga, budući da škole mogu igrati ulogu centara za saradnju unutar zajednice tokom vanrednih okolnosti, izgradnja partnerstava sa lokalnim institucijama u cilju šire podrške sistemima civilne zaštite je od suštinskog značaja.

Omogućavanje pristupačnosti takođe je od suštinskog značaja, posebno za škole u ruralnim područjima ili za one koje raspolažu ograničenim resursima. Obezbjedivanje neophodne tehnologije i infrastrukture ključno je za očuvanje kontinuiteta obrazovanja tokom vanrednih situacija. Konačno, unapređenje saradnje sa spoljnim subjektima, uključujući organizacije iz javnog i privatnog sektora, doprinijeće stvaranju mreže podrške za škole tokom kriznih situacija i podstaći razvoj kulture saradnje unutar školske zajednice.

2. Uvod

U okviru projekta „Kvalitetno obrazovanje za sve“ u Crnoj Gori, Savjet Evrope je pružio podršku Ministarstvu prosvjete, nauke i inovacija u pripremi analize usmjerene na jačanje otpornosti škola u potencijalnim vanrednim situacijama. Analiza, između ostalog, obuhvata istraživanje postojećih kapaciteta škola, s posebnim osvrtom na njihove slabosti i nejednakosti, s ciljem da se predloži model plana za izgradnju otpornosti obrazovnog sistema na moguće vanredne situacije. Projekat je dio zajedničkog programa Evropske unije i Savjeta Evrope „Horizontal Facility za Zapadni Balkan i Tursku“. Sveukupni cilj ove intervencije jeste podsticanje nediskriminatornog i kvalitetnog obrazovanja za sve učenike i studente u Crnoj Gori kroz promociju principa inkluzije, demokratije i etike, kao i adekvatnog odgovora na vanredne situacije u preduniverzitetskom i visokom obrazovanju.

Naša društva suočavaju se sa složenim izazovima koji se stalno mijenjaju. Vanredne situacije poput ratnih sukoba, prirodnih nepogoda, klimatskih promjena i epidemija imaju značajne posljedice, a ni sektor obrazovanja nije pošteđen. Ove krize mogu ugroziti infrastrukturu, smanjiti broj dostupnih nastavnika i obrazovnog osoblja, doprinijeti rodnoj nejednakosti i ugroziti cjelokupan obrazovni sistem. Budući da je obrazovanje usko povezano sa mentalnim zdravljem, socio-emocionalnim učenjem i opštim blagostanjem, posebno je važno prepoznati potrebe u toj oblasti tokom vanrednih situacija. Obezbjediti inkluzivno i kvalitetno obrazovanje u takvim okolnostima ostaje ključan i nužan zadatak.

[*Priručnik o obrazovanju u vanrednim situacijama i krizama \(Education at times of emergencies and crisis – EDURES\)*](#) razvijen je kao podrška sprovođenju [*Rezolucije \(MED-26\(2023\)06\) o obrazovanju u vanrednim situacijama i krizama*](#), koja definiše principe obrazovanja u takvim okolnostima s naglaskom na načine na koje škole mogu jačati otpornost kroz procese koji osnažuju demokratiju kako bi planovi i protokoli u svakodnevnom radu škole bili efikasniji.

Cilj analize je da, u skladu sa politikama i praksama Savjeta Evrope, pruži preporuke za prilagođavanje dostupnih resursa i protokola u školama kao odgovor na takve situacije.

Izvještaj je strukturiran po uzoru na šest principa Savjeta Evrope o otpornosti obrazovanja u vanrednim situacijama, odnosno organizovan je u šest glavnih cjelina. Na početku je dat kratak pregled ključnih analitičkih nalaza i preporuka, nakon čega slijedi uvod koji opisuje kontekst, ciljeve i strukturu istraživanja. U metodološkom dijelu obrađen je dizajn upitnika, strategija uzorkovanja, prikupljanje podataka i načini analize. U glavnom dijelu su predstavljeni rezultati istraživanja, s fokusom na upravljanje školama, kontinuitet obrazovanja, saradnju sa relevantnim akterima i pristupačnost. Oslanjajući se na dobijene rezultate, dio sa preporukama predlaže strateške mjere za jačanje otpornosti škola, a na kraju je dat prijedlog modela plana. Dizajn upitnika, preporuke i model plana razvili su ekspert Savjeta Evrope Angelos VALLIANATOS i nacionalna ekspertkinja Marijana BLEČIĆ, koja je sprovela analizu podataka. Sve faze izrade analize realizovane su u saradnji sa Ministarstvom prosvjete, nauke i inovacija i Zavodom za školstvo.

3. Metodologija

Analiza je izrađena korišćenjem strukturisanog upitnika u skladu sa pomenutih šest principa Savjeta Evrope. Podaci koje su autori prikupili putem ovog upitnika odnose se na stepen prihvatanja participativnog upravljanja obrazovanjem (demokratsko upravljanje školama i školska kultura u kojima su učenici, zaposleni i predstavnici zajednice aktivno uključeni u procese donošenja odluka, što je od velikog značaja za zadovoljenje rastućih i raznorodnih potreba učenika i za podsticanje osjećaja pripadnosti i inkluzivnosti). Istraživanje se nadovezuje na prethodne studije koje su se bavile otpornošću u različitim sektorima, uključujući obrazovanje, i obuhvata iskustva Ministarstva prosvjete Crne Gore tokom pandemije COVID-19. Ta iskustva su ponudila važne lekcije o očuvanju kvaliteta obrazovanja u kriznim situacijama. U upitniku je korišćena **skala od 1 do 5** za procjenu trenutnog stanja mjera otpornosti u školama, koja se kreće, od „*nije u nadležnosti naše škole*“ (1) do „*već urađeno*“ (5). Dodatna pitanja otvorenog tipa uključena su radi dobijanja detaljnijih saznanja. Korišćenjem **ponderisanog prosjeka** omogućeno je kombinovanje kvantitativnih podataka petostepene skale čime se istovremeno reflektuje relativni značaj svake mjere otpornosti za očuvanje kvaliteta obrazovanja tokom kriza.

Istraživanje je bilo usmjereno na rukovodioce i direktore škola, kako bi odgovori bili prikupljeni od osoba sa direktnim ovlaštenjima za donošenje odluka. U istraživanju su učestvovala škole iz različitih geografskih područja i urbanih, prigradskih i ruralnih sredina čime je obezbijeđen sveobuhvatan uvid u obrazovni sistem Crne Gore.

Prikupljanje podataka sprovedeno je putem interneta, a upitnici su distribuirani direktorima škola širom Crne Gore. Učešće je bilo dobrovoljno, a ispitanicima je zagarantovana povjerljivost njihovih odgovora. Od ukupno 221 državne i privatne osnovne i srednje škole, pri čemu se misli na centralne školske jedinice, upitnik je popunilo 193 škola, što predstavlja stopu odziva od 87,33 %. Ove centralne škole upravljaju i određenim brojem pridruženih područnih jedinica, koje se nalaze u udaljenim oblastima i funkcionišu pod nadzorom direktora centralne škole. Za potrebe analize veličine i geografske raspodjele škola, područne jedinice su tretirane kao nezavisni entiteti, odvojeni od svojih matičnih škola.

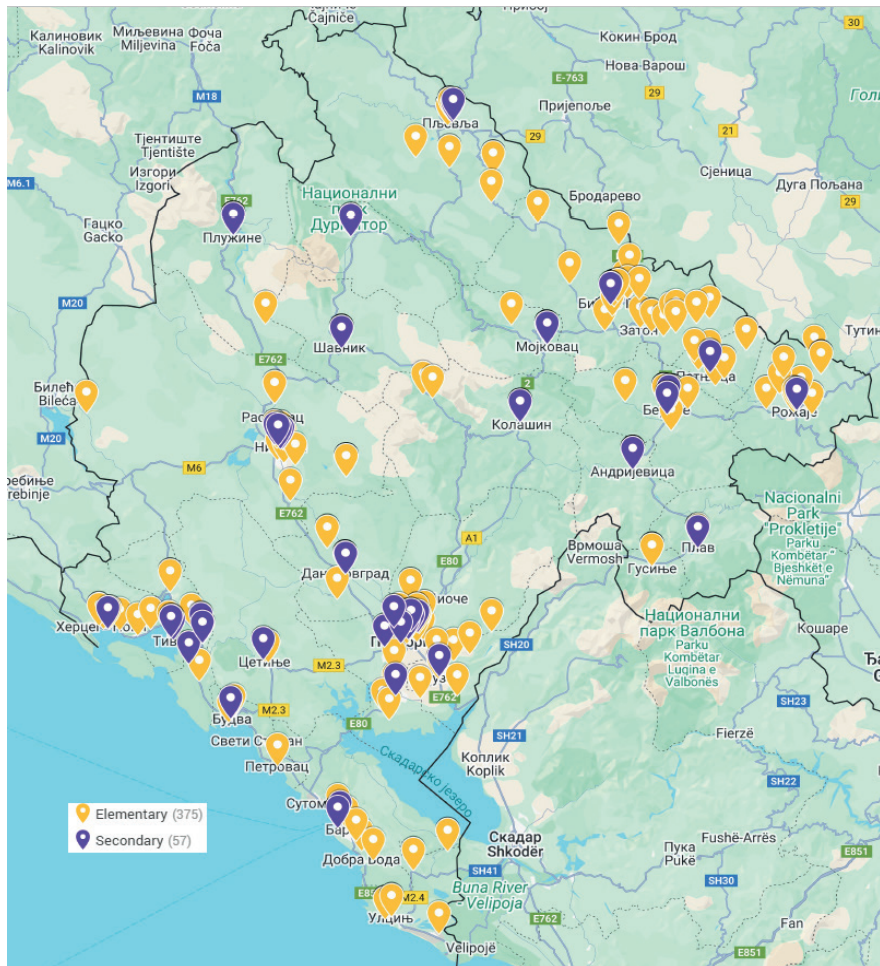
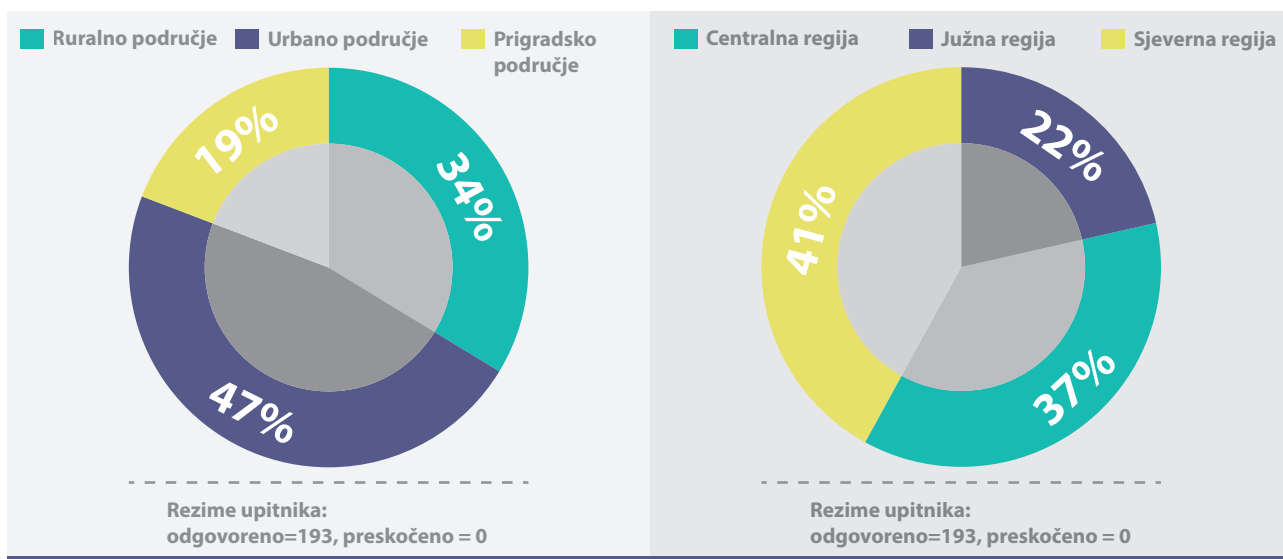
Kvantitativni podaci dobijeni putem upitnika analizirani su statističkim metodama radi identifikovanja trendova, dok su kvalitativni odgovori tematski analizirani kako bi se dobila dublja saznanja o specifičnim potrebama i iskustvima škola. Rezultati su upoređeni sa smjernicama Savjeta Evrope o otpornosti škola, kako bi preporuke bile usklađene sa najboljim praksama.

Pored sprovedenog upitnika, realizovano je i kabinetsko istraživanje u cilju jačanja osnova za formulisanje preporuka. Ovo istraživanje obuhvatilo je analizu sličnih studija i teorijskih rasprava o spremnosti škola, okvirima otpornosti i strategijama odgovora na vanredne situacije, kako iz regionalnog tako i iz međunarodnog konteksta. Analizom uspješnih modela otpornosti i izazova uočenih u uporedivim sredinama, istraživanje je imalo za cilj da identifikuje dobre prakse i pruži kontekstualne uvide relevantne za obrazovni sektor u Crnoj Gori. Zaključci ovog kabinetskog istraživanja pomažu da preporuke budu zasnovane na dokazima i utemeljene na provjerenim pristupima, nudeći model za primjenu efikasnih mjera otpornosti koje se mogu prilagoditi crnogorskim školama.

