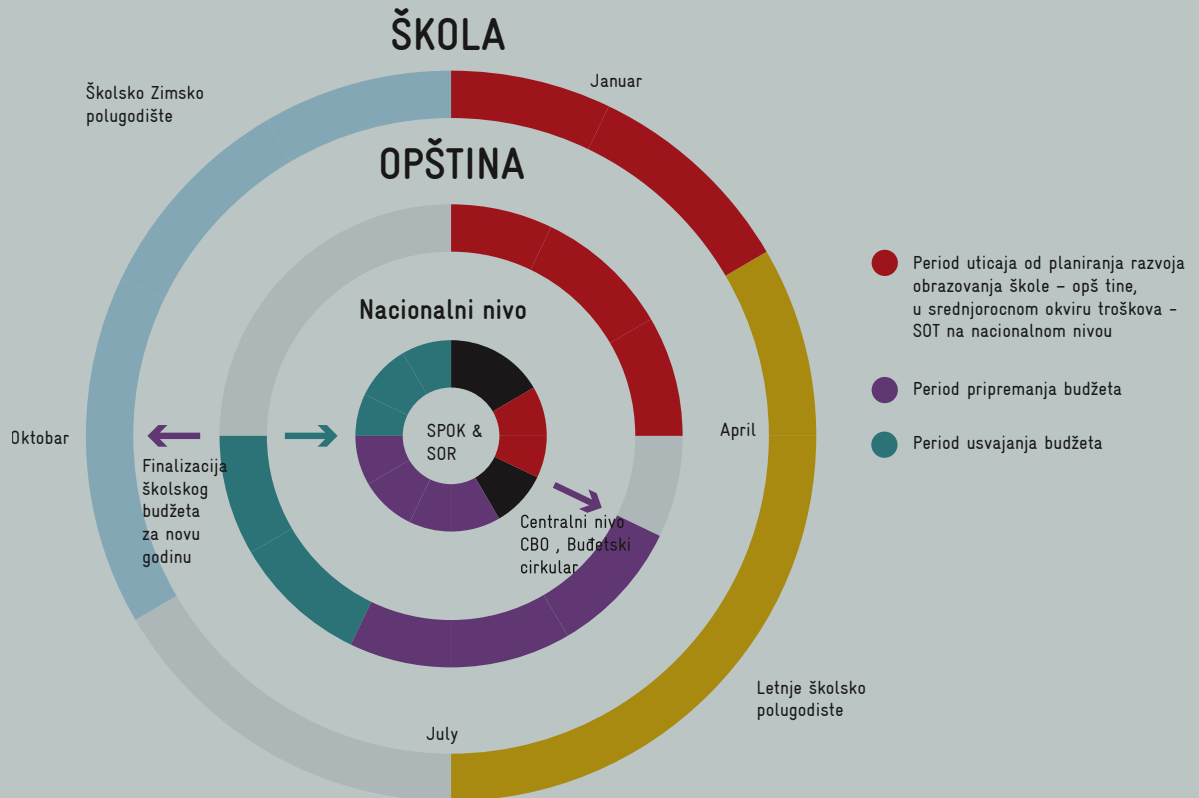




Republika e Kosovës
Republika Kosova – Republic of Kosovo
Qeveria - Vlada - Government

MINISTRIA E ARSIMIT, SHKENCËS DHE TEKNOLOGJISË
MINISTARSTVO ZA OBRAZOVANJE NAUKU I TEHNOLOGIJU
MINISTRY OF EDUCATION SCIENCE AND TECHNOLOGY



MODULI 4

Razvojni plan škole i Upravljanje projektom

Razvoj kapaciteta u upravljanju obrazovanjem

MODUL 4

Razvojni plan škole i Upravljanje projektom

Razvoj kapaciteta u upravljanju obrazovanjem

Zahvalnica

Ovaj materijal je izrađen i objavljen od strane Vlade Nemačke preko Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Originalni tekst na srbskom jeziku [2017]

Pravo upotrebe, reprodukcije i uređivanja je preneto na Ministarstvo obrazovanja, nauke i tehnologije [2019]

Sadržaj originalnog teksta je odgovornost autora i ne odražava izričito zvanični stav Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Autori:

Ms. Carmen Mattheis, Landesakademi Bad Wilbad, Germany
M.Sc Selim Mehmeti

Revidirano od:

Marianne Müller RSD Freiburg, Germany
Valmira Haxhaj-Gushlla, ekspert obrazovanja

Koordinator:

Vesel Hoda, GIZ-CDBE

Dizajn i priprema:

Envinion

Foto:

GIZ

Priština, juni 2017

Sadržaj

| | |
|---|----|
| Skraćenice i akronimi | 4 |
| 1. UVOD | 5 |
| 2. SVRHA PRIRUČNIKA | 6 |
| 3. OČEKIVANI UČINAK..... | 7 |
| 4. ZAŠTO ŠKOLE TREBAJU RAZVOJNI PLAN..... | 7 |
| 5. PROCES RAZVOJA ŠKOLE | 10 |
| 6. OKVIR KURIKULUMA KOSOVA | 12 |
| 7. OSIGURANJE KVALITETA..... | |
| 7.1 Oblasti kvaliteta..... | 16 |
| 8. RAZVOJNI PLAN ŠKOLE..... | 18 |
| 8.1 Odgovornosti za izradu RPŠ-a..... | 19 |
| 8.2 Koraci u izradi Razvojnog plana škole..... | 23 |
| 8.3 Koordinacija nacionalnih, opštinskih i školskih ciljeva | 25 |
| 8.4 Format Razvojnog plana škole..... | 26 |
| 8.5 Koraci u izradi Razvojnog plana škole..... | 28 |
| 8.5.1 Podaci škole | 28 |
| 8.5.2 Vizija i misija | 33 |
| 8.5.3 Faze izrade Razvojnog plana škole..... | 27 |
| 8.5.4 Plan za upravljanje razvojem škole – Trogodišnji plan | 41 |
| 8.5.5 Godišnji plan rada..... | 44 |
| 8.5.6 Prilozi RPŠ-a | 40 |
| 9. UPRAVLJANJE PROJEKTOM | 51 |
| 9.1 Predlog projekta | 56 |
| 9.2 Realizacija projekta..... | 56 |
| 9.3 Praćenje projekta, procena i izveštavanje | 58 |
| 10. REČNIK POJMOVA | 61 |
| LITERATURA | 61 |
| MATERIJALI..... | 64 |
| PRILOZI | 65 |
| Prilog 1: SWOT analiza za nastavnike, škole i obrazovanje..... | 65 |
| Prilog 2: Obrazac prijavljivanja za subvencije – MONT/ESIP | 66 |
| Prilog 3: Primer obrasca predloga projekta koji koriste neke škole na Kosovu..... | 72 |
| Prilog 4: Šema procesa sastavljanja i planiranja školskog budžeta..... | 74 |
| Prilog 5: Ciklus planiranja “Škola – Opština – Nacionalni nivo” | 75 |

Skraćenice i akronimi

| | |
|-------|--|
| AU | Administrativno uputstvo |
| AU | Administrativno uputstvo |
| BEP | Program osnovnog obrazovanja |
| ESIP | Projekat za poboljšanje obrazovnih sistema |
| EU | Evropska unija |
| GiZ | Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Nemačka savezna) |
| RK00 | Razvoj kapaciteta u osnovnom obrazovanju |
| KSP0 | Kosovski strateški plan za obrazovanje |
| MONT | Ministarstvo obrazovanja, nauke i tehnologije |
| ODO | Opštinska direkcija za obrazovanje |
| OK | Osiguranje kvaliteta |
| PDCA | Planiraj–uradi–proveri–deluj |
| RAE | Romi, Aškalije i Egipćani |
| RPŠ | Razvojni plan škole |
| UOŠ | Upravni odbor škole |
| USAID | Agencija Sjedinjenih Država za međunarodni razvoj |

1. Uvod

Program za razvoj kapaciteta u sektoru osnovnog obrazovanja na Kosovu (RKKO) između ostalog ima za cilj da doprinese efikasnom upravljanju i predvođenju osnovnih i nižih srednjih škola usmerenog ka kvalitetu.

U ovom kontekstu, poboljšavanje upravljanja i predvođenja škola shvaćeno je kao zadatak koji uključuje kako direktore škola (i njihove upravne timove/Upravni odbor škole, koordinate kvaliteta, stručne aktive) tako i osoblje ODO, te sam program ima za cilj da ojača škole i da razvije njihove kapacitete da se suoče sa ovim novim izazovima.

Procesom decentralizacije i većom samostalnošću škole, uloga i funkcija direktora škola menja se suštinski: oni su od presudne važnosti ne samo za svakodnevno upravljanje školom već i za obezbeđivanje budućeg razvoja i za poboljšavanje kvaliteta obrazovanja u njihovoj školi.

Izmenom postojećeg Programa obuke o upravljanju obrazovanjem cilj je da se dalje povećaju upravni kapaciteti direktora škola, osoblja ODO i da se poveća broj obučanih kandidata za radno mesto direktora škola i upravnika drugih obrazovnih ustanova. GIZ/RKKO se obaveza da izmeni program korišćenjem posebnih programa za obuku uprave vođenih potražnjom (obuka u službi kako direktora škola tako i opštinskih direkcija za obrazovanje). Celokupan cilj programa obuke jeste da se poboljša efikasnost i efektivnost uprave škole i samim tim poboljša kvalitet obrazovanja za sve. U tom cilju, nakon procene obuke, identifikovani su i razrađeni relevantni aspekti. Program je sastavljen od 7 modula, od kojih svaki služi konkretnoj svrsi i definiše očekivane rezultate.

Kosovo je preduzelo mnogobrojne korake u proteklim godinama kako bi poboljšalo kvalitet i sistem obrazovanja. Neke od glavnih promena podrazumevaju decentralizaciju sistema obrazovanja – pružanje opštinama i školama većih moći odlučivanja; standardi stručnog usavršavanja direktora škola; osnaživanje upravnih odbora škola; novi okvir kurikuluma; stručno usavršavanje nastavnika; sistem za licenciranje nastavnika; okvir za osiguranje kvaliteta; itd.

Ovaj Priručnik uglavnom je usredsređen na planiranje i angažovanje ljudskih i finansijskih resursa zarad daljeg poboljšanja škola. Ministarstvo obrazovanja zajedno sa jednim brojem donatorskih organizacija koje rade na Kosovu i konkretno sa GiZ-om, pružili su svoj doprinos u osmišljavanju korisnog obrasca lakog za upotrebu za planiranje razvoja škola (RPŠ). Obrazac RPŠ suštinsko je sredstvo kojim škole planiraju sve aktivnosti koje vode ka željenim poboljšanjima. Ministarstvo obrazovanja je decembra 2016. godine usvojilo novi obrazac, koji odražava planove usaglašene u pet oblasti kvaliteta.



Ovaj Priručnik sastoji se od sledećeg:

- ➔ Kratak uvod o glavnim strategijama i dokumentima koja podržavaju kvalitet obrazovanja na Kosovu
- ➔ Faze u izradi Razvojnog plana škole (RPŠ), uključujući Godišnji plan rada koji bi trebalo da se izvede iz godišnjeg RPŠ-a, i
- ➔ Upravljanje projektom.

2. Svrha Priručnika

Ovaj Priručnik osmišljen je u nameri da podrži ustanove za preduniverzitetsko obrazovanje na Kosovu da isplaniraju, realizuju, proprate i procene svoje aktivnosti poboljšanja rada škole. Konkretno, Priručnik je namenjen direktorima škola, koordinatorima kvaliteta na nivou škole, nastavničkim aktivima i većima, roditeljima i učenicima. Štaviše, takođe pruža informacije članovima Upravnog odbora škole i osoblju ODO o njihovoj ulozi duž celog procesa. Priručnik predstavlja pristup strateškom planiranju i lak format za strukturiranje analize, planiranje i praćenje primene.

3. Očekivani učinak

Ukoliko uzmemo u obzir teme koje će biti obrađene u ovom Priručniku, očekuje se da čitaoci (direktori škole, vaspitači, osoblje ODO i drugi obrazovni kadar) shvati:

- ➔ Razlog/cilj i svrhu razvoja škole;
- ➔ Korake potrebne za pripremu razvojnog plana škole;
- ➔ Okvir usavršavanja kvaliteta za razvoj škole;
- ➔ I porazgovara zajedno sa drugim akterima o skladu koji postoji između prednosti i nedostataka, prema oblastima kvaliteta;
- ➔ Izradu/sastavljanje Razvojnog plana škole korišćenjem formata RPŠ;
- ➔ Strukturu primene RPŠ-a u godišnjem planu;
- ➔ Upravljanje projektom i korake u realizaciji projekta;
- ➔ Značaj uloge Upravnog odbora škole u podržavanju razvoja škole.

4. Zašto škole trebaju razvojni plan

Planiranje je proces koji pomaže školama i njihovim timovima da predvide i izgrade put između sadašnje situacije i predviđene buduće situacije. Uopšteno, Razvojni plan škole predstavlja korake u upravljanju radom koji će učiniti da škola bude usmerena ka kvalitetu.

Postoje tri nivoa planiranja:

1. Buduće razmišljanje/dugoročno planiranje (5-10 godina) – ovo su obično strateški planovi koji uzimaju u razmatranje dugoročne ciljeve i planove, npr. Kosovski strateški plan za obrazovanje (2017-21);
2. Srednjoročno planiranje (2-5 godina), odnosno Razvojni plan škole; i
3. Kratkoročno planiranje ili godišnji plan.

Škole moraju planirati na sva tri nivoa: Tek kada budemo znali gde želimo da budemo za 5 godina, znaćemo u kom smeru moramo da krenemo. Bez dugoročnog ili srednjoročnog cilja, naš godišnji plan može biti razasut i neusmeren. Međutim, u ovom Priručniku ćemo se pozabaviti samo srednjoročnim trogodišnjim planiranjem i kratkoročnim/godišnjim planiranjem, ali imajte u vidu da bi i vizija škole trebalo da bude isplanirana kao dugoročni cilj. Razgovaraćemo nešto više na ovu temu kada budemo razgovarali o viziji škole.

U suštini, proces planiranja u školi ne razlikuje se od planiranja u drugim oblastima svakodnevnog života: ukoliko želite da izgradite kuću, morate da počnete sa pomnim preispitivanjem sadašnje situacije, terenom oko zgrade, vaših finansija, potreba vaše porodice – tek tada možete da definišete šta želite da postignete predstavljanjem vaših planova – i tek na kraju izlazite i kupujete građevinski materijal i alatke i angažujete radnu snagu koja će vaše planove pretočiti u stvarnost i realizovati ih. Planiranje u školi je u suštini isto: analizirate sadašnju situaciju u školi, zatim definišete šta želite da promenite postavljanjem ciljeva i na kraju opisujete šta treba da bude urađeno kako bi se ova promena ostvarila, ispunili ciljevi. Izgradnja kuće i razvijanje škole nisu aktivnosti za jednu osobu. Ovo je zajednički rad mnogih ljudi koji imaju istu ideju kuće/dobre škole i iste ciljeve.

Razvijanje škole je nalik na upravljanje projektom. Prvo morate da definišete i pojasnite ciljeve. Zatim morate da odgovorite na puno pitanja, pre nego što stvarno počnete sa vašim planiranjem. Uloga školskih razvojnih planova jeste da odgovore na sledeća pitanja:

- ➔ Gde smo sada?
- ➔ Šta treba/želimo da postignemo?
- ➔ Šta je naša vizija? Gde želimo da budemo za 5 ili 10 godina?
- ➔ Šta su naši ciljevi da ostvarimo ovu viziju?
- ➔ Koji od njih su dugoročni, srednjoročni i kratkoročni ciljevi?
- ➔ Šta već imamo? Šta su naša ovlašćenja i osnova, odakle počinjemo?
- ➔ Šta možemo da promenimo? Šta želimo da promenimo?
- ➔ Šta nam treba da bismo mogli da načinimo ove promene?
- ➔ Kada/gde moramo načiniti promene?
- ➔ Kako moramo sprovesti promene?
- ➔ Koliko ovo košta? Gde možemo da nađemo potrebna finansijska sredstva?
- ➔ Koje ljude moramo da animiramo? Kako možemo pridobiti dodatnu podršku?
- ➔ Ko će biti odgovorni pojedinci?