4. Opšte informacije o školama

4.1. Raspodjela škola prema tipu naselja i regionu u kom se nalaze

Dva skupa podataka pružaju sveobuhvatan pregled raspodjele škola širom Crne Gore, klasifikovanih po tipu naselja u kom se nalaze (urbane, ruralne, prigradske) i po regionalnoj lokaciji (južna, centralna, sjeverna regija). Ova dvodimenzionalna analiza otkriva obrasce u rasporedu škola koji mogu poslužiti kao osnova za oblikovanje ciljanih strategija spremnosti za vanredne situacije.



Tačne geolokacije osnovnih i srednjih škola u Crnoj Gori dostupne su na sljedećem [linku](#).¹

Gradske škole čine najveću kategoriju sa 47,15% odgovora, a značajan dio njih se nalazi u centralnoj i sjevernoj regiji, koji zajedno čine 77,72% svih pristiglih odgovora.

Visok udio škola u gradskim sredinama i centralnoj/sjevernoj regiji ukazuju na to da ove oblasti imaju razvijeniju infrastrukturu, što može doprinijeti boljoj pripremljenosti i otpornosti u vanrednim situacijama. Ovo preklapanje urbanih i centralnih/sjevernih područja sugeriše da su resursi i inicijative za vanredne situacije vjerovatno dostupniji školama u tim krajevima.

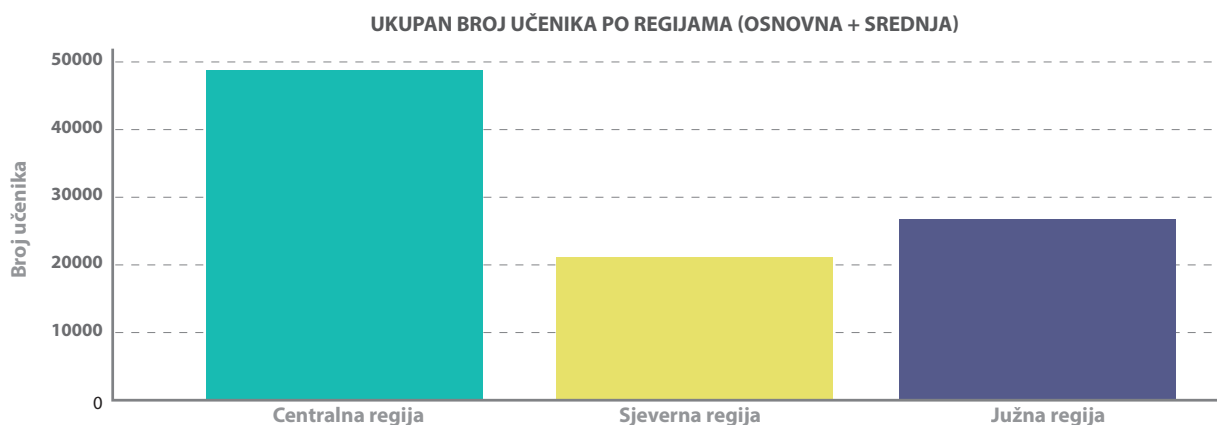
¹ Geolokacije obuhvataju i sjedišta centralnih škola i njihove pridružene isturene jedinice.

Ruralne škole čine 33,68% ukupnog broja, a s obzirom na značajnu zastupljenost škola iz sjeverne regije (40,41%), može se pretpostaviti da se dobar dio ovih ruralnih škola nalazi upravo na sjeveru.

Ova kombinacija ukazuje na to da ruralne škole u sjevernoj regiji mogu imati specifične izazove, kao što su ograničen pristup resursima za vanredne situacije, nepovoljni vremenski uslovi i veće udaljenosti od urbanih centara. Potrebna je ciljana podrška i unapređenje infrastrukture kako bi se osigurala otpornost ovih izolovanijih škola.

Prigradske škole, koje čine 19,17% odgovora, vjerovatno su koncentrisane u centralnoj regiji zbog spoja urbanih i ruralnih karakteristika koje je odlikuju. Ovo preklapanje ukazuje na to da škole u prigradskim dijelovima centralne regije mogu imati koristi od hibridnog pristupa pripremi za vanredne situacije, koji obuhvata i urbane i ruralne specifičnosti. Prigradske škole se mogu suočavati sa jedinstvenim izazovima, kao što je ograničena, ali rastuća infrastruktura, što zahtijeva prilagodljive planove pripreme za vanredne situacije koji uzimaju u obzir i urbane potrebe i ruralna ograničenja.

Južna regija ima najmanju zastupljenost, sa 22,28%, uz vjerovatnu kombinaciju ruralnih i gradskih škola. Imajući u vidu nižu stopu odgovora i moguće manji broj obrazovnih ustanova u ovom regionu, može se pretpostaviti da postoje određeni nedostaci u resursima za pripremu za vanredne situacije u poređenju sa centralnom i sjevernom regijom. Jedinstvene geografske i demografske karakteristike južne regije zahtijevaju ciljani pristup otpornosti, kako bi i škole sa manjom populacijom bile adekvatno opremljene za vanredne situacije.

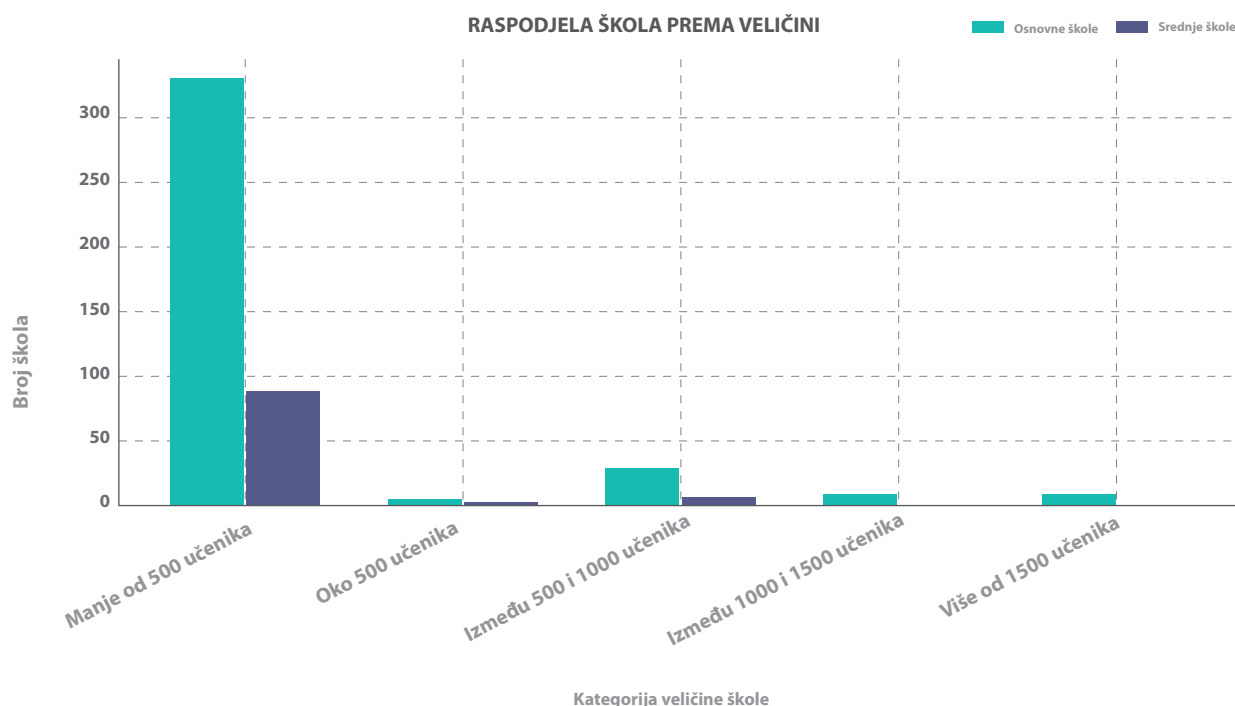


Školska populacija u Crnoj Gori neravnomjerno je raspoređena u njene tri regije, pri čemu centralna ima najveći broj učenika (35.084), zatim južna (19.954), dok sjeverna regija ima najmanje učenika (14.770). Ova raspodjela ukazuje na različite kapacitete i izazove sa kojima se škole suočavaju u pripremi i odgovoru na vanredne situacije. Centralna regija, sa gradskim centrima i većom gustinom naseljenosti, zahtijeva snažne mehanizme koordinacije, redovne vježbe i digitalne alate koji mogu podržati kontinuitet učenja u slučaju zatvaranja škola.

U sjevernoj regiji, gdje je broj učenika najmanji, škole su često smještene u udaljenim ili ruralnim područjima sa ograničenim pristupom infrastrukturi i digitalnim resursima. One su zbog toga ugroženije od prirodnih nepogoda poput snježnih oluja i poplava, što ukazuje na potrebu za niskotehnološkim rješenjima, planiranjem na nivou zajednice i ulaganjima u bezbjednost škola. Od ključne je važnosti da učenici na sjeveru ne budu zapostavljeni tokom vanrednih situacija kako bi otpornost bila razvijena na pravedan način na nivou cijele države.

Južna regija, sa svojom primorskom pozicijom i sezonskim turizmom, izložena je specifičnim rizicima, uključujući poplave, zemljotrese i promjenjiv broj školske populacije. Škole u ovom području moraju planirati mjere prilagođene rizicima koji su u vezi s klimatskim promjenama, obezbijediti pristup nastavi u slučaju prekida i koordinisati aktivnosti sa lokalnim vlastima tokom perioda pojačanog turizma. U sve tri regije, priprema za vanredne situacije mora biti uključiva, prilagođena lokalnim uslovima i usklađena sa nacionalnim strategijama otpornosti i principima okvira EDURES Savjeta Evrope.

4.2. Veličina škola²



Većina škola u Crnoj Gori su male. Naime, **88,03% škola** (419 od ukupno 476) ima **manje od 500 učenika**. Ove manje škole često funkcioniraju kao bliske zajednice, u kojima se učenici i nastavnici međusobno dobro poznaju. To može olakšati brzu organizaciju u kriznim situacijama. Ipak, male škole se suočavaju i sa značajnim izazovima – često imaju manji broj zaposlenih, ograničene resurse i teže mogu da se pripreme za vanredne situacije ili ulažu u dugoročna poboljšanja. Zbog toga im je potrebna **dodatna podrška** kako bi se osiguralo da su svi učenici i zaposleni bezbjedni, uključeni i dobro pripremljeni.

Manji broj škola, njih **7,35%** (35 škola), ima **između 500 i 1000 učenika**. Ove škole srednje veličine obično imaju razvijeniju organizacionu strukturu i bolji pristup resursima. Njihova veličina im omogućava da razviju detaljnije planove za vanredne situacije i da usko sarađuju sa lokalnim vlastima ili službama za vanredne situacije. Zbog toga su često u boljoj poziciji da izgrade snažne i održive sisteme podrške.

Samo **0,63% škola** (ukupno 3) ima **oko 500 učenika**, što ukazuje na to da su škole u Crnoj Gori uglavnom male ili velike, a rjeđe srednje veličine.

Velike škole, koje imaju **između 1000 i 1500 učenika**, čine svega **2,10%** (10 škola), dok su škole sa **više od 1500 učenika** takođe rijetkost i predstavljaju **1,89%** (9 škola) ukupnog broja. Veće škole obično imaju više zaposlenih i bolje uslove, što im može pomoći da efikasnije odgovore na izazove. Međutim, suočavaju se i sa specifičnim problemima u smislu pružanja pravovremene informacije, podrške i obuke svim učenicima i zaposlenim, naročito u vanrednim situacijama.

Ovi podaci ukazuju na to da svaka vrsta podrške školama u Crnoj Gori, naročito u oblastima **planiranja za vanredne situacije, inkluzije i održivog razvoja**, mora uzeti u obzir veličinu škola. **Male škole** često imaju prednost u vidu bliskih veza sa zajednicom i veću fleksibilnost, ali zbog ograničenih resursa **zahtijevaju konkretnu podršku za jačanje svojih kapaciteta. Velikim školama su potrebni jasni sistemi i snažna koordinacija.** Efikasan plan za vanredne situacije treba da obezbijedi ravnotežu između ovih faktora, uz jasno definisanu komunikaciju, raspodjelu resursa i snažno partnerstvo sa lokalnom zajednicom.

² Statističke podatke o školama je obezbjedilo Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija. Za potrebe ove analize, područne jedinice škola tretirane su kao zasebne fizičke cjeline.

4.3. Percepcija pripremljenosti škola u Crnoj Gori za različite vanredne situacije

Značajan dio ispitanika (44,89%) započeo je sprovođenje mjera pripreme za **vanredne situacije izazvane požarima**, ali ponderisana prosječna ocjena od 3,37 ukazuje da, iako svijest postoji, potrebni su dodatni naponi. Više od polovine ispitanika (55,12%) navodi da su mjere pripreme za **nepovoljne vremenske uslove** ili van njihovog djelokruga ili da ih je teško sprovesti. Niska prosječna ocjena od 2,40 naglašava potrebu za strukturiranim pristupom u pripremi na ekstremne vremenske uslove. Slično tome, 39,20% ispitanika smatra da je teško sprovesti mjere za vanredne situacije izazvane **zemljotresima**. Nizak nivo spremnosti ogleda se u prosječnoj ocjeni od 2,82.

Iako je 34,09% škola započelo organizaciju mjera pripreme za **zdravstvene vanredne situacije**, značajnih 22,73% smatra da su ovakve situacije van njihovog djelokruga, što ukazuje na postojanje nedostataka u spremnosti na zdravstvene krize. Iskustva iz pandemije COVID-19 doprinijela su relativno visokom stepenu spremnosti – 32,95% škola je u potpunosti implementiralo odgovarajuće mjere. Prosječna ocjena od 3,10 ukazuje na umjeren nivo povjerenja u sposobnost reagovanja na buduće pandemije. Pripremljenost za slučajeve **nasilja** pokazuje najviši nivo spremnosti, pri čemu je 47,16% škola već implementiralo mjere, uz jaku prosječnu ocjenu od 4,15.