Porazgovarajte sa kolegama i razmislite o tome kako se preliminarna pitanja i ova pitanja uzimaju u obzir u procesu planiranja u vašoj školi.

Razvojni plan škole instrument je koji pomaže da se odgovori na gore navedena pitanja.



Portara e bndere

- 1. ...
- 2. ...
- 3. ...
- 4. ...
- 5. ...
- 6. ...
- 7. ...
- 8. ...
- 9. ...
- 10. ...

A

5

B

B

MARKET

5. Proces razvoja škole

U mnogim zemljama, koncept samostalnosti škole sagledava se kao strategija da se poboljša kvalitet obrazovanja i učinak škole generalno. U smislu opštih politika decentralizacije, može se reći da ona pokušava da poboljša delotvornost i efikasnost upravljanja školom. Aktuelnom decentralizacijom, odgovornosti se prenose sa centralnog nivoa na opštinski i školski. Razvoj škole zadatak je svake škole danas – što je veliki izazov za mnoge, ali i velika prilika za uključivanje!

Razvoj škole je proces koji treba da se organizuje u svakoj školi i obuhvata različite aktere kao što su nastavnici, roditelji i takođe učenici. Shodno tome, potrebno je sprovesti sastanke sa svim zainteresovanim stranama kako bi se porazgovaralo i prikupile njihove ideje za poboljšanje škole. Moderne škole ne mogu funkcionisati kao „zatvoreni” sistem, ali treba razmotriti i uključiti sve aktere unutar i van škole.

Razvoj škole ne bi trebalo da se sagleda kao nešto što je potpuno odvojeno od svakodnevnih školskih aktivnosti, već kao dinamičan proces promena u korist postizanja bolje nastave i učenja i privlačnog školskog profila.

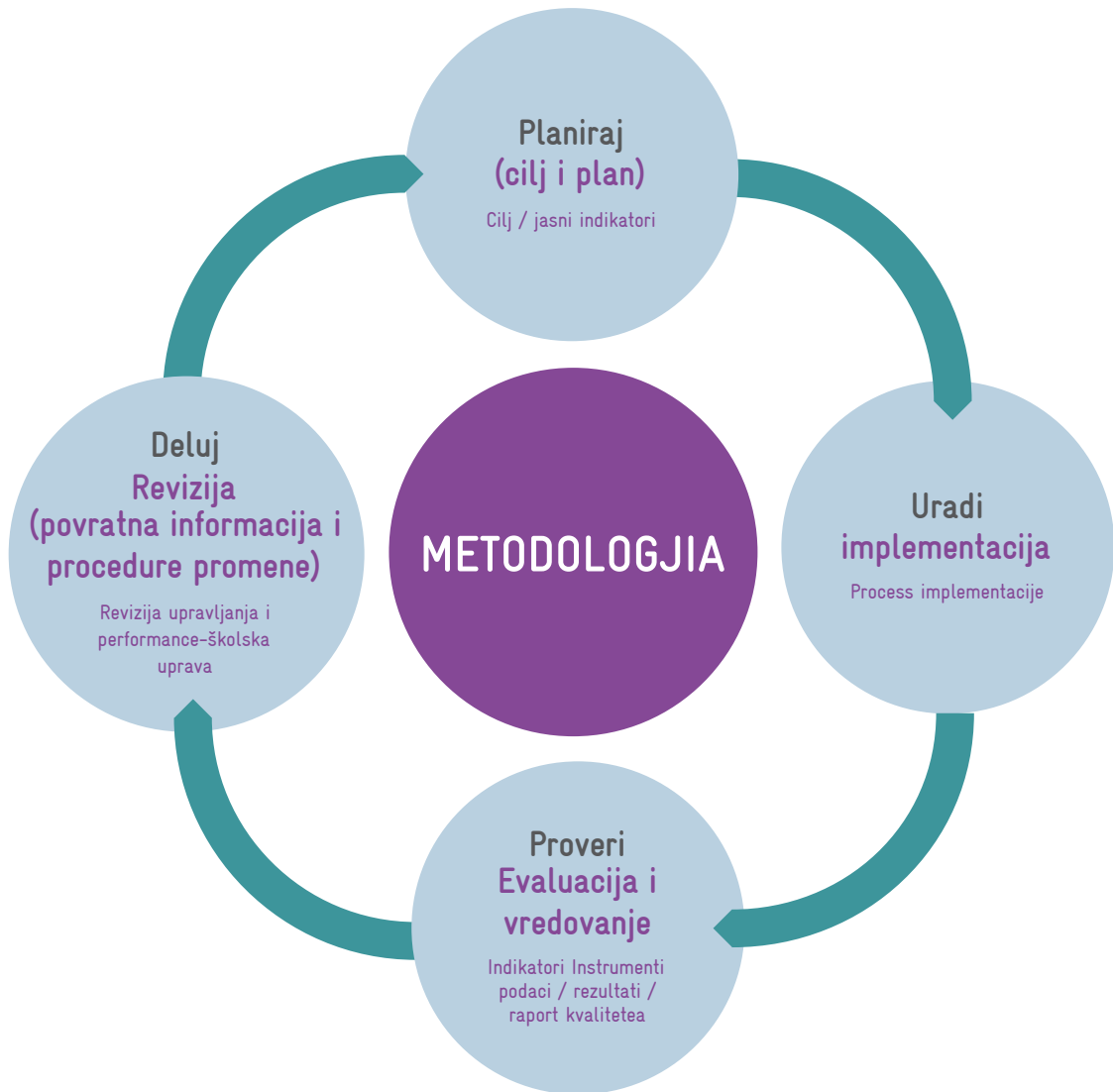
Ovaj proces ne može se razviti bez učešća svih aktera, usklađivanja planova i sistematskih koraka. Samo učešćem grupa kao što su nastavnici, učitelji, roditelji, i šire zajednice, škola može razviti svoj potencijal u potpunosti i postići najbolje moguće rezultate.

Razvoj škole podrazumeva više od procesa upravljanja. Pre nego što ovo upravljanje počne, iziskuje zajedničko shvatanje njene filozofije, šta znači shvatanje normativnih vrednosti u ponašanju nastavnika i učenika, nastavnika i nastavnika itd. Ovo je osnova svake komunikacije između različitih školskih aktera ali i temelj svake aktivnosti.

Razvoj škole podrazumeva neprekidan proces poboljšanja, koja se postižu nizom koraka koji se mogu opisati ciklusom Planiraj–Uradi–Proveri–Deluj (PDCA)¹ predstavljenim u nastavku, kako bi se obezbedio kvalitet u školi.

¹ Dijagram dizajna uzet je iz Priručnika o osiguranju kvaliteta, MONT i Kosovski pedagoški institut (decembar, 2016)

Proces obezbeđenja kvaliteta



Grafikon 1: Proces osiguranja kvaliteta

U smislu osiguranja kvaliteta u školi, PDCA se može opisati na sledeći način:

| FAZE | OPIS / ZNAČENJE | PROCES |
|----------|---|---|
| Planiraj | <ul style="list-style-type: none"> Razvojni plan škole (RPŠ); Godišnji plan; Predlog projekta; | Planiranje se vrši u tesnoj saradnji sa svim relevantnim akterima a na osnovu učinka škole priprema se izveštaj samoocene i određuju se prioriteta na opštinskom i centralnom nivou. |
| Uradi | <ul style="list-style-type: none"> Preduzimanje konkretnih mera | Dodeljuju se timovi i resursi za sprovođenje svih planiranih aktivnosti. |
| Proveri | <ul style="list-style-type: none"> Praćenje i procena (PiP) | Mehanizmi za praćenje i procenu koriste se da se proveri napredak ka zacrtanim ciljevima. |
| Deluj | <ul style="list-style-type: none"> Preduzimanje mera za izmenu i delovanje | Upotrebite informacije proizašle iz PiP kao i druge povratne informacije i izvučene pouke da biste preduzeli potrebne mere i time intervenisali i modifikovali pristupe i aktivnosti. |

6. Okvir kurikuluma Kosova

MONT je izdao novi okvir kurikuluma 2011. godine koji uređuje preduniverzitetski sistem na Kosovu. Novi kurikulum isproban je u vidu pilot projekta a MONT je pripremio plan za sprovođenje novog kurikuluma u svim školama na Kosovu do 2021. godine. MONT je izmenio Kurikulum 2016. godine na osnovu iskustva iz pilot projekta i povratnih informacija dobijenih od škola i svih uključenih aktera i donatora i organizacija koje mu pružaju podršku. Pored toga, glavni kurikulum za nivoe 1, 2 i 3 ISCED izmenjen je i objavljen. Na kraju, novi Okvir kurikuluma predviđa izradu predmetnog nastavnog plana i programa, koji će biti osmišljen u kontinuitetu u narednih 5 godina.

Cilj je novog kurikuluma *da pripremi kosovske učenike da se suoče sa izazovima 21. veka i da aktivno rade na stvaranju novog konkurentnog znanja za globalno tržište rada.*

25. oktobra 2016. godine, ministar obrazovanja izdao je odluku br. 231/01 B, da: (i) usvoji izmenjeni kurikulum; (ii) zahteva od svih relevantnih odeljenja i odseka MONT-a da podrže njegovu primenu; i (iii) zahteva od svih ODO-a i preduniverzitetskih obrazovnih ustanova da počnu sa pripremom novog kurikuluma.



7. Osiguranje kvaliteta

Kosovsko Ministarstvo obrazovanja, nauke i tehnologije usvojilo je Strategiju osiguranja kvaliteta za preduniverzitetsko obrazovanje za period od 2016-2020. godine² kako bi doprinelo poboljšanju obrazovnih usluga i obrazovnih rezultata.

Ova strategija ima četiri različite komponente, predstavljene kroz strateške ciljeve i mere koje slede:

| Strateški ciljevi | Isplanirane mere |
|--|--|
| <p>Cilj 1: Izgradnja delotvornih mehanizama za osiguranje kvaliteta</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Izgradnja delotvornog sistema za ocenu škola • Primena ciklusa upravljanja kvalitetom u obrazovanju • Osnaživanje školskih tela (grupa i veća) da obave svoju funkciju osiguranja kvaliteta • Definisane uloge ODO u osiguranju kvaliteta i izgradnja relevantnih struktura za osiguranje kvaliteta u ODO • Funkcionisanje Inspektorata u pravno-administrativnom i pedagoško-profesionalnom smislu • Stavljanje u funkciju sistema za licenciranje nastavnika • Delotvorno iskorišćavanje podataka o praćenju obrazovanja za osiguranje kvaliteta na svim nivoima |
| <p>Cilj 2: Unapređivanje izrade planova na nivou škole i opštine</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Preispitivanje postupaka i instrumenata za planiranje razvoja • Praćenje primene razvojnog plana škole • Usklađivanje opštinskih planova sa školskim planovima prema oblastima kvaliteta |

² <http://masht.rks-gov.net/uploads/2016/12/qa-strategy-final-english.pdf>

Cilj 3:

Izgradnja kapaciteta za osiguranje kvaliteta na svim nivoima

- Izgradnja kapaciteta inspekcije za nove odgovornosti
- Izrada Priručnika za školske stručne grupe sa fokusom na razvoju kvaliteta
- Obuka osoblja ODO, direktora i odgovornog školskog osoblja za upravljanje kvalitetom
- Pružanje pomoći stručnih grupa na opštinskom nivou
- Obuka školskih i opštinskih predstavnika u planiranju razvoja
- Sprovođenje sistema za praćenje rada novih nastavnika u školama

Cilj 4:

Povećati svest aktera o osiguranju kvaliteta

- Objavljivanje rezultata nacionalnih i međunarodnih testova
- Promovisanje uspeha i nagrađivanje dostignuća
- Informisanje roditelja o različitim aspektima kurikuluma i osiguranja kvaliteta
- Promovisanje javnih debata uz kvalitet u obrazovanju
- Stvaranje portala za osiguranje kvaliteta

MONT je uz podršku aktera i partnera počeo sa osmišljavanjem mera predviđenih ovom strategijom. Neke od mera već su osmišljene i pilotirane i škole su počele da ih primenjuju, kao što je Okvir za samoocenu učinka škole, Opštinski plan za razvoj obrazovanja, Razvojni plan škole, imenovanje opštinskih koordinatora za kvalitet u obrazovanju, školski koordinatori kvaliteta itd.

Za detaljnije informacije pogledajte Strategiju kao i AU br. 24/2016 o osiguranju kvaliteta u preduniverzitetskom obrazovanju³, kao i Priručnik o osiguranju kvaliteta u školama koji su priredili MONT i Program bratimljenja EU decembra 2016.

³ <http://masht.rks-gov.net/uploads/2016/12/rotatedpdf180.pdf>

7.1 Oblasti kvaliteta

Kao što je već poznato, Kosovo je pilotiralo novi okvir kurikuluma i zacrtalo je rok da ga stavi u primenu u svim školama do 2021. godine. Kako bi obezbedio odgovornost i snošenje iste u prosvetnim ustanovama, MONT je uspostavio Okvir za osiguranje kvaliteta za procenu učinka škola. Struktura ovog dokumenta počiva na sledećih pet oblasti kvaliteta koje su zapravo spoj prethodnih osam oblasti kvaliteta, da bi postojala doslednost u svim merama preduzetim na svim nivoima:

Oblast kvaliteta

Kriterijumi ocene

1.

Upravljanje i predvođenje

- 1.1 Upravna tela škole funkcionišu i delotvorna su u zastupanju interesa školske zajednice
- 1.2 Škole su strateški usmerene na razvoj sposobnosti učenika
- 1.3 Stručna školska tela su delotvorna i u stanju da sprovedu integrisanu nastavu
- 1.4 Prioriteti u razvoju škole odražavaju njenu viziju, potrebe učenika i rezultate njene samooценe
- 1.5 Uprava škole predvodi i prati sprovođenje RPS i obrazovnih politika

2.

Školska kultura i okruženje

- 1.1 Školske prostorije su pristupačne, bezbedne, zdrave i lake za upotrebu
- 1.2 Škola pruža svim učenicima jednake mogućnosti za sticanje znanja
- 1.3 Školska kultura i okruženje pogoduju integrisanoj nastavi i sprovođenju školskog kurikuluma
- 1.4 Škola je konsolidovala prakse uključivanja celokupne školske zajednice u poboljšanje i održavanje njenog fizičkog okruženja
- 1.5 Škola pruža okruženje koje omogućuje delotvornu nastavu

3.

Nastava i učenje

- 3.1 Škola obezbeđuje aktivno uključivanje učenika i njihovih roditelja u procese nastave i učenja
- 3.2 Nastava omogućuje diferencirani pristup kako bi se učenici podržali u sticanju ključnih sposobnosti i razvoju njihovog pojedinačnog potencijala
- 3.3 Nastavni sadržaj i procesi obezbeđuju integrisano učenje
- 3.4 Samostalnost opredeljivanja za izborni kurikulum delotvorno ostvarena
- 3.5 Škola je neprekidno uključena u poboljšanje procesa nastave i učenja

4.