Rastuća svijest o digitalnoj ugroženosti je primjetna, s obzirom na to da 36,93% ispitanika aktivno radi na mjerama pripreme za **sajber prijetnje**. **Curenje hemijskih supstanci** izaziva veliku zabrinutost, budući da 52,84% ispitanika smatra da ova vrsta rizika nije u njihovoj nadležnosti. Niska prosječna ocjena od 1,85 ukazuje na to da mnoge škole ne pridaju prioritet ovom riziku. **Političke vanredne situacije i masovne migracije** bilježe najniže ocjene spremnosti – čak 80,11% navodi da se ovi rizici uopšte ne tretiraju. Visok procenat ispitanika (72,16%) smatra da **klizišta** nijesu u njihovoj nadležnosti, što ukazuje na povećani rizik u slučaju ove vrste prirodne opasnosti.

Pripremljenost za **dojave o bombama** varira među školama, pri čemu je 24,43% ispitanika već sprovedlo određene mjere, dok je 25,57% u ranim fazama organizacije. Ovo ukazuje na to da su neke škole proaktivne, ali da nedostaje sveobuhvatan pristup. Značajan broj, odnosno 31,82% ispitanika, ne uključuje dojavu o bombama u svoje mjere pripreme, što ukazuje na nedovoljnu prepoznatost ovog rizika. Približno 15,34% navodi poteškoće u sprovođenju mjera pripreme, vjerovatno usljed ograničenih resursa, nedostataka obuke ili neadekvatne institucionalne podrške. Ponderisana prosječna ocjena od 2,73 odražava umjeren nivo povjerenja u pripremljenost. Iako je zabilježen određeni napredak, potrebni su dodatni naponi kako bi se osigurala puna pripremljenost. Za jačanje spremnosti škola na dojavu o bombama preporučuju se sljedeće mjere: razviti jasne protokole odnosno izraditi i distribuirati precizna uputstva o postupanju u slučaju dojavu o bombi kako bi svi zaposleni i učenici bili adekvatno informisani; sprovoditi redovne vježbe; organizovati obuke i simulacije kako bi se svi akteri odnosno učenici, nastavnici i roditelji bili upoznati sa procedurama u vanrednim situacijama; unaprijediti saradnju sa nadležnim službama odnosno uspostaviti efikasne mehanizme komunikacije i podrške kroz tijesnu saradnju sa lokalnim službama reda i bezbjednosti i službama za vanredne situacije; i podizati svijest kroz promovisanje kulture bezbjednosti i isticanje značaja pripremljenosti za dojavu o bombama.

Neki ispitanici su naveli da su imali poteškoće pri popunjavanju upitnika, što ukazuje na potrebu za jasnijim definicijama i smjernicama. Mnogi su istakli značaj radionica i obuka, što ukazuje na uočeni nedostatak edukacije za pripremljenost. Takođe je predloženo da planovi za vanredne situacije budu prilagođeni specifičnim rizicima u lokalnom kontekstu. U više odgovora je naglašeno da je saradnja sa ministarstvima i hitnim službama ključna za efikasnu pripremljenost. Određeni broj škola se pozvao na prethodna iskustva u prevenciji katastrofa, što ukazuje na kontinuirano angažovanje u inicijativama za jačanje spremnosti.

Rezultati upitnika ukazuju na umjeren nivo pripremljenosti za određene vanredne situacije, ali i na značajne nedostatke, naročito u pogledu reagovanja na ekstremne vremenske uslove, zemljotrese i curenje hemijskih supstanci. Odgovori na otvorena pitanja ukazuju na izraženu potrebu za naprednijim obukama, jasnijim smjernicama i boljom saradnjom sa službama za vanredne situacije. Radi jačanja otpornosti škola u

Crnoj Gori, preporučuje se: razvoj ciljanih programa obuke usmjerenih na konkretne potrebe škola; jačanje saradnje između obrazovnih ustanova i lokalnih vlasti radi uspostavljanja jasnih protokola i dostupnih resursa; davanje prioriteta pripremi za ekstremne vremenske uslove, zemljotrese i hemijske incidente u inicijativama za obuke i planiranja.

4.4. Raznolikost učeničke populacije u školama

Značajan broj škola (66,10%) navodi da imaju do 10 učenika sa **posebnim obrazovnim potrebama**, što ukazuje na to da mnoge škole podstiču inkluziju i pružaju podršku različitim obrazovnim zahtjevima. Škole takođe izvještavaju o značajnom prisustvu **učenika iz romske i egipćanske populacije**, pri čemu 56,32% navodi da su ovi učenici upisani u njihove ustanove. Ovo ukazuje na potrebu za prilagođenim obrazovnim programima koji bi efikasno pružili podršku ovim učenicima.

Učenici iz socijalno-ekonomski ugroženih porodica predstavljaju značajnu demografsku grupu, pri čemu 25,29% škola prijavljuje do pet učenika iz ove grupe. **Jezičke barijere** takođe predstavljaju izazov, jer 41,95% ispitanika navodi da neki učenici ne govore crnogorski jezik kao maternji, što ukazuje na potrebu za programima jezičke podrške radi obezbjeđivanja punog učešća u obrazovnom procesu.

Učenici iz jednoroditeljskih porodica čine važan dio školske populacije, pri čemu 27,01% škola ima do pet takvih učenika, što ukazuje na moguće potrebe za dodatnom podrškom. Iako samo 8,05% škola prijavljuje da imaju **učenike putnike**, 16,67% škola navodi da imaju znatan broj (između 75 i 100), što zahtijeva fleksibilne pristupe u obrazovanju. Veliki procenat ispitanika (55,75%) navodi da njihove škole pohađaju učenici sa **izbjegličkim ili migrantskim iskustvom**, što odražava savremene društveno-političke prilike i naglašava značaj programa podrške.

Odgovori na otvorena pitanja pružaju dodatni kontekst, pri čemu je jedan ispitanik naveo veliki broj višechlanih porodica, uključujući slučaj gdje šestoro djece pripada jednoj porodici. Drugi je naglasio da 52,55% učenika njihove osnovne škole čine djeca iz romske i egipćanske zajednice, ističući potrebu za ciljanim obrazovnim inicijativama. Pominjanje učenika bez roditeljskog staranja ukazuje na potrebu za dodatnim mehanizmima podrške, poput mentorskih programa i savjetodavnih usluga. Izražena je i zabrinutost zbog ograničenog pristupa obrazovnim resursima, naročito u oblasti muzičkog obrazovanja, jer učenici nemaju instrumente, što negativno utiče na kvalitet nastave. Dio ispitanika je dao neutralne komentare ili ih nije naveo, što može ukazivati na to da smatraju da je situacija u njihovoj školi adekvatno obuhvaćena upitnikom.

Rezultati ukazuju na to da škole u Crnoj Gori obrazuju raznoliku učeničku populaciju, što predstavlja i izazov i priliku za jačanje otpornosti. U cilju unapređenja inkluzivnosti, škole treba da razviju politike koje uzimaju u obzir potrebe učenika sa posebnim obrazovnim potrebama, obezbjeđuju jezičku podršku i rješavaju socio-ekonomske izazove. Veće uključivanje porodica, posebno višechlanih i jednoroditeljskih domaćinstava, može pomoći u prilagođavanju podrške njihovim specifičnim potrebama. Adekvatna raspodjela resursa za učenike romske i egipćanske populacije, izbjeglice i one koji se suočavaju sa jezičkim barijerama ključna je za postizanje ravnopravnog pristupa obrazovanju. Programi stručnog usavršavanja za nastavnike i školsko osoblje treba da ih osnaže vještinama neophodnim za efikasnu podršku raznovrsnoj populaciji učenika.

5. Jačanje upravljanja

5.1. Podsticanje zajedničkog donošenja odluka u školama

Reizultati upitnika pokazuju da većina škola u Crnoj Gori uključuje **nastavnike** u zajedničko donošenje odluka odnosno 60,59% ispitanika navodi da je ta praksa već uspostavljena. Ovaj visok nivo uključenosti nastavnog osoblja potvrđuje i ponderisana prosječna ocjena od 4,34, što ukazuje na snažnu posvećenost timskom radu među prosvjetnim radnicima.

Učešće učenika je umjerenije. Oko 38,24% ispitanika navodi da su učenici već uključeni u odlučivanje i ponderisana prosječna ocjena iznosi 3,78, **što ukazuje na postojanje prostora za dodatno podsticanje učenika da preuzmu aktivniju ulogu.**

Roditelji i staratelji takođe pokazuju pozitivan nivo uključenosti. Oko 41,18% ispitanika navodi da su roditelji već uključeni, a ponderisana prosječna ocjena od 3,85 sugerise da su ti odnosi relativno dobro uspostavljeni. Nasuprot tome, uključenost lokalne zajednice je nešto niža to jest 26,47% ispitanika navodi da je ona već prisutna, a ponderisana prosječna ocjena iznosi 3,48.

Nevladine organizacije predstavljaju najveći izazov. Značajan dio ispitanika (24,12%) navodi da NVO nije su bile uključene u proces donošenja odluka u školama, a niska ponderisana prosječna ocjena od 2,50 ukazuje na potrebu za intenzivnijom saradnjom s ovim organizacijama.

Otvoreni odgovori su pružili dodatna saznanja. Jedan komentar navodi da NVO ipak daju prijedloge, iako je formalna saradnja ograničena. Drugi ispitanik ističe da svi imaju mogućnost da učestvuju u odlučivanju izražavanjem svojih stavova, što ukazuje na generalno otvoreno okruženje. Treći naglašava da je savjet roditelja redovno informisan o svim mjerama bezbjednosti i procedurama, što doprinosi prevenciji problema poput vršnjačkog nasilja.

Sveukupno, zaključci ukazuju na to da, iako mnoge škole već uključuju nastavnike i roditelje u procese donošenja odluka, postoji potreba za jačanjem uloge učenika, produbljivanjem veza sa lokalnom zajednicom a, naročito, razvojem čvrstih partnerstava sa nevladinim organizacijama radi poboljšanja otpornosti i bezbjednosti u školama.

5.2. Saradnja sa zainteresovanim stranama

Većina ispitanika navodi da njihove škole redovno organizuju **sastanke sa zainteresovanim stranama** – 70,59% izjavljuje da je ova praksa već uspostavljena, uz visoku ponderisanu prosječnu ocjenu od 4,49. Slično tome, 68,24% ispitanika navodi da se redovno organizuju različiti **događaji**, što daje ponderisanu prosječnu ocjenu 4,44. Ovi rezultati sugerisu da škole u Crnoj Gori proaktivno informišu i uključuju školsku zajednicu u svoj rad.

Komentari ispitanika pružaju dodatne detalje. Jedan od ispitanika navodi da njihova škola organizuje brojne javne događaje i da je često u prilogu televizijskih ekipa. Drugi ističe da je sve otvoreno i dostupno kao npr. nastava, koncerti i česta gostovanja u lokalnim medijima. Platforme društvenih mreža i web stranice škole takođe omogućavaju redovno informisanje zajednice. Pored toga, razni specijalni programi kao što su ljetnja škola „More znanja“, zatim „Dani nauke“ i „Dani evropske baštine“, čine niz aktivnosti koje imaju za cilj angažovanje učenika i šire javnosti.

5.3. Mehanizmi participativnog upravljanja

Upitnik pokazuje da su škole u Crnoj Gori u velikoj mjeri uspostavile sisteme participativnog upravljanja.

Savjeti učenika su veoma dobro razvijeni, gotovo 83% ispitanika navodi da su već uspostavljeni, što se odražava u visokoj prosječnoj ocjeni od 4,7. **Savjeti roditelja** su još razvijeniji – 88% ispitanika potvrđuje da oni već funkcionišu, uz prosječnu ocjenu od 4,81.

Partnerstva sa organizacijama iz zajednice, iako postoje, pokazuju nešto veći prostor za unapređenje. Oko 62% ispitanika je potvrdilo da su ova partnerstva već uspostavljena, dok prosječna ocjena od 4,26 ukazuje na to da neke škole još uvijek rade na potpunom uspostavljanju ovih veza.

Dodatni komentari potvrđuju ove nalaze. Jedan ispitanik je istakao da svi daju veliki doprinos, dok je drugi primijetio da je škola aktivna u svim oblastima društvenog života. Sljedeći komentar posebno naglašava konkretne aktivnosti saradnje sa lokalnim institucijama i nevladinim organizacijama kao što su „Bauo“, „Sveti Stefan“ i „Eduka“. Sve u svemu, rezultati ukazuju na snažne mehanizme upravljanja kroz savjete učenika i roditelja, kao i partnerstva sa organizacijama iz zajednice koja obećavaju, ali su nešto manje razvijena.

5.4. Mehanizmi za transparentno donošenje odluka

Upitnik pokazuje da mnoge škole u Crnoj Gori rade na postizanju transparentnog donošenja odluka tokom vanrednih situacija. Gotovo 44% ispitanika navodi da su **otvoreni komunikacioni kanali** u potpunosti uspostavljeni, dok dodatnih 46% kaže da se ti kanali tek počinju organizovati ili su blizu realizacije, što daje ponderisanu prosječnu ocjenu od 3,94. Kada je riječ o **protokolima za razmjenu informacija**, oko 38% škola je već uspostavilo ove sisteme, dok je dodatnih 50% u fazi uspostavljanja, što rezultira ponderisanom ocjenom od 3,79. Slično, kada je riječ o **savjetu ili timu za vanredne situacije**, 43% ispitanika navodi da je ovaj mehanizam već uspostavljen, dok se kod onih koji su još u fazi razvoja bilježi dodatni napredak, što daje ponderisanu prosječnu ocjenu od 3,82.