Stručno usavršavanje nastavnika

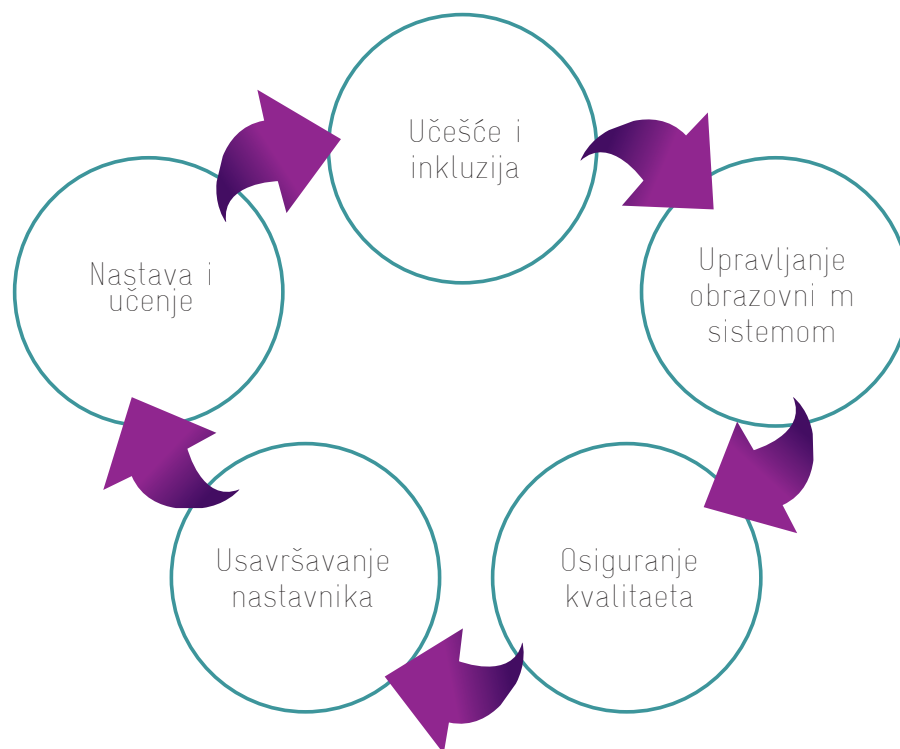
- 4.1 Uprava škole obezbeđuje da su učenici, roditelji i nastavnici uključeni u procenu potreba za SUN
- 4.2 Prakse SUN u funkciji razvoja sposobnosti učenika
- 4.3 Prakse SUN u funkciji primene integrisane nastave
- 4.4 Škole delotvorno iskorišćavaju svoje resurse za aktivnosti SUN
- 4.5 Škole prate uticaj SUN-a na poboljšanje kvaliteta nastave

5.

Učinak učenika

- 5.1 Učenici obavljaju svoje društvene i građanske odgovornosti u svojim učionicama, u školi i u njihovoj zajednici
- 5.2 Sticanje i napredovanje učenika u sticanju ključnih sposobnosti ispunjava kriterijume glavnog kurikulumu
- 5.3 Sticanje i napredovanje učenika u ostvarivanju očekivanih rezultata za konkretne oblasti kurikulumu ispunjava zahteve propisane glavnim kurikulumom
- 5.4 Učenici učestvuju u vannastavnim aktivnostima
- 5.5 Učenici samostalno upravljaju svoji napretkom

Dokumenat takođe pruža pokazatelje učinka škole i propisuje standard unutrašnjih i spoljnih ocena učinka škole. Pogledajte Okvir za osiguranje kvaliteta u učinku škola na Kosovu, koji su objavili MONT i Kosovski pedagoški institut novembra 2016. godine.



Grafikon 2: Oblasti kvaliteta

8. Razvojni plan škole

MONT je izdao Administrativno uputstvo (AU) br: 23/2016 o Razvojnom planu škole i Opštinskom planu obrazovanja. Ovaj Priručnik razmatra proces pripreme i sprovođenja Razvojnog plana škole, sa time da se proces izrade Opštinskog plana obrazovanja predstavlja u drugom dokumentu i dostupan je na stranici:



<http://masht.rks-gov.net/uploads/2016/12/korniza-per-planin-zhvillimor-komunal-te-arsimit-08122016-final-alb.pdf>

Na osnovu AU 23/2016, GiZ je podržao MONT u pripremi obrasca lakog za upotrebu koji će podržati škole u izradi RPŠ. Ovaj obrazac dostupan je na adresi:



<http://masht.rks-gov.net/uploads/2016/12/pzhsh-formati-per-shka-kim-21122016.pdf>

Pored toga, odnosni AU i obrazac RPŠ predvide škole kako bi obezbedile učesnički, transparentan i koherentan proces izrade, primene i praćenja RPŠ-a.

Ovaj deo Priručnika razrađuje gore pomenuta dokumenta i pruža primere kako bi obezbedio da su školski timovi odgovorni za pripremu RPŠ-a i odgovarajuće informisani o celokupnom procesu.

Škole bi trebalo da imaju u vidu da je RPŠ obavezan radni dokumenat. RPŠ bi trebalo da ispuni potrebe svoje škole i da istovremeno bude usklađen sa nacionalnim i opštinskim strategijama. Na primer, škole bi trebalo da zacrtaju svoje ciljeve u skladu sa Strateškim planom obrazovanja na Kosovu za period od 2017-21. godine, Planom primene kosovskog obrazovnog kurikulumu, Strategijom za integrisanje zajednica RAE, da navedemo samo par njih.

Izrada razvojnog plana škole u samoj je srži razvojnog procesa škole. Ovaj strateški dokumenat izrađuje se u učesničkom procesu, koji obuhvata školsko osoblje, roditelje, učenike, upravni odbor škole i moguće savetnike iz šire zajednice kao što su preduzeća.

RPŠ se izrađuje na 3-godišnji period uz to da se izrađuju posledični godišnji planovi za svaku godinu. Isti bi trebalo da bude izrađen 1. marta naredne godine i da se odnosi na 3 posledične fiskalne godine u skladu sa budžetskim postupcima. RPŠ se preispituje na godišnjoj osnovi, na osnovu izveštaja o praćenju i proceni RPŠ-a. To znači da je 'živ' dokumenat a važno je da se isti proveriti i modifikuje shodno najnedavnijim potrebama i okolnostima. Dakle, rad na razvoju škole "nikada ne prestaje" zbog čega iziskuje neprekidna školska poboljšanja.

8.1 Odgovornosti za izradu RPŠ-a

Član 3 AU br: 23/2016 definiše strane koje treba da budu uključene i njihove odgovornosti u izradi razvojnog plana škole.

Odgovornost je direktora škole da predloži Upravnom odboru škole obrazovanje radne grupe za izradu RPŠ-a. Grupa bi trebalo da bude sastavljena od predstavnika UOŠ-a, predstavnika školskih struktura, kao što su stručni aktivisti, roditeljska i učenička veća. Po mogućstvu, škole se savetuju da uključe spoljne stručnjake iz njihove zajednice ili šire. Isti mogu podrazumevati bivše školsko osoblje, iskusne trenere ili vaspitače.

Broj članova radnog tima nije fiksna, zavisi od veličine i specifičnosti škole, međutim ne bi trebalo da ima manje od 5 i više od 11 predstavnika. Direktor škole uz podršku školskog koordinatora kvaliteta trebalo bi da predsedava radnom grupom i da organizuju sastanke, prezentaciju i diskusije sa svim predstavnicima školskih struktura.

Jedan od važnih elemenata za uspešan plan jeste da se ceo proces učini što je moguće participativnijim. To znači da se pre svega obezbedi zastupljenost svih ključnih aktera škole. Ovo garantuje da je razvojni plan škole, sa svojom filozofijom, dokumenat prihvatljiv za sve školske aktere i da će takođe podeliti odgovornost za njegovu primenu. Upravni odbor škole i direktor škole moraju predvoditi

proces izrade. Važno je uključiti svo nastavno osoblje škole, ne samo da bi se iskoristilo njihovo znanje i iskustvo, već i da se motivišu da učestvuju u primeni i da preuzmu odgovornost u projektu. Način na koji nastavnici mogu doprineti primeni biće diskutovan u pojedinosti u delu ovog priručnika pod zaglavljem “Upravljanje projektom”.

Napomena o uključenosti:

Da bi obezbedio podjednaku zastupljenost svih reprezentativnih grupa u školi, direktor škole i UOŠ bi trebalo da se pobrinu da radna grupa ima ravnopravan rodni sastav i da ima predstavnike manjinskih etničkih grupa kojima škola služi.



Direktor škole

Direktor škole ključni je pojedinac koji može unaprediti procese u školi i motivisati i uključiti školsku zajednicu. Direktor škole bi trebalo da predvodi celokupan proces pripreme Razvojnog plana škole. Pored toga, direktori škole takođe su odgovorni da izrade Godišnji plan rada njihove škole kao i Lični plan rada koji traži ODO.

Proteklih godina, MONT je u saradnji sa donatorima, posebno USAID, EU, i GiZ podržao proces razvoja kapaciteta vaspitača o upravljanju i vođenju škole. Ključni dokumenat koji propisuje standarde učinka direktora škola usvojen je kao AU 2012. godine, odnosno AU br. 04/2012⁴. Ovaj dokumenat propisuje šest standarda učinka koji predvode direktore škola u svom radu, vidi dokumenat za bliže pojedinosti. U svrhu izrade Razvojnog plana škole, direktori škola trebalo bi da se pozivaju na sledeće standarde:

AU 04/2012: Standardi direktora škola koji se odnose na odgovornosti planiranja razvoja škole i upravljanja projektom

Standard 1: Vođstvo i motivacija

- Procenjivanje delotvornosti škola – Strategija osiguranja kvaliteta;
- Praćenje i procena delotvornosti škola;
- Razvojni planovi škole – Faze razvoja škola;
- Priprema RPŠ-a;
- Sprovedenje RPŠ-a.

Standard 2: Planiranje i upravljanje

- Razvojni planovi škole – Faze razvoja škola;
- Priprema RPŠ-a;
- Sprovedenje RPŠ-a;
- Mesto Upravnog odbora škole;

Standard 3: Saradnja i interakcija

- Mesto Upravnog odbora škole;
- Uloga i odgovornosti škole u smislu ostvarivanja saradnje sa školskom zajednicom;

Školski koordinator kvaliteta

Školski koordinator kvaliteta (ŠKK) glavna je osoba u školi koja predvodi procese osiguranja kvaliteta u školi. U vezi sa RPŠ-om, on/ona bi trebalo da podrži samoocene učinka škole i da radi u tesnoj saradnji sa direktorom škole u koordinaciji aktivnosti u vezi sa RPŠ-om. Pored toga, ŠKK je odgovoran da pripremi detaljni izveštaj o aktivnostima koordinacije kvaliteta u školi, koji će poslužiti kao polazna osnova za izradu godišnjeg plana škole i razvojnog plana škole. Konkretnе uloge i odgovornosti ŠKK-a uređene su AU br. 23/2016.

⁴ <http://masht.rks-gov.net/uploads/2015/05/udhezim-administrativ-04-2012-shqip.pdf>

Rukovodioci stručnih aktiva

U skladu sa AU 22/2016, rukovodioci stručnih aktiva takođe imaju odgovornosti u vezi sa pripremom RPŠ-a. Oni bi trebalo aktivno da učestvuju u svim fazama pripreme RPŠ-a i u skladu sa istim bi trebalo da doprinesu primeni godišnjeg plana škole i da obezbede aktivnu uključenost stručnih aktiva. Njihovi konkretni zadaci navedeni su u odnosnom AU.

Upravni odbor škole

Upravni odbor škole (UOŠ) odgovoran je da usvoji RPŠ, međutim, oni bi takođe trebalo da budu aktivni članovi tokom procesa pripreme.

Aktuelne prakse pokazuju da sve škole ne poštuju načelo uključivanja svih ključnih aktera u proces izrade RPŠ-a. Ovo često čini da se RPŠ ne primenjuje a izaziva određeno nezadovoljstvo među učenicima, nastavnicima i roditeljima. Osnova za ovaj argument može se naći u Istraživanju o nivou zadovoljstva roditelja, učenika i nastavnika školskom administracijom i učešćem u školi. Prema rezultatima ovog istraživanja, oko 40% učenika nije zadovoljno obrazovanjem koje dobijaju u školi i ističe da trebaju kvalitetno obrazovanje⁵.

Član 17 Zakona o preduniverzitetskom obrazovanju na Kosovu (04/L-032) definiše uloge i odgovornosti upravnih odbora škola. USAID-ov Program za osnovno obrazovanje i GiZ-ov Program za osnovno obrazovanje pripremili su konkretne Priručnike o uspostavljanju i funkcionisanju upravnih odbora škola. Možete pogledati ova dva priručnika za više pojedinosti.

U nastavku sledi tabela⁶ koja prikazuje sastav Upravnih odbora škola, u skladu sa Zakonom.

⁵ Za pojedinosti, vidi istraživanje o nivou zadovoljstva roditelja, učenika i nastavnika školskom administracijom i mogućnostima za učešće u školama, IQ –Consultant, Priština

⁶ Slika je uzeta iz Priručnika za upravne odbore škola (2012) pripremljenog u sklopu USAID-ovog Programa za osnovno obrazovanje



Grafikon 3: Sastav upravnih odbora škola

8.2 Koraci u izradi Razvojnog plana škole

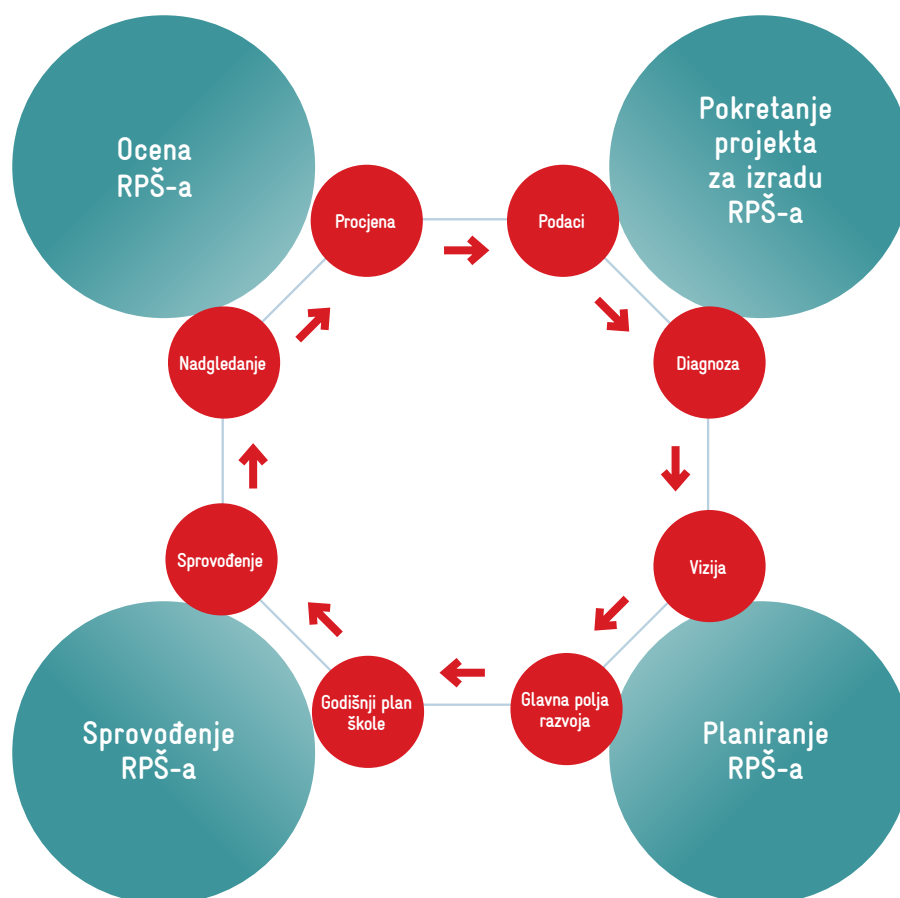
Škole bi trebalo da sprovedu određene ključne aktivnosti pre nego što počnu sa procesom planiranja razvoja škole. Ove aktivnosti slede:

- ➔ **SAMOCENJIVANJE UČINKA ŠKOLE** - škole bi trebalo da upotrebe usvojen okvir i pokazatelje kako bi procenile svoj učinak u pet oblasti kvaliteta i kako bi pripremile izveštaj. Za više pojedinosti, vidi Priručnik o osiguranju kvaliteta i okviru učinka škole.
- ➔ **IZVOĐENJE INFORMACIJA IZ EMIS I PO POTREBI NJIHOVO UVRŠĆIVANJE U OBRAZAC RPŠ** - ovu aktivnost bi trebalo da predvodi direktor škole i osoblje imenovano za unos podataka u EMIS.