Odgovori u otvorenoj formi pružaju dodatna pojašnjenja. Jedan komentar navodi da je koordinacija među svima na visokom nivou, dok drugi opisuje kako škola koristi elektronski protivpožarni i alarmni sistem. Taj ispitanik je takođe predložio uvođenje zvučnog sistema radi jasnije komunikacije tokom vanrednih situacija, kao i unapređenje mjera bezbjednosti kako bi se spriječili slučajevi vandalizma. Sveukupno, podaci ukazuju na solidan napredak u uspostavljanju transparentnih mehanizama donošenja odluka, ali i na to da još uvijek postoji prostor za dodatna poboljšanja u pojedinim oblastima.

5.5. Upoznavanje školske zajednice sa procedurama u vanrednim situacijama

Upitnik pokazuje da mnoge škole u Crnoj Gori već preduzimaju mjere kako bi nastavnike, učenike i roditelje upoznale sa procedurama za vanredne situacije. Gotovo 40% ispitanika navodi da su ove mjere u potpunosti sprovedene, dok oko 18% izvještava da su blizu potpune realizacije. Oko 35% je još u ranim fazama organizovanja aktivnosti, a nešto manje od 7% navodi da im je sprovođenje ovih mjera otežano. Samo mali broj (oko 2%) ističe da ova tema nije bila u fokusu njihove škole. Sveukupno, podaci ukazuju na to da većina škola prepoznaje značaj pripremljenosti za vanredne situacije i aktivno radi na njenoj potpunoj primjeni.

5.6. Saradnja sa eksternim subjektima

Čini se da većina škola u Crnoj Gori sarađuje sa spoljnim subjektima u cilju unapređenja upravljanja tokom kriznih situacija. Oko 45% ispitanika navodi da je ova saradnja već uspostavljena, dok dodatnih 15% ističe da su blizu postizanja tog cilja. Gotovo 30% je započelo organizovanje koraka ka saradnji, dok oko 9% navodi da im je sprovođenje ove aktivnosti otežano. Samo mali procenat – nešto više od 1% – navodi da ova oblast nije bila u fokusu njihove škole. Sveukupno, podaci ukazuju na to da mnoge škole prepoznaju vrijednost partnerstava sa eksternim subjektima u upravljanju kriznim situacijama, iako se neke još uvijek suočavaju sa izazovima ili ovu oblast tek treba da postave kao prioritet.

6. Obezbjeđivanje kontinuiteta

6.1. Nivoi pripremljenosti za različite aspekte

Podaci ukazuju na to da većina škola napreduje u pripremama za vanredne situacije, ali stepen implementacije varira u zavisnosti od konkretnih mjera. Kada je u pitanju tim za vanredne situacije, najveći procenat škola navodi da je ova mjera „već sprovedena“ (39,39%) uz relativno visoku ponderisanu prosječnu ocjenu od 3,73. Podrška učenicima takođe ima dobre rezultate, 35,15% ispitanika izjavljuje da je mjera u potpunosti uspostavljena, uz najvišu prosječnu ocjenu od 3,9.

S druge strane, savjet za vanredne situacije u kojem učestvuju sve zainteresovane strane je znatno rjeđi. Samo oko 14% ispitanika navodi da je ovaj savjet već uspostavljen, a ima i najnižu ponderisanu prosječnu ocjenu (3,07). Strategije i protokoli za pripremljenost u vanrednim situacijama pokazuju umjeren napredak, između 17% i 19% škola navodi da su ove mjere u potpunosti sprovedene, dok je oko 38% u fazi njihove implementacije.

Otvoreni odgovori dodatno potvrđuju da su mnoge škole svoje trenutne planove izradile na osnovu iskustva stečenog tokom pandemije, kao i kroz razvijanje simulacija za protivpožarnu zaštitu i evakuaciju. Neki ispitanici takođe navode da država obezbjeđuje opšte smjernice i protokole. Sveukupno, iako su timovi za vanredne situacije i podrška učenicima prilično razvijeni, savjeti koji uključuju sve zainteresovane strane, kao i pojedine formalne strategije i protokoli, i dalje su oblasti koje je potrebno dodatno unaprijediti.

6.2. Uključenost zainteresovanih strana u planove škola za postupanje u vanrednim situacijama

Podaci ukazuju na to da većina škola u Crnoj Gori već ima inkluzivne planove za postupanje u vanrednim situacijama ili ostvaruje značajan napredak ka njihovoj uspostavi. Oko 33% ispitanika navodi da su ovi planovi u potpunosti implementirani, dok gotovo 25% izvještava da su blizu njihove finalizacije. Dodatnih 28% škola je započelo organizaciju ovih aktivnosti, što znači da velika većina aktivno radi na izradi ovih planova. U međuvremenu, oko 12% navodi da im je implementacija izazovna, dok samo 2% ističe da ova tema nije bila u fokusu. Sveukupno, rezultati ukazuju na izraženu svijest o potrebi uključivanja svih relevantnih aktera u planiranje za vanredne situacije, uz relativno mali broj škola koje imaju poteškoće ili nijesu uključene u ovaj proces.

6.3. Inkluzivnost planova škola za postupanje u vanrednim situacijama

Podaci pokazuju da oko petine škola (21%) ima u potpunosti inkluzivne planove za vanredne situacije, dok je gotovo četvrtina (24%) blizu njihove finalizacije. Još 35% škola je započelo organizovanje aktivnosti na ovom polju, što ukazuje da većina škola preduzima korake ka inkluzivnom planiranju. Oko 16% navodi da im je implementacija izazovna, a mali procenat (5%) izjavljuje da ova tema uopšte nije bila u fokusu. Sveukupno, rezultati ukazuju na to da, iako su mnoge škole ostvarile napredak, pojedine se i dalje suočavaju sa izazovima u pokušaju da učine planove u potpunosti inkluzivnim u smislu planiranja, izrade i sadržaja.

6.4. Sistemi komunikacije tokom vanrednih situacija

Podaci pokazuju da većina škola u Crnoj Gori preduzima prve korake za uspostavljanje sistema komunikacije za vanredne situacije. Oko 42% navodi da su započeli organizaciju takvih mjera, dok skoro 20% izjavljuje da su ih već uspostavili. Približno 15% je blizu završetka procesa, dok 13% navodi da im je implementacija otežana, a oko 11% još uvijek nije posvetilo pažnju ovoj oblasti. Sveukupno, rezultati sugerišu da mnoge

škole aktivno rade na uspostavljanju sistema poput tzv. lanca telefonskog obavještanja (eng. telephone tree) za koordinaciju tokom vanrednih situacija, iako se primjetan broj i dalje suočava s izazovima ili tek treba da započne ovaj proces.

6.5. Nastavni programi za vanredne situacije i mogućnosti učenja na daljinu/onlajn

Podaci pokazuju da je velika većina škola, preko 64%, već uvela fleksibilne alternativne nastavne programe i mogućnosti učenja na daljinu ili onlajn nastavu za nastavnike. Oko 14% je blizu završetka ovog procesa, dok je dodatnih 16% preduzelo prve korake. Samo mali procenat škola (manje od 6%) navodi da im ova oblast predstavlja izazov ili da joj još uvijek nijesu posvetili pažnju. Sveukupno, ovi rezultati ukazuju na visok nivo spremnosti škola u Crnoj Gori da prilagode svoje nastavne metode u vanrednim okolnostima.

6.6. Prilagođavanje nastave i obrazovnih alata

Podaci pokazuju da je većina škola već obučila svoje nastavnike za prilagođavanje nastave i korišćenje iznajsiranijih obrazovnih alata u vanrednim situacijama, pri čemu gotovo 65% ispitanika navodi da je to u potpunosti sprovedeno. Oko 15% škola je blizu ostvarenja tog cilja, dok je dodatnih 12% započelo organizaciju aktivnosti u tom pravcu. Mali broj ispitanika (5%) smatra da je ovu mjeru teško sprovesti, a samo 2% navodi da to nije bilo u fokusu njihove škole. Sveukupno, rezultati ukazuju na snažnu posvećenost osnaživanju nastavnika vještinama koje su neophodne za prilagođavanje metoda nastave tokom vanrednih situacija.

6.7. Integracija digitalnih platformi za učenje

Podaci pokazuju da je preko 63% škola u potpunosti integrisalo digitalne platforme za učenje u svakodnevne aktivnosti, što ukazuje na visok nivo spremnosti za sprovođenje nastave na daljinu i komunikaciju u vanrednim situacijama. Oko 15% škola je blizu završetka ovog procesa, dok je dodatnih 18% preduzelo prve korake. Samo mali procenat (3%) smatra da je ovu mjeru teško sprovesti, a manje od 2% navodi da to nije bilo u fokusu njihove škole. Sveukupno, ovi rezultati ukazuju na to da je većina škola dobro pripremljena za korišćenje digitalnih platformi u kriznim situacijama.

6.8. Ažuriranje planova za vanredne situacije

Podaci pokazuju da, iako su neke škole uspostavile proces redovnog preispitivanja i ažuriranja planova za vanredne situacije, mnoge se još uvijek nalaze u početnim fazama. Oko 17% škola navodi da je ovaj proces već uspostavljen, dok je skoro 16% blizu njegovog ostvarivanja. Značajan dio (41%) započeo je organizaciju tih aktivnosti, što ukazuje na postepeni napredak. Međutim, 22% ispitanika navodi da im je sprovođenje ovog procesa izazovno, dok oko 4% ističe da to nije bilo u fokusu njihove škole. Ovi rezultati sugerišu da, iako mnoge škole prepoznaju važnost redovnog ažuriranja planova za vanredne situacije, i dalje postoje prepreke za potpunu integraciju ove prakse.

7. Produblјivanje uloge obrazovanja

7.1. Učešće škola u lokalnim i nacionalnim inicijativama civilne zaštite

Rezultati istraživanja ukazuju na to da škole u Crnoj Gori preduzimaju različite korake ka jačanju građanske svijesti i društvene odgovornosti, ali napredak varira u zavisnosti od konkretnih aktivnosti. Najrazvijenija je obrazovna podrška učenicima, pri čemu 39% ispitanika navodi da je već uspostavljena (ponderisani prosjek: 3.72). S druge strane, asistencija lokalnim skloništima je najmanje zastupljena aktivnost, skoro 44% škola navodi da ona nije u njihovom djelokrugu, dok svega 4% kaže da je već realizovana (ponderisani prosjek: 1.99).

Organizovanje događaja za pružanje pomoći ranjivim grupama na nivou zajednice pokazuje umjeren napredak: oko 36% škola je započelo njihovu organizaciju, dok 25% navodi da te aktivnosti nijesu u djelokrugu njihovog rada (ponderisani prosjek: 2.67). Redovni sastanci sa svim zainteresovanim stranama su takođe na umjerenom nivou. Oko trećina škola je započela njihovu organizaciju, ali 29% smatra da je to teško izvodljivo (ponderisani prosjek: 2.84). Uspostavljanje partnerstava sa lokalnim institucijama ili nevladinim organizacijama takođe bilježi umjerenu primjenu: 42% škola je započelo organizaciju takvih saradnji, a 17% navodi da su one već uspostavljene (ponderisana prosječna ocjena: 3.03).

Ukupno gledano, većina škola aktivno se uključuje u različite oblike angažmana u zajednici, ali stepen njihove realizacije varira. Najčešće se sprovodi inicijativa obrazovne podrške učenicima, dok je pomoć lokalnim skloništima znatno manje zastupljena.

7.2. Evaluacija inicijativa za osnaživanje škola

Podaci pokazuju da većina škola daje prioritet inicijativama koje podstiču osjećaj pripadnosti, poštovanja i jednakosti među učenicima. Učenički parlamenti su najzastupljeniji, skoro 70% ispitanika potvrđuje da su oni već osnovani, pa ova kategorija ima najviši ponderisani prosjek od 4,51. Zajedničke sportske aktivnosti su visoko rangirane, sa oko 69% škola koje su ih u potpunosti implementirale (ponderisani prosjek 4,41). Radionice o različitosti i inkluziji su odmah iza sa 63% (4,33), dok su zajedničke društvene aktivnosti zastupljene u 62% škola (4,29). Više od polovine škola (55%, ponderisani prosjek 4,23) podstiče učenike da predlažu i realizuju sopstvene projekte. Programi vršnjačkog mentorstva, iako i dalje značajni, imaju nešto niži stepen realizacije (48%, ponderisani prosjek 3,99). U cjelini, ovi rezultati ukazuju na snažan fokus na osnaživanje učenika, pri čemu su učenički parlamenti, sportske aktivnosti i inicijative koje promovišu različitost najzastupljeniji.

7.3. Razvijanje i organizovanje strategija za postupanje u kriznim situacijama

Istraživanje pokazuje da škole u Crnoj Gori primjenjuju različite strategije za izradu planova postupanja u kriznim situacijama, ali se stepen njihove implementacije razlikuje. Kampanje podizanja svijesti izdvajaju se kao najpotpunije sprovedena mjera, pri čemu je više od 40% ispitanika izjavilo da su one već uspostavljene (ponderisani prosjek: 3,91). Sistemi vršnjačkog mentorstva takođe bilježe visok stepen primjene (37% realizovano, prosjek: 3,75), a slično važi i za socio-emocionalnu podršku (35% realizovano, prosjek: 3,72).

Individualizovani planovi učenja (30% realizovano, prosjek: 3,58) i mjere za praćenje efikasnosti (25% realizovano, prosjek: 3,50) nešto su manje zastupljeni, ali pokazuju napredak. Redovni sastanci o sprovedenim mjerama i uključivanje u planiranje su u oko 20% škola u potpunosti sprovedene (prosjek: 3,34). Inicijative za uključivanje porodica ostvarene su u umjerenom mjeri (25% realizovano, prosjek: 3,44). Najveći izazov predstavljaju posjete porodicama ranjivih grupa učenika, koje imaju najvišu stopu otežane primjene (33%) i najniži stepen potpune realizacije (17%), što se odražava i u nižem prosjeku (3,00). Generalno, škole ostvaruju značajan napredak u oblastima kao što su kampanje podizanja svijesti i vršnjačko mentorstvo, ali se suočavaju s većim izazovima kada je riječ o saradnji sa porodicama.

8. Povećanje pristupačnosti

8.1. Tehnološka infrastruktura u školama

Podaci ukazuju na to da je obuka nastavnika za primjenu digitalnih metoda najrazvijenija mjera, pri čemu više od polovine ispitanika (54%) navodi da je u potpunosti implementirana (ponderisani prosjek: 4,31). Online platforme za učenje (57% realizovano, prosjek 4,17) i digitalni resursi (50% realizovano, prosjek 4,14) takođe pokazuju visok stepen primjene. Pristup brzom internetu za učenike i nastavnike je omogućen u nešto više od polovine škola (52% realizovano, prosjek 4,08). Obezbjedjivanje laptopova ili tableta za širu populaciju učenika je takođe prilično zastupljeno (41% realizovano, prosjek 3,8).

Međutim, primjetan je jaz kada je riječ o podršci ranjivim grupama učenika. Manje od trećine ispitanika navodi da su u potpunosti obezbijedili uređaje (19% realizovano, prosjek 2,9) ili pristup internetu (27% realizovano, prosjek 3,06) za ove učenike, a mnogi ističu da je ova oblast teška za sprovođenje ili trenutno izvan njihovog djelokruga. Saradnja sa lokalnim firmama ili bibliotekama na uspostavljanju Wi-Fi zona je takođe manje zastupljena (22% realizovano, prosjek 2,9). U zaključku, iako mnoge škole imaju razvijene digitalne sisteme i obuke za opštu namjenu, neophodno je dodatno ulagati u podršku ugroženim grupama učenika.

8.2. Pripremljenost škola u pogledu alata i resursa za vanredne situacije

Podaci pokazuju da su pristupačni objekti najpotpunije sprovedena mjera, pri čemu više od polovine ispitanika (56%) navodi da je njihova škola već pristupačna (ponderisani prosjek 4,14). Planovi za evakuaciju u vanrednoj situaciji i sistemi za kontakt/komunikaciju imaju umjerenu stopu realizacije (27% i 24% škola navodi da su ove mjere u potpunosti sprovedene, sa prosječnim ocjenama 3.41 i 3.38). Saradnja sa službama za vanredne situacije (22% realizovano, prosjek 3,2), redovne vježbe evakuacije (16% realizovano, prosjek 2,9), i metode za prepoznavanje isključenosti iz obrazovanja (19% realizovano, prosjek 3,23) takođe su u fazi sprovođenja.

Najveći jaz se uočava kada je riječ o održavanju setova za vanredne situacije (zalihe prve, pomoći, baterijske, lampe, ćebad, akumulatori itd.), gdje samo oko 14% škola navodi da su u potpunosti obezbijedjeni, dok 32% smatra da je ovu mjeru teško sprovesti (prosjek 2,73). Zaključno, pristupačna infrastruktura je mjera koja je najbolje razvijena u školama, dok mjere poput provjeravanja i dopune setova za vanredne situacije i sprovođenje redovnih vježbi treba dodatno unaprijediti.

8.3 Spremnost i prilagodljivost škola

Podaci pokazuju da su mnoge škole ostvarile značajan napredak u usvajanju specifičnih obrazovnih mjera za vanredne situacije, posebno kada je riječ o upotrebi tehnologije i fleksibilnom planiranju nastave. Učenje na daljinu i primjena kombinovanih modela izdvaja se kao najrazvijenija mjera, pri čemu gotovo 46% škola navodi da je već u potpunosti implementirana (ponderisana prosječna ocjena: 3.98). Slično tome, 43% škola navodi da su nastavnici usaglasili fleksibilne planove nastave za vanredne situacije (3,83).

Napredak je ostvaren i u prepoznavanju potreba ranjivih grupa (39% implementirano, 3.73). Obuka o diferenciranoj nastavi ima umjerenu stopu realizacije (33%, 3.66), dok je obuka zaposlenih i učenika o procedurama u vanrednim situacijama u potpunosti realizovana u oko 26% škola (3.57). Najmanje razvijena mjera odnosi se na obezbjedjivanje obrazovnih materijala za korišćenje kod kuće (36% realizovano, prosjek 3.5), pri čemu gotovo 28% ispitanika navodi da je ovu mjeru teško realizovati. Zaključno, škole pokazuju najveći nivo spremnosti u oblasti korišćenja tehnologije i saradnje među nastavnicima, dok je podrška učenicima koji stižu obrazovanje kod kuće nešto manje dosljedna.

9. Podsticanje saradnje

9.1. Partnerstva škola za postupanje u vanrednim situacijama

Rezultati pokazuju da većina škola barem započinje uspostavljanje partnerstava sa javnim ili privatnim subjektima za odgovor na vanredne situacije. Više od 42% ispitanika navodi da su preduzeli određene korake, a dodatnih 14% je blizu okončanja tog procesa. Oko 11% navodi da su partnerstva već uspostavljena. Ipak, gotovo 24% smatra da je teško sprovesti ovu inicijativu, dok približno 8% kaže da to nije bilo u fokusu njihove škole. Sveukupno, iako mnoge škole prepoznaju značaj spoljne saradnje u vanrednim situacijama, pojedine se i dalje suočavaju s izazovima u uspostavljanju partnerstava.

9.2. Mentalno zdravlje, psihosocijalna podrška i saradnja u školama

Podaci pokazuju da je otprilike trećina škola (34%) već ostvarila sinergiju između stručnih službi i nastavnika radi pružanja podrške mentalnom zdravlju. Još 16% je blizu ostvarenja tog cilja, dok je skoro 32% započelo organizaciju takvih aktivnosti. U međuvremenu, oko 14% škola navodi da je ovo teško sprovesti, a 5% ističe da im to nije bilo u fokusu. Sve u svemu, većina škola prepoznaje važnost mentalnog zdravlja i psihosocijalne podrške, iako se manji broj i dalje suočava sa izazovima u implementaciji tih mjera.

9.3. Saradnja u cilju rješavanja problema ranjivih grupa i nejednakosti

Podaci pokazuju da je gotovo polovina škola (49%) već uspostavila aktivnu saradnju sa svim relevantnim akterima radi rješavanja problema ranjivih grupa i nejednakosti u obrazovanju. Dodatnih 19% je blizu završetka tog procesa, dok je oko 25% preduzelo prve korake. Samo 6% smatra da je ovu saradnju teško sprovesti, a nešto više od 1% navodi da to nije bilo u fokusu njihove škole. Sveukupno, rezultati ukazuju na to da većina škola prepoznaje značaj šire saradnje, iako se manji broj i dalje suočava sa izazovima u njenoj praktičnoj primjeni.

9.4. Uključivanje zainteresovanih strana u planiranje odgovora na vanredne situacije

Značajan broj škola (44%) navodi da su već započele aktivnosti na uključivanju svih zainteresovanih strana u planiranje odgovora na vanredne situacije, dok oko 12% kaže da su blizu završetka ovog procesa. Oko 14% škola je u potpunosti implementiralo podjelu uloga i odgovornosti. Ipak, skoro 22% smatra da je ovaj proces izazovan, dok približno 7% navodi da to do sada nije bilo u fokusu njihove škole. Uglavnom, većina škola prepoznaje važnost zajedničkog planiranja u vanrednim situacijama, ali primjetna manjina se još uvijek suočava sa izazovima ili nije dala prioritet ovom pitanju.

9.5. Vježbe za vanredne situacije

Gotovo polovina škola (50%) započela je organizaciju redovnih vježbi i simulacija za vanredne situacije, dok je dodatnih 13% blizu završetka ovog procesa. Oko 11% škola navodi da već redovno sprovodi ovakve vježbe. Ipak, 18% ispitanika smatra da je ove aktivnosti teško sprovesti, a 8% navodi da to do sada nije bilo u fokusu škole. Ukupno gledano, većina škola ide ka uvođenju redovne praktične pripreme za postupanje u vanrednim situacijama, iako se primjetna manjina i dalje suočava sa izazovima ili nije dala prioritet ovim aktivnostima.

10. Povećanje efikasnosti

10.1. Integrisanje obrazovanja u nacionalnu strategiju pripremljenosti za vanredne situacije

Rezultati ukazuju da je značajan broj škola (36%) započeo uključivanje obrazovanja u nacionalnu strategiju pripremljenosti za vanredne situacije, ali mnoge se i dalje suočavaju s preprekama. Više od četvrtine (26%) smatra da je ovu aktivnost teško sprovesti, dok gotovo isti procenat (26%) navodi da to do sada nije bilo u fokusu njihove škole. Samo oko 4% škola u potpunosti je integrisalo obrazovanje u strategiju, dok je približno 9% blizu ostvarivanja tog cilja. Generalno posmatrano, podaci pokazuju da, iako pojedine škole preduzimaju korake ka povezivanju sa nacionalnim planom, značajan broj još uvijek nije dao prioritet ovom pitanju ili se suočava sa izazovima.

10.2. Sistem za brzi odgovor

Oko 39% škola navodi da su započele uspostavljanje mehanizama za brzo donošenje odluka i koordinaciju, a dodatnih 13% je blizu završetka tog procesa. Oko 11% škola već ima u potpunosti uspostavljene ove mehanizme. Međutim, 18% smatra da to nije u djelokrugu njihove škole, dok još 18% ističe da je teško sprovesti ovu aktivnost. Sve zajedno, iako blaga većina škola bilježi napredak u stvaranju efikasnih sistema za brzu reakciju u vanrednim situacijama, značajna manjina još uvijek ima poteškoće ili nije dala prioritet ovoj inicijativi.

10.3. Spremnost za obavješćavanje u vanrednim situacijama

Rezultati pokazuju da je skoro 32% škola u potpunosti uspostavilo komunikacione protokole za vanredne situacije, dok je dodatnih 26% blizu završetka tog procesa. Oko 32% škola je započelo organizaciju ovih komunikacionih kanala, dok samo 7% navodi da im je to teško za realizaciju, a približno 4% da to do sada nije bilo u fokusu. Generalno, većina škola je ili već uspostavila ili je na dobrom putu da uspostavi jasne kanale komunikacije za vanredne situacije.

11. Opšti komentari ispitanika

Završni komentari ispitanika ukazuju na nekoliko važnih pitanja. Jedan od komentara naglašava potrebu za unapređenjem sistema zaštite i protokola u školama. Drugi napominje da njihova škola nema zvanični pravilnik za postupanje u vanrednim situacijama i predlaže da Ministarstvo prosvjete uspostavi jedinstvene propise za sve škole, jer su privatne usluge često skupe. Naredni komentar navodi da se preventivne aktivnosti sprovode, ali uz napomenu da se od direktora škola ranije očekivalo da preduzimaju odgovarajuće mjere po ovim pitanjima, ali da to često nijesu činili. Jedan ispitanik sugerše da bi neki odgovori u upitniku trebalo da budu precizniji, dok drugi navodi da je na određena pitanja teško odgovoriti u ponuđenom formatu. Takođe je istaknuto da vanredne situacije poput poplava i zemljotresa mogu nastupiti iznenada, što zahtijeva stalnu spremnost. Na kraju, jedan od ispitanika je jednostavno izrazio zahvalnost.

12. Preporuke za jačanje otpornosti škola

Prilikom davanja preporuka za posebne mjere i aktivnosti, neophodno je uzeti u obzir odluke Savjeta Evrope, Preporuke i Rezolucije Komiteta ministara, Strategiju obrazovanja ove organizacije, kao i teorijska i praktična znanja sadržana u različitim obrazovnim metodama, alatima i strategijama.

Kako je navedeno u Strategiji obrazovanja Savjeta Evrope 2024–30: „Jačanje društvene odgovornosti i prilagodljivosti obrazovanja može se postići time što će obrazovne institucije biti ne samo odgovorne na promjenjive potrebe društva, već i otporne u kriznim vremenima. Prihvatanje participativnog upravljanja obrazovanjem, u kojem su učenici, osoblje i predstavnici zajednice aktivno uključeni u procese donošenja odluka, biće ključno za ispunjavanje sve raznovrsnijih potreba učenika i jačanje osjećaja pripadnosti i inkluzivnosti.”³

Slijedeći ovaj pristup, cjelokupna priprema, izrada i sprovođenje plana otpornosti na vanredne situacije u obrazovanju može se ostvariti korišćenjem Referentnog okvira kompetencija za demokratsku kulturu, koji je razvio Savjet Evrope, kao i putem aktuelnih primjera dobre prakse njegove primjene u državama članicama Savjeta Evrope, uz prilagođavanje specifičnim potrebama obrazovnog sistema Crne Gore.