- ➔ **PRIDOBITI REZULTATE SPOLJNIH OCENJIVANJA UČENIKA DATE ŠKOLE U PRETHODNOJ GODINI** - direktor škole već raspolaže ovom informacijom. Da bi osoblje škole, roditelji i UOŠ bili u stanju da vide kako stoji njihova škola u poređenju sa drugim školama u opštini i/ili na Kosovu, mogu zatražiti ovu informaciju i imati je na raspolaganju.
- ➔ **DRUGI RELEVANTNI IZVEŠTAJI** - kao što su izveštaji Inspektorata za obrazovanje i drugi relevantni izveštaji ili informacije u vezi sa realizacijom različitih projekata i aktivnosti u školama, koji bi trebalo da se stave na raspolaganje radnom timu.

Razvojni plan škole može se smatrati velikim projektom, sastavljenim od jednog broja manjih projekata. Međutim, ono što je osnova svih projekata tog tipa i celokupnog Razvojnog plana škole ovim ciklusom ocene jeste filozofija, apstraktne normativne vrednosti. Da bi se shvatila pitanja tipa kako nastavnici komuniciraju sa učenicima i kakva atmosfera i klima bi trebalo da prevladuje među svim akterima u školi, direktor škole treba da se pokaže profesionalnim vođom. Priručnik pod nazivom “Komunikacija i saradnja” dalje razrađuje gore navedena pitanja.

Kada se radi o praktičnom upravljanju projektima, u tipičnim okolnostima postoje četiri glavne faze, koje će biti objašnjene u pojedinosti u narednim delovima ovog Modula..

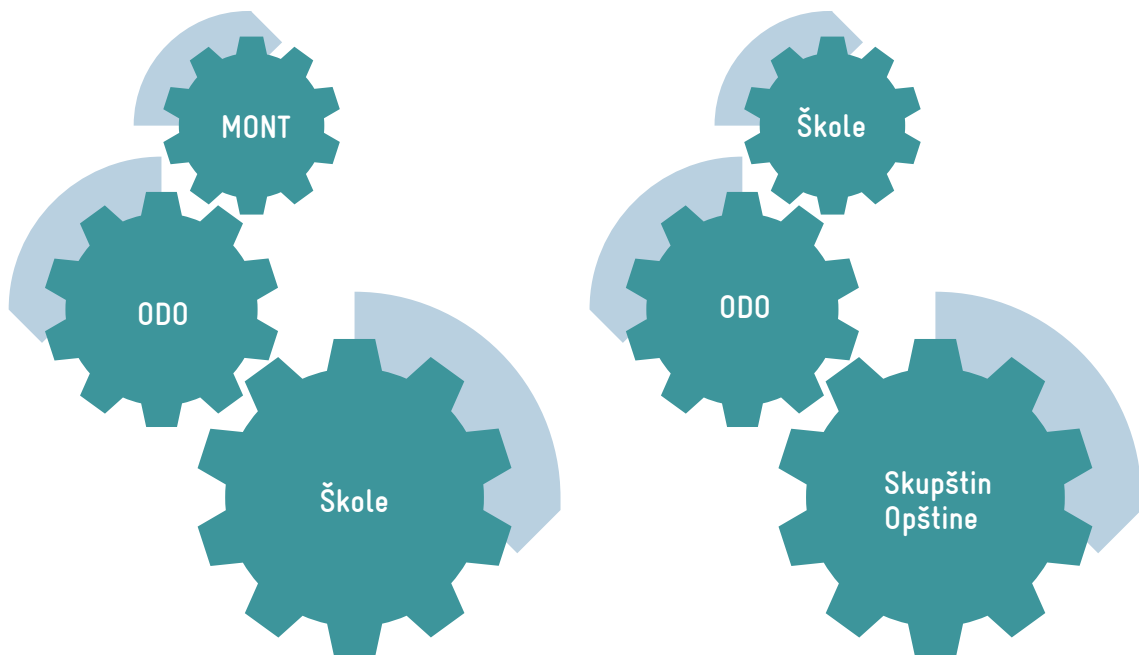


Grafikon 4: Razvojne faze razvojnog plana škole

8.3 Koordinacija nacionalnih, opštinskih i školskih ciljeva

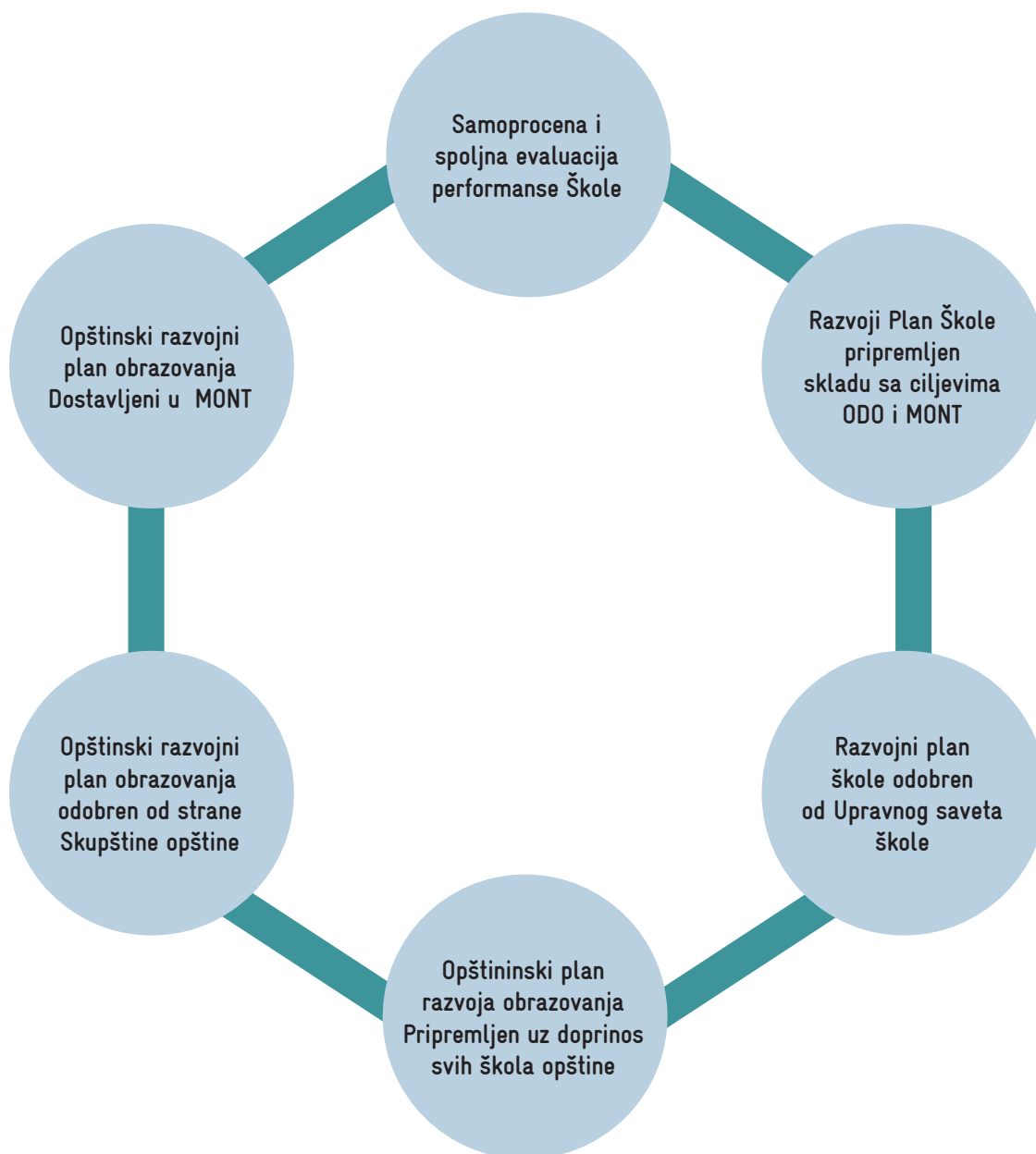
Pri planiranju aktivnosti poboljšanja, škole bi trebalo da se pozabave potrebama identifikovanim kroz samoocenu škole i spoljnu ocenu koju vrši inspektorat za obrazovanje, ali bi iste trebalo da se vode i prioritetima koje propisuju opštinski planovi za obrazovanje i Kosovska strategija za obrazovanje (2017-21) za svaku oblast kvaliteta. Ovo je takođe predviđeno obrascem RPŠ-a i razrađeno je dalje u nastavku ovog priručnika. Opštinski i školski razvojni planovi obuhvataju aktivnosti na jačanju Nastavnih zajednica i na promovisanju delotvornog umrežavanja i razmene iskustava između škola i opština.