Referentni okvir kompetencija za demokratsku kulturu ima dvije posebne strukturne karakteristike koje ga čine pogodnom osnovom za izgradnju spremnosti na promjene i otpornost u školama:

1. Prilagodljiv je specifičnostima i potrebama svake škole
2. Obuhvata i koristi širok spektar postojećih obrazovnih alata Savjeta Evrope

Preporuke koje se ovdje iznose u cilju jačanja otpornosti škola zasnivaju se na šest principa otpornosti obrazovanja u vanrednim situacijama, kako ih definiše Savjet Evrope, a koji ujedno predstavljaju i šest ključnih oblasti upitnika⁴ korišćenog u ovom istraživanju.

Preporuke za jačanje upravljanja

Škole u Crnoj Gori su dobro organizovane institucije sa velikim iskustvom u kriznim situacijama i spremne da se suoče s različitim izazovima. Direktori posjeduju znanje, ovlašćenja i spremnost da obezbijede nesmetano svakodnevno funkcionisanje škole. Nastavnici su u pravilu uključeni u procese donošenja odluka putem nastavničkih vijeća. U školama postoje i savjeti učenika i roditelja, ali su različito aktivni, a ne postoji opšta kultura participativnog i demokratskog upravljanja školama, koja bi aktivno uključivala sve aktere obrazovnog procesa u skladu s njihovim specifičnostima i potrebama učenika. U tom kontekstu, lokalne institucije, organizacije i nevladine organizacije (NVO) često se ne smatraju prirodno partnerima škole.

Škole u Crnoj Gori primarno funkcionišu kao hijerarhijske institucije koje efikasno sprovode uputstva koja dolaze „odozgo“. Iako škole organizuju sastanke i događaje sa zainteresovanim stranama, to je uglavnom radi obavještanja, a ne radi zajedničke diskusije i donošenja odluka. U većini škola nastavnici su uključeni u procese odlučivanja, što nije slučaj sa učenicima i roditeljima, a još manje sa lokalnim institucijama i NVO. Ista situacija je i sa kanalima ili protokolima za vanredne situacije. Čak i kada škole imaju partnerstva sa lokalnim organizacijama, te organizacije ne učestvuju u donošenju odluka niti u pripremama za krize.

Iako škole u Crnoj Gori pokazuju određene kapacitete za djelovanje, one se i dalje u velikoj mjeri oslanjaju na postojeće snage: upravljanje je uglavnom centralizovano, pri čemu direktori i zaposleni prvenstveno sprovode odluke, a ne učestvuju u njihovom formulisanju. Škole funkcionišu efikasno kada slijede spoljnje instrukcije, ali manje uspješno u kontekstu koji zahtijeva autonomiju ili participativni pristup. Iako su sastanci sa zajednicom već ustaljeni, oni se uglavnom organizuju tek kada postoji jasno uputstvo „odozgo“. Pomak ka demokratskom upravljanju školama još je u početnoj fazi i zahtijeva dugoročniji i strukturiraniji

³ Council of Europe Education Strategy 2024–2030 Pillar 2: Enhancing the Social Responsibility, §3, page 6 (Strategija obrazovanja Savjeta Evrope 2024–2030, Stub 2: Unapređenje društvene odgovornosti, §3, str. 6).

⁴ Kako je navedeno u Rezoluciji 2, „The Transformative Power of Education: Universal Values and Civic Renewal“, 26th Session, Res. 2, 16 b. („Transformativna moć obrazovanja: univerzalne vrijednosti i obnova građanske svijesti“, 26. zasjedanje, Rez. 2, tačka 16 b).

pristup kako bi se razvili građanska odgovornost, međusobna saradnja, sposobnost prilagođavanja i uključivo donošenje odluka.

Preporuke za obezbjeđivanje kontinuiteta

Nastavnici su bili ključni za obezbjeđivanje kontinuiteta obrazovanja tokom pandemije COVID-19, ali škole nijesu iskoristile ovu spremnost za izgradnju šire saradnje. Iako se razmatraju praktični alati, oni ostaju odvojeni od šire saradnje sa zainteresovanim stranama i reformi u upravljanju, iako nastavnici pokazuju spremnost za održavanje kontinuiteta. Neuključivanje zainteresovanih strana ukazuje na propuštene prilike za jačanje saradnje i participativnog upravljanja tokom kriza. Spremnost nastavnika ističe njihov potencijal da postanu nosioci promjena u cilju podsticanja demokratske prakse u školama, ali škole nijesu iskoristile tu snagu za uspostavljanje saradnje sa svim akterima. Prepoznavanje potrebe za ažuriranjem planova predstavlja priliku da se u procese revizije uključe saradnja sa zainteresovanim stranama i demokratski principi.

Preporuke za produbljivanje uloge obrazovanja

Škole su efikasnije u sprovođenju unaprijed definisanih zadataka (na primjer, pružanju obrazovne podrške učenicima ili učestvovanju u planiranim aktivnostima). Pokazuju se uspješnima u njegovanju osjećaja pripadnosti unutar školskog okruženja, kroz aktivnosti poput školskih asocijacija ili sportskih sekcija. Samostalno razvijanje modela saradnje sa zainteresovanim stranama predstavlja novinu, ali nije isključeno ili odbačeno. Škole u Crnoj Gori su već pokazale kapacitete za proširivanje svoje uloge u izgradnji otpornosti učestvujući u inicijativama zajednice i pružajući socijalnu i emocionalnu podršku učenicima. Ovo postojeće iskustvo može predstavljati osnov za korišćenje njihovog potencijala kao centara za saradnju sa zajednicom i obrazovanje za demokratsku kulturu, ukoliko se ti procesi međusobno povežu. Otpornost u vanrednim situacijama može dodatno osnažiti saradnju sa zainteresovanim stranama, posebno kada škola prepozna da njena snaga, znanje i postojeća praksa mogu biti temelj za inicijative obrazovanja za demokratiju, kako unutar škole, tako i u široj zajednici. Na taj način, škole se mogu transformisati iz operativno efikasnih institucija u aktivne centre otpornosti. Proširivanjem svoje uloge u zajednici i ugradnjom demokratskih vrijednosti u ove aktivnosti, škole mogu podstaći analitičko i kritičko mišljenje, poštovanje, saradnju i zajedničku odgovornost.

Preporuke za povećanje pristupačnosti

Crnogorske škole pokazuju visok stepen tehničke pripremljenosti u pogledu infrastrukture i prilagođavanja nastave (npr. kombinovano učenje i nastava na daljinu). Iskustvo koje škole već imaju u sprovođenju različitih aktivnosti u samoj školi može poslužiti kao osnova za proširenje inicijativa koje odgovaraju na potrebe učenika, kako tokom nastave, tako i nakon časova. Da bi efikasno proširile svoju ulogu, škole treba da povežu tehničku spremnost sa strategijama koje podstiču pristupačnost i inkluzivnost, razvijajući pritom demokratske kompetencije poput vještina slušanja i posmatranja, empatije, građanske svijesti i rješavanja konflikata. Škole već posjeduju znanje i iskustvo u pristupu ličnim situacijama učenika, kao i sposobnost da odgovore na njihove specifične potrebe. Kada su u pitanju vanredne situacije, škole već predstavljaju pristupačne centre za lokalnu zajednicu. Ipak, tu ulogu do sada nijesu aktivno preuzele. Upravo zbog toga postoji prostor da se škole transformišu iz operativno efikasnih institucija u aktivne centre otpornosti.

Preporuke za unapređenje saradnje

Partnerstva sa javnim ili privatnim subjektima trenutno su nedovoljno razvijena i često nedovoljno prepoznata, što školama ograničava pristup ključnim resursima tokom kriza. Postojeće saradnje su uglavnom *ad hoc* prirode i nijesu formalizovane.

Iako škole prepoznaju značaj saradnje sa zainteresovanim stranama (učenicima, roditeljima, lokalnim zajednicama, nevladinim organizacijama i privatnim sektorom), ova partnerstva su često neformalna i nedovoljno razvijena. Škole su uspješnije u uspostavljanju ličnih odnosa nego formalnih institucionalnih partnerstava, što odražava reaktivan, a ne proaktivan pristup u podsticanju saradnje.

Škole u Crnoj Gori imaju osnovu za jačanje saradnje, ali potrebne su im sistemske strategije kako bi formalizovale partnerstva, rješavale pitanja ranjivih grupa i izgradile uzajamnu odgovornost. Efikasan plan za vanredne situacije zahtijeva saradnju svih članova zajednice. Ako su učenici najugroženija grupa, njihova bezbjednost ne počinje niti se završava na ulazu u školu. Zato lokalna zajednica mora da učestvuje u raspodjeli odgovornosti. Planovi za vanredne situacije mogu poslužiti kao veza za uspostavljanje mreže saradnje. Putem njih se mogu jasno definisati cilj, obuhvat, pravila, granice, uloge i odgovornosti. Takav pristup može poslužiti kao studija slučaja za početak šire saradnje između škola i njihove lokalne zajednice u korist učenika, a saradnja može postati dio demokratskog procesa učenja u školama, koji će pratiti razvoj autonomnih vještina učenja, samopouzdanja i građanske svijesti.

Preporuke za povećanje efikasnosti

Crnogorske škole pokazuju efikasnost u upravljanju određenim aspektima odgovora na krize, kao što su upravljanje vremenom i prilagođavanje nastavnog plana i programa. U kriznim situacijama, uloge se efikasno dodjeljuju nastavnicima, koji su zbog toga i najspremnija grupa. Ipak, uočavaju se neefikasnosti u koordinaciji sa zainteresovanim stranama, proaktivnom planiranju i optimizaciji resursa, što je u velikoj mjeri rezultat centralizovanog, hijerarhijskog upravljanja koji isključuje ključne aktere. Roditelji i učenici ostaju nedovoljno uključeni, što ograničava sposobnost škola da delegiraju zadatke i brzo reaguju u kriznim situacijama. Rješavanjem ovih nedostataka, škole mogu povećati svoju operativnu efikasnost, istovremeno podstičući razvoj demokratskih kompetencija kao što su odgovornost, otvorenost prema različitostima, tolerancija na neizvjesnost i prilagodljivost.

13. Predlog modela plana

Uvod

Posebna vrijednost ovog istraživanja ogleda se u tome što nije započeto od nule. U obzir su uzeta različita postojeća istraživanja o otpornosti u više sistema, uključujući i obrazovanje, kao i istraživanja koja se bave različitim vrstama rizika. Takođe, oslanja se na temeljno i jasno dokumentovano istraživanje Ministarstva prosvjete Crne Gore sprovedeno tokom pandemije COVID-19, uključujući precizno definisane mjere i protokole za škole.

Upitnik je, samim tim, imao dvostruku funkciju: pružio je dragocjene kvantitativne podatke koji su doprinijeli izradi predloženog plana, a istovremeno predstavlja radnu osnovu za pripremu školskih planova otpornosti u kriznim situacijama.

Novo istraživačko pitanje koje je postavljeno školama obuhvata četiri ključna aspekta implementacije: ko, kako, šta i kada. U svrhu praktične primjene, upitnik je preformulisan iz upitnog u potvrdni oblik – kao lista aktivnosti koje je potrebno sprovesti, uz naznake ko je odgovoran i na koji način. Na taj način, korišćenjem upitnika svaka škola može sprovesti opisane korake, prilagođavajući ih i birajući one koji su joj potrebni, u skladu sa svojim karakteristikama, kadrovskim kapacitetima i resursima, ali i uzimajući u obzir korake koji su već sprovedeni.

Pripremna faza

A. Obuka

Za izradu modela plana za škole, važno je da direktori škola i nastavnici budu obučeni za primjenu Referentnog okvira kompetencija za demokratsku kulturu Savjeta Evrope (engl. Reference Framework of Competences for Democratic Culture – RFCDC).

Da bi to bilo omogućeno, treba organizovati najmanje nedjelju dana obuke za direktora i dva nastavnika iz svake škole koja učestvuje u projektu. Tokom ove obuke, učesnici će biti osposobljeni za korišćenje obra-

zovnih alata Savjeta Evrope, s posebnim fokusom na kompetencije za demokratsku kulturu (CDC), metode implementacije, akcione planove, obrazovanje za demokratsko građanstvo i obrazovanje za ljudska prava (EDC/HRE) i podučavanje kontroverznih tema.

Ubrzo nakon obuke, tročlani tim iz svake škole će organizovati obuku za sve zaposlene u školi, kao i za određeni broj predstavnika svih zainteresovanih strana (nastavnike, učenike, roditelje, lokalnu zajednicu, institucije, odabrane predstavnike NVO sektora). Pored svih članova nastavnog osoblja i članova Radne Grupe za „Otpornost Škole u Vanrednim Situacijama“ (engl. School's Resilience for Emergencies – SRE) [vidjeti u nastavku], ostale učesnike će imenovati Nastavničko vijeće svake škole, u skladu s karakteristikama i lokacijom škole, kao i njenim potrebama i brojem učenika.

B. Radna grupa za otpornost škole u vanrednim situacijama

U svakoj školi biće formirana radna grupa za otpornost škole u vanrednim situacijama, koju čini 14 članova i njihovi zamjenici, i to:

- direktor škole ili zamjenik direktora i najmanje:
- tri nastavnika
- jedan predstavnik nenastavnog osoblja
- pet učenika
- dva roditelja
- dva predstavnika lokalnih institucija i/ili nevladinih organizacija (NVO)

Svi članovi radne grupe biće izabrani iz savjeta ili tijela koje predstavljaju.

Predsjednika radne grupe izabraće članovi grupe na prvom sastanku, zajedno sa njegovim/njenim zamjenikom i sekretarom grupe.

Radna grupa će se sastajati najmanje jednom mjesečno, osim ako članovi ne odaberu drugačiju dinamiku.

Radna grupa nije formirana isključivo radi izrade plana, već ima zadatak da donosi odluke, prati, podržava i koordinira aktivnosti svih školskih aktera. Zbog toga, način rada radne grupe treba da odražava način rada cijele škole, i to na sljedeći način:

Korišćenjem dijela upitnika „Jačanje upravljanja“ (koji se sada koristi kao kontrolna lista), koji predviđa primjenu osnovnih principa demokratskog upravljanja školom u radu radne grupe. Na primjer:

1. Da su svi relevantni akteri zastupljeni u radnoj grupi za otpornost škole u vanrednim situacijama,
2. Da se uspostavi redovan raspored sastanaka radne grupe,
3. Da se ispita mogućnost podrške radu svih savjeta (učenika, roditelja) kako bi ostali aktivni,
4. Da se odluči koji će model donošenja odluka škola koristiti,
5. Da se utvrdi plan aktivnosti za podsticanje saradnje među članovima radne grupe,
6. Da se istraže metode saradnje među članovima radne grupe.

Faza implementacije

C. Analiza stanja u školi

Radna grupa, u plenumu ili u manjim podgrupama, analizira stanje u školi koristeći upitnik kao kontrolnu listu, na sljedeći način:

Koristeći pitanja od 1 do 5 opisuje identitet i karakter škole, kao i jedno prioritetno pitanje kojim će se baviti.

D. Identifikacija prioritetnih aktivnosti škole

Radna grupa, koristeći preostale djelove upitnika kao kontrolnu listu, utvrđuje snage i izazove na kojima škola treba da radi. Ovo se može sprovesti direktno od strane same radne grupe – naročito u manjim školama – ili osnivanjem mješovitih radnih grupa sastavljenih od drugih aktera koji nijesu nužno članovi radne grupe.

E. Povezivanje aktivnosti sa kompetencijama za demokratsku kulturu

Kompetencije za demokratsku kulturu (engl. Competences for Democratic Culture – CDC) predstavljaju glavni instrument Savjeta Evrope za učenje demokratije kroz svakodnevni život škole. Ovo je faza u kojoj se Kompetencije koriste kao sredstvo za rad na demokratskom obrazovanju škole, koristeći Plan za vanredne situacije kao konkretan primjer. Kompetencije za demokratsku kulturu zato imaju posebnu ulogu u procesu izrade i sprovođenja plana. Izrada plana koristi sve moguće nastavne i vannastavne prilike koje ovaj instrument nudi za razvoj kompetencija – u učionici, svakodnevnom školskom životu i komunikaciji sa lokalnom zajednicom.

F. Donošenje odluka, organizovanje prioriteta, raspodjela zadataka

Nakon što se identifikuju prioritetne aktivnosti škole, školska tijela koje čine zainteresovane strane diskutuju i predlažu članovima radne grupe konkretne mjere koje bi trebalo preduzeti.

G. Formiranje radnih timova

Za izradu ostvarivog plana, potrebno je formirati radne timove koje čine zainteresovani i relevantni partneri. Ovaj proces može biti otvoren u onoj mjeri u kojoj to škola želi, pozivajući i uključujući onoliko učesnika koliko škola odluči da je potrebno.

H. Finalizacija i predstavljanje završnog Akcionog plana

Radna grupa je odgovorna za finalizovanje projektnih aktivnosti i za njihovo predstavljanje tijelima kojima škola ima obavezu da podnosi izvještaje, u formi Akcionog plana.

Faza održivosti i evaluacije

I. Testiranje, upoznavanje, ažuriranje, održivost i proces evaluacije Plana

Radna grupa je takođe odgovorna za izradu neophodnih protokola i aktivnosti koje su potrebne za održivost, kao i za formativnu (*in itinere*) i finalnu evaluaciju Plana i njegove implementacije.

14. Prilozi

14.1 Upitnik

UVOD

Poštovani/Poštovana,

Pozivamo da učestvujete u istraživanju čija je namjera da provjeri koje od koraka, postupaka i mjera škole sprovede, odnosno koja im je podrška potrebna kako bi jačale otpornost na potencijalne vanredne situacije u obrazovno-vaspitnom procesu.

Rezultati će poslužiti za izradu praktičnih strategija za vaspitno - obrazovne institucije (donosiocice politika, praktičare) za jačanje otpornosti škola u vanrednim situacijama u Crnoj Gori i održavanje kvaliteta obrazovanja za svu djecu i učenike, a posebno za one u riziku. Ponudiće ideje za mjere kako škole mogu reagovati i postići bolje rezultate u tim situacijama, na načine koji su djelotvorni, ostvarivi i prikladni za potrebe zajednice svake pojedinačne škole.

Upitnik je pripremio konsultantski tim HFIII projekta "Kvalitetno obrazovanje za sve", a na osnovu Preporuke ministara prosvjete Savjeta Evrope o otpornosti škola u vanrednim situacijama koja uglavnom govori o tome kako škole mogu podsticati otpornost kroz procese koji osnažuju demokratiju, a što opet može učiniti planove i protokole efikasnijim u školskom životu.

Učešće direktora/direktorica u ovom istraživanju je važno kako bismo predložili načine na koje se kompetencije naših učenika mogu iskoristiti dok se pripremaju za moguće vanredne situacije, kao dio njihove pismenosti o demokratskoj kulturi.

Upitnik je podijeljen u šest djelova, kako je i predloženo Rezolucijom Savjeta Evrope. Za svaku mjeru koju je potrebno preduzeti ponuđeni su odgovori na skali od 1 do 5 na sljedeći način:

- 1 = nije u nadležnosti naše škole (zato što npr. nije obuhvaćeno planovima škole)
- 2 = teško je primijeniti (zbog npr. teškoća u smislu postojećih resursa, logistike i praktičnih razloga)
- 3 = krenuli smo sa određenim aktivnostima
- 4 = blizu smo realizacije
- 5 = već je ostvareno

Stoga je važno da na ponuđena pitanja odgovorite iskreno, otvoreno, objektivno i konstruktivno. Potrebno je da kao direktor/direktorica škole sami ispunite Upitnik, a ne neko drugi. Važno je da odgovorite na svako pitanje i popunite Upitnik do kraja.

Unaprijed hvala na saradnji!

* 1. Moja škola se nalazi u

* 2. Moja škola se nalazi u

* 3. Moja škola ima

Opšte informacije 1

* 4. Moguće vanredne situacije za koje se moja škola mora pripremiti su

	nije u nadležnosti naše škole	teško je primjeniti	krenuli smo sa određenim aktivnostima	blizu smo realizacije	već je ostvareno
požar	☐	☐	☐	☐	☐
vrlo opasne meteorološke prilike	☐	☐	☐	☐	☐
zemljotres	☐	☐	☐	☐	☐
zdrastvene vanredne okolnosti	☐	☐	☐	☐	☐
pandemija	☐	☐	☐	☐	☐
nasilje	☐	☐	☐	☐	☐
cyber prijetnje	☐	☐	☐	☐	☐
curenje hemikalija	☐	☐	☐	☐	☐
politička vanredna situacija	☐	☐	☐	☐	☐
siromaštvo	☐	☐	☐	☐	☐
masovne migracije	☐	☐	☐	☐	☐
klizišta	☐	☐	☐	☐	☐
dojave o bombama	☐	☐	☐	☐	☐

Ostalo (molimo precizirajte)

Opšte informacije 2

* 5. U mojoj školi učenička populacija obuhvata i

	0	0-5	5-10	10-20	20-35	35-50	50-75	75-100
učenike sa posebnim obrazovnim potrebama	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
učenike Romske i Egipćanske populacije	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
učenike iz socio-ekonomski nepovoljnih prilika (materijalno ugroženih porodica)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
učenike kojima crnogorski jezik nije maternji i/ili se suočavaju sa jezičkim barijerama	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
u školi								
učenike iz jednoroditeljskih porodica	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
učenike koji putuju	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
učenike sa izbjegličkim ili migrantskim iskustvom	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ostali (molimo precizirajte)

A. Jačanje upravljanja

* 6. Donošenje odluka u mojoj školi u ovom trenutku uključuje

	nije u nadležnosti naše škole	teško je primjeniti	krenuli smo sa određenim aktivnostima	blizu smo realizacije	već je ostvareno
nastavnike	☐	☐	☐	☐	☐
učenike	☐	☐	☐	☐	☐
roditelje i staratelje	☐	☐	☐	☐	☐
lokalnu zajednicu	☐	☐	☐	☐	☐
nevladine organizacije	☐	☐	☐	☐	☐

ostale (molimo navedite)

* 7. Moja škola redovno organizuje

	nije u nadležnosti naše škole	teško je primjeniti	krenuli smo sa određenim aktivnostima	blizu smo realizacije	već je ostvareno
sastanke sa svim učesnicima školskog života	☐	☐	☐	☐	☐
dogaćaje	☐	☐	☐	☐	☐

Komentar

* 8. Moja škola je uspostavila mehanizme za participativno upravljanje kao što su

	nije u nadležnosti naše škole	teško je primjeniti	krenuli smo sa određenim aktivnostima	blizu smo realizacije	već je ostvareno
učenički parlament	☐	☐	☐	☐	☐
savjeti roditelja	☐	☐	☐	☐	☐
partnerstva sa organizacijama iz zajednice	☐	☐	☐	☐	☐

Ostalo (molimo precizirajte)

*** 9.**

Ocijenite trenutno stanje u odnosu na to da li je i koliko uspostavljen proces donošenja odluka, posebno u vrijeme vanrednih situacija

	nije u nadležnosti naše škole	teško je primjeniti	krenuli smo sa određenim aktivnostima	blizu smo realizacije	već je ostvareno
otvorene kanale komunikacije	☐	☐	☐	☐	☐
protokole razmjene informacija	☐	☐	☐	☐	☐
savjet za vanredne situacije (tim)	☐	☐	☐	☐	☐

nešto drugo (molimo precizirajte)

*** 10. Moja škola pomaže nastavnicima, učenicima, roditeljima i starateljima da se upoznaju sa procedurama u slučajevima vanrednih situacija**

*** 11. Moja škola sarađuje sa spoljnim subjektima u cilju boljeg upravljanja tokom krize**

B. Obezbjedivanje kontinuiteta

* 12.

Ocijenite trenutno stanje u odnosu na to da li je i koliko škola dobro pripremljena da se prilagodi i ponudi nesmetan kontinuitet obrazovanja za vrijeme vanredne situacije kroz

	nije u nadležnosti naše škole	teško je primjeniti	krenuli smo sa određenim aktivnostima	blizu smo realizacije	već je ostvareno
tim za vanredne situacije	☐	☐	☐	☐	☐
savjet za vanredne situacije gdje su uključeni svi učesnici	☐	☐	☐	☐	☐
strategiju za vanredne situacije	☐	☐	☐	☐	☐
protokol za vanredne situacije	☐	☐	☐	☐	☐
podršku učenicima	☐	☐	☐	☐	☐

nešto drugo (molimo navedite)

* 13. U vrijeme vanredne situacije, planovi brzog djelovanja se odnose na i uključuju (ili bi se trebali odnositi i uključivati) sve učesnike školskog života

* 14.

Planovi u slučaju vanredne situacije su inkluzivni u smislu postavljenih ciljeva, dizajna i sadržaja

* 15. Postoji komunikacioni sistem u slučaju vanredne situacije (npr. protokol o kriznoj komunikaciji) kao pomoć u organizaciji funkcionisanja škole

* 16.

Nastavnici pružaju fleksibilne alternativne nastavne modele programe u slučaju vanredne situacije i nude mogućnosti učenja na daljinu i onlajn nastave

*** 17.**

Nastavnici su obučeni za prilagođavanje nastave korišćenjem raznovrsnih obrazovnih nastavnih i pedagoških metoda za slučaj vanredne situacije

*** 18. Nastavne digitalne platforme u slučaju vanredne situacije su uspostavljene i već integrisane u svakodnevnu školsku praksu - nastavni proces, komunikacija**

*** 19.**

Ocijenite trenutno stanje u odnosu na to da li je se i koliko redovno provjeravaju i ažuriraju planovi za vanredne situacije

C. Produblјivanje uloge obrazovanja

* 20.

Ocijenite kako škola učestvuje u lokalnim i nacionalnim mjerama civilne zaštite u slučajevima vanrednih situacija

	nije u nadležnosti naše škole	teško je primjeniti	krenuli smo sa određenim aktivnostima	blizu smo realizacije	već je ostvareno
organizovanjem događaja od strane lokalnih društvenih usluga i servisa za ranjive zajednice	☐	☐	☐	☐	☐
podrškom učenju	☐	☐	☐	☐	☐
pružanjem pomoći lokalnim skloništima	☐	☐	☐	☐	☐
zakazivanjem redovnih sastanaka (mjesečno) koji okupljaju učenike, nastavnike, roditelje i staratelje sa dnevnim redom o školskim pitanjima i politikama i zajedničkim donošenjem odluka	☐	☐	☐	☐	☐
podsticanjem partnerstava sa zajednicom to jest sa institucijama, NVO sektorom ili grupama za zaštitu životne sredine gdje učenici mogu da učestvuju u zajedničkim projektima	☐	☐	☐	☐	☐

* 21.

Škola radi na jačanju svijesti svih učenika da je škola njihova, zatim osjećaja pripadnosti, poštovanja i jednakosti kroz

	nije u nadležnosti naše škole	teško je primjeniti	krenuli smo sa određenim aktivnostima	blizu smo realizacije	već je ostvareno
učeničke parlamente (saradnja sa nastavnicima, organizacija događaja, bavljenje školskim pitanjima)	☐	☐	☐	☐	☐
ohrabrivanje učenika da predlažu i sprovode projekte	☐	☐	☐	☐	☐
organizovanje radionica o inkluzivnosti i različitosti	☐	☐	☐	☐	☐
organizovanje programa vršnjačkog mentorstva u cilju pružanja akademske podrške, usmjeravanja i razvijanja prijateljstva	☐	☐	☐	☐	☐
zajedničke društvene aktivnosti	☐	☐	☐	☐	☐
zajedničke sportske aktivnosti	☐	☐	☐	☐	☐

*** 22.**

Škola pruža strategije ili planove odgovora na krizu kreiranjem ili organizovanjem

	nije u nadležnosti naše škole	teško je primjeniti	krenuli smo sa određenim aktivnostima	blizu smo realizacije	već je ostvareno
redovnih sesija prikupljanja povratnih informacija	☐	☐	☐	☐	☐
uključivanja u planiranje	☐	☐	☐	☐	☐
socio-emocionalne podrške	☐	☐	☐	☐	☐
praćenja djelotvornosti mjera	☐	☐	☐	☐	☐
moгуćnosti za individualizovane i fleksibilne planove učenja	☐	☐	☐	☐	☐
sistema vršnjačke podrške (stariji i mlađi učenici, i/ili mješovita sараdnja sa ranjivim grupama itd.)	☐	☐	☐	☐	☐
inicijativa angažovanja porodice (radionice, grupe za podršku, komunikacija itd.)	☐	☐	☐	☐	☐
posjeta porodicama učenika iz ranjivih grupa	☐	☐	☐	☐	☐
kampanja jačanja svijesti (u odnosu na stereotipe, predrasude, da se promoviše razumijevanje i empatija)	☐	☐	☐	☐	☐

ostalo (molimo precizirajte)

D. Povećanje pristupačnosti

* 23.

Ocijenite trenutni stepen tehnološke infrastrukture i opremljenosti alatima u školi

	nije u nadležnosti naše škole	teško je primjeniti	krenuli smo sa određenim aktivnostima	blizu smo realizacije	već je ostvareno
laptopovi ili tableti koji se daju učenicima u obrazovne svrhe	☐	☐	☐	☐	☐
učionice sa kolaborativnim nastavnim sredstvima (whiteboards, audio-vizuelni sistemi itd.)	☐	☐	☐	☐	☐
online platforme za učenje	☐	☐	☐	☐	☐
pristup brzom internetu za učenike i nastavnike	☐	☐	☐	☐	☐
digitalni resursi, online alati i radni prostori	☐	☐	☐	☐	☐
obuka nastavnika o metodama i alatima digitalne nastave	☐	☐	☐	☐	☐
programi digitalne pismenosti za učenike, roditelje i staratelje	☐	☐	☐	☐	☐
laptopovi i tableti koji se daju učenicima iz ranjivih grupa	☐	☐	☐	☐	☐
dostupnost interneta ranjivim grupama učenika	☐	☐	☐	☐	☐
saradnja sa lokalnom privredom, centrima u zajednici ili bibliotekama da bi se obezbijedili javni prostori sa internetom odnosno bežične mreže (wi-fi)	☐	☐	☐	☐	☐

* 24.

Moja škola je u mogućnosti da obezbijedi pristup alatima i resursima za vanredne situacije

	nije u nadležnosti naše škole	teško je primjeniti	krenuli smo sa određenim aktivnostima	blizu smo realizacije	već je ostvareno
planovi evakuacije u vanrednoj situaciji (npr. rute, tačke okupljanja, vanredne procedure)	☐	☐	☐	☐	☐
kontakt informacije i komunikacioni sistemi u vanrednoj situaciji (npr. sistem obavješćavanja da bi se informacije brzo širile)	☐	☐	☐	☐	☐
setovi za vanredne situacije se redovno ažuriraju (zalihe prve pomoći, baterijske lampe, čebad, akumulatori itd.)	☐	☐	☐	☐	☐
sistem za saradnju službi u vanrednoj situaciji (sastanci i obuka o saradnji sa policijom, vatrogasnom službom, medicinskim osobljem)	☐	☐	☐	☐	☐
redovne vježbe zaštite i spašavanja (za više različitih vanrednih situacija)	☐	☐	☐	☐	☐
načini da se indentifikuju činioci koji vode isključivanju u obrazovanju (teškoće u učenju, polne razlike, porodična situacija)	☐	☐	☐	☐	☐
pristupačni prostori (škola je pristupačna svima - učionice, prostori za odmor, školsko dvorište)	☐	☐	☐	☐	☐

* 25.

Ocijenite da li i koliko u ovom trenutku škola preduzima posebne mjere obrazovanja

	nije u nadležnosti naše škole	teško je primjeniti	krenuli smo sa određenim aktivnostima	blizu smo realizacije	već je ostvareno
uvodi tehnologiju i već primjenjuje učenje na daljinu i kombinovano učenje (kombinacija učenja on-line i klasičnog oblika nastave)	☐	☐	☐	☐	☐
uzima u obzir specifične potrebe ranjivih grupa tokom planiranja učenja u vanrednoj situaciji	☐	☐	☐	☐	☐
postoji sistem dostavljanja učenicima obrazovnog materijala na njihovu kućnu adresu, alternativno obrazovanje, nastavne tehnike i digitalni alati za nastavnike i učenike	☐	☐	☐	☐	☐
nastavnici sarađuju i organizuju planiranje nastave koja je prilagođena vanrednoj situaciji u kreiranju fleksibilnih modela učenja	☐	☐	☐	☐	☐
osposobljavanje za metode diferencirane nastave (organizovane prema sposobnostima učenika)	☐	☐	☐	☐	☐
obuka nastavnika, zaposlenih i učenika o procedurama za slučaj vanrednih situacija	☐	☐	☐	☐	☐

E. Podsticanje saradnje

* 26.

Ocijenite da li je i koliko škola je uspostavila partnerstva sa javnim, i po potrebi sa privatnim sektorom, za pripravnost u slučaju vanredne situacije

* 27.

U školi se pruža psihosocijalna podrška učenicima i nastavnicima u cilju brige o mentalnom zdravlju

* 28.

Naša škola je aktivno sarađivala sa svim učesnicima u školi (nastavnicima, učenicima, roditeljima i starateljima, institucijama lokalne zajednice) u cilju rješavanja ranjivosti i nejednakosti u obrazovnom sistemu

* 29.

Naša škola je svim učesnicima podijelila uloge i nadležnosti u svakoj fazi izrade plana za vanredne situacije

* 30.

Ocijenite da li i koliko se u ovom trenutku u školi sprovode redovne vježbe i simulacije za hitne slučajeve kako bi obezbijedilo da su svi upoznati s protokolima i da mogu djelotvorno reagovati tokom krize

F. Povećanje efikasnosti

* 31.

Ocijenite da li je u ovom trenutku obrazovanje uključeno u nacionalnu strategiju pripravnosti za katastrofe

* 32.

Ocijenite da li su uspostavljeni mehanizmi za brzo donošenje odluka, koordinaciju i mehanizam informisanja i implementacije

* 33.

Ocijenite da li su uspostavljeni jasni komunikacioni protokoli i kanali za hitno obavješćavanje između direktora škole, zaposlenih, učenika, roditelja i staratelja

34. Završni komentar (nije obavezno)

14.2 Reference

- Bensalah, K., Sinclair, M., Hadj Nacer, F., Commisso, A., & Bokhari, S.** (2000). *Education for all 2000 assessment: Education in situations of emergency and crisis: Challenges for the new century*. UNESCO World Education Forum, Dakar, Senegal, 26–28 April.
- Council of Europe, Centre of Expertise for Good Governance.** (2020, November). *ReBUS Resilience Building Strategies Toolkit*. Retrieved from <https://rm.coe.int/rebus-resilience-building-strategies-toolkit-/1680a17990>
- Council of Europe, Education Department.** (2023, September 8). *Focus group on education at times of emergencies and crisis: Phase II - Draft benchmark (3rd meeting)*. Strasbourg, France.
- Council of Europe Standing Conference of Ministers of Education.** (2023, September 28–29). *The transformative power of education: Universal values and civic renewal (26th session)*. Resolutions DGII/EDU/ACA(2023)08. Strasbourg, France.
- Dwiningrum, S. I. A., et al.** (2022). Program evaluation coaching on abandoned children who drop out of school in PPSBR Makkareso in Maros. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 989, 012017. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1028/1/012149>
- EARLY, Sig.** (2021). Guidance for the inclusion of students with special educational needs for online learning. *Education and Information Technologies*, 26, 6847–6877 https://www.earli.org/assets/files/EARLI-guide-lines_COVID-online-inclusion.pdf
- Fassoulas, C., Watanabe, M., Pavlova, I., Amorfini, A., Dellarole, E., & Dierickx, F.** (2020). UNESCO global geoparks: Living laboratories to mitigate natural induced disasters and strengthen communities' resilience. *ResearchGate*. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Florian-Dierickx/publication/330563802_UNESCO_Global_Geoparks_living_laboratories_to_mitigate_natural_induced_disasters_and_strengthen_communities_resilience/links/5c53a02e92851c22a39f5cb0/UNESCO-Global-Geoparks-living-laboratories-to-mitigate-natural-induced-disasters-and-strengthen-communities-resilience.pdf
- Grupa autora.** (2013). *Metodološko uputstvo za realizaciju programa Obrazovanje u vanrednim situacijama*. Podgorica: Zavod za školstvo.
- Grupa autora.** (2013). *Uputstvo za implementaciju međupredmetne oblasti Obrazovanje u vanrednim situacijama izazvanih prirodnim katastrofama kroz obavezne predmetne programe u osnovnoj školi*. Podgorica: Zavod za školstvo.
- Istituto di Sociologia Internazionale (ISIG).** (2023, August). *EDURES Toolkit Benchmark*. Institute of International Sociology, Gorizia, Italy.
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E.** (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Journal of Infrastructure Systems*,

19(3), 285–296. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075)

Liu, Y., Chen, R., Zhou, F., Zhang, S., & Wang, J. (2021). Analysis of the influencing factors of organizational resilience in the ISM framework: An exploratory study based on multiple case studies. *Sustainability*, 13(23), 13492. <https://doi.org/10.3390/su132313492>

Ministarstvo unutrašnjih poslova – Direktorat za vanredne situacije, Zavod za školstvo, UNICEF. (2013). *Vodič za postupanje u vanrednim situacijama*.

National Recovery and Resilience Agency. (2021). *Australian Disaster Resilience Handbook Collection: Disaster resilience education for young people*.

OECD. (2023). *Learning during crisis: Insights for Ukraine from across the globe*. Organisation for Economic Co-operation and Development.

Program za realizaciju međupredmetne teme obrazovanje u oblasti smanjenja rizika od katastrofa u osnovnoj školi. (2025). Zavod za školstvo.

PROGRAM ZA REALIZACIJU MEĐUPREDMETNE TEME OBRAZOVANJE U OBLASTI SMANJENJA RIZIKA OD KATASTROFA U SREDNJOJ ŠKOLI. (2025). Zavod za školstvo.

STRATEGIJA ZA SMANJENJE RIZIKA OD KATASTROFA ZA PERIOD 2025-2030. Ministarstvo unutrašnjih poslova – Direktorat za zaštitu i spašavanje.

Resilience in Education System (RES-360 degree) tool kit : rapid assessment manual (English). Education Resilience Approaches (ERA) program|Systems Approach for Better Education Results (SABER) Washington, DC : World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/512411468150596118Tomczyk, Ł., & Walker, C.> (2021). The emergency (crisis) e-learning as a challenge for teachers in Poland. *Education and Information Technologies*, 26(4), 3199–3214. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10539-7>

UNICEF. (2009). *The psychosocial care and protection of children in emergencies: Teacher training manual*.

UNICEF Regional Office for Europe and Central Asia. (2023). *Building resilient education systems beyond the COVID-19 pandemic: Considerations for education decision-makers at national, local and school levels*.

Zakon o zaštiti i spašavanju, "Sl. list CG", br. 13/07, 5/08, 86/09 - drugi zakon, 32/11, 54/16, 146/21 i3/23.

Ova publikacija je pripremljena uz finansijsku podršku Evropske unije i Savjeta Evrope u okviru programa Horizontal Facility za Zapadni Balkan i Tursku. Sadržaj je isključiva odgovornost autora/autorke i ni u kom slučaju ne predstavlja zvanične stavove Evropske unije ni Savjeta Evrope.

Savjet Evrope je vodeća organizacija za ljudska prava na kontinentu. Obuhvata 46 država, uključujući sve članice Evropske unije. Sve države članice Savjeta Evrope potpisale su Evropsku konvenciju o ljudskim pravima, sporazum čiji je cilj zaštita ljudskih prava, demokratije i vladavine prava. Evropski sud za ljudska prava nadgleda primjenu Konvencije u državama članicama.

www.coe.int

Zemlje članice Evropske unije odlučile su da udruže svoja znanja, resurse i sudbine. Zajedno su izgradile zonu stabilnosti, demokratije i održivog razvoja, zadržavajući kulturnu raznolikost, toleranciju i individualne slobode. Evropska unija poklanja posebnu pažnju razmjeni postignuća i vrijednosti sa zemljama i narodima izvan svojih granica.

www.europa.eu

Sufinansira
Evropska unija



EVROPSKA UNIJA

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Sufinansira i sprovodi
Savjet Evrope