Dijagrami koji slede u nastavku uzeti su iz materijala za predavanja koje je GiZ pripremio za MONT i ODO. Da bi se obezbedilo pružanje kvalitetnog obrazovanja potrebno je integrisano planiranje između svih nivoa.



Grafikon 5: Integrirano planiranje

Razvojni planovi škole razrađuju se sa svim relevantnim akterima, uključujući osoblje ODO a usvaja ih UOŠ. Opštinski razvojni planovi za obrazovanje treba da sadrže informacije o potrebama škole i trebalo bi da odgovore na nacionalne politike.



Grafikon 6: Izrada RPŠ-a i Opštinskih razvojnih planova za obrazovanje

8.4 Format Razvojnog plana škole

Razvojni plan škole sledećeg je sadržaja i strukture: Potpun obrazac dostupan je na adresi:



<http://masht.rks-gov.net/uploads/2016/12/pzhsh-formati-per-shka-kim-21122016.pdf>

1.

Podaci škole

- 1.1 Kratak opis podataka/profila škole
- 1.2 Kratak pregled osnovnih podataka škole
- 1.3 Podaci o planiranim i održanim časovima u poslednje dve godine
- 1.4 Dostignuća učenika po predmetu
- 1.5 Izostanci učenika i napuštanje škole

2.

Vizija i misija

- 2.1 Izjave o viziji i misiji škole

3.

Faze sastavljanja Razvojnog plana škole

- 3.1 Lista kriterijuma kvaliteta sa posebnim interesovanjima za školovanje u trogodišnjem periodu
- 3.2 Analiza situacije škole u oblastima kvaliteta
- 3.3 Ciljevi razvoja škole

4.

Plan upravljanja razvojem škole – Trogodišnji plan

- 4.1 Odabrani prioriteti – obrazloženje
- 4.2 Pregled trogodišnjeg plana

5.

Godišnji plan rada

- 5.1 Tabela prioriteta
- 5.2 Praćenje i ocena sprovođenja razvojnog plana škole
- 5.3 Druge aktivnosti

6.

Prilozi

- 6.1 Osnovni podaci EMIS
- 6.2 Kratak izveštaj o samooceni učinka škole
- 6.3 Kratak izveštaj o osiguranju kvaliteta

8.5 Koraci u izradi Razvojnog plana škole

8.5.1 Podaci škole



NAPOMENA: Ovi podaci služe kao polazna tačka za izradu novog plana razvoja i planiranje odgovarajućeg budžeta za jednu školsku godinu. Detaljni podaci za gore navedene kategorije kao i druge relevantne kategorije, prikazane su u Dodatak 1 – podatke iz SMIO.



I. PODACI O ŠKOLI

1.1. Opis /kratak pregled podataka o školi

Karakteristike i profil škole :

i U ovom odeljku treba pružiti kratak opis podataka/profila škole. Možete početi pružanjem opštih podataka o školi (lokacija, demografski sastav stanovništva koje škola opslužuje i njihovu društveno-ekonomsku situaciju, infrastrukturu itd.).

Rezime konkretnih aktivnosti/tradicije škole bio bi koristan i pružio bi jasniju sliku o kulturi škole.

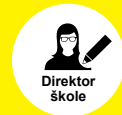
Kakav je nivo učešća roditelja i zajednice? Kakav glavni doprinos je pružen donacijama? itd.

Popunite ovaj odeljak i naslovnu stranu RPŠ-a nakon što popunite sve odeljke.

Ovaj odeljak zahteva od direktora škole i njegovog tima da pruži ovu informaciju na godišnjoj osnovi i da je postavi na internet stranici škole. Ovo je veoma dobra tabela sa važnim informacijama kako bi svi relevantni akteri škole stekli sliku o situaciji u kojoj se škola nalazi. Deo za komentare veoma je koristan i može pružiti dodatne informacije zainteresovanoj publici o razlozima za aktuelnu situaciju.



NAPOMENA: Ovi podaci služe kao polazna tačka za izradu novog plana razvoja i planiranje odgovarajućeg budžeta za jednu školsku godinu. Detaljni podaci za gore navedene kategorije kao i druge relevantne kategorije, prikazane su u Dodatak 1 – podatke iz SMIO.



I. PODACI O ŠKOLI

1.2. Pregled baza podataka škole

Školska godina: ¹

| Br. | Kategorija | Opis | Dodatni komentari |
|-----|--------------------------------------|---|----------------------|
| 1. | Broj učenika | Ukupno: <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 2. | Broj nastavnika | Ukupno: <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 3. | Broj učionica | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 4. | Broj razreda | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 5. | Članovi zajednica zajedničkog učenja | <input type="radio"/> Da <input type="radio"/> Ne | <input type="text"/> |
| 6. | Internet i wireless | <input type="radio"/> Da <input type="radio"/> Ne | <input type="text"/> |
| 7. | Plakari za učenike | <input type="radio"/> Da <input type="radio"/> Ne | <input type="text"/> |
| 8. | Pristup za osobe sa invaliditetom | <input type="radio"/> Da <input type="radio"/> Ne | <input type="text"/> |
| 9. | Grejanje | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 10. | Sanitarni uslovi | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 11. | Redovno snabdevanje vodom | <input type="radio"/> Da <input type="radio"/> Ne | <input type="text"/> |
| 12. | Toaleti | <input type="radio"/> Unutra | <input type="text"/> |
| 13. | Kutija prve pomoći | <input type="radio"/> Da | <input type="text"/> |
| 14. | Protivpožarna oprema | <input type="radio"/> Da | <input type="text"/> |
| 15. | EPRNN ² | <input type="radio"/> Da | <input type="text"/> |
| 16. | Prateći objekti | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 17. | Odvojena odeljenja | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

i Na primer, ukoliko škola nema adekvatan pristup za lica sa invaliditetom, vidi tačku 8 u tabeli u nastavku, u kojoj možete pružiti komentare da li je ovo planirano RPŠ-om i u kojoj godini će biti realizovano. Isto važi za sve ostale rubrike.

¹ Ova tabele se popunjava svake školek godine i postavlja se na školskom web sajtu

² Tim za sprečavanje i prevenciju napuštanja i ne upisivanje u školi



NAPOMENA: Ovi podaci služe kao polazna tačka za izradu novog plana razvoja i planiranje odgovarajućeg budžeta za jednu školsku godinu. Detaljni podaci za gore navedene kategorije kao i druge relevantne kategorije, prikazane su u Dodatak 1 – podatke iz SMIO.



I. PODACI O ŠKOLI

1.3. Podaci o planiranim i održanim časovima (poslednje dve godine)³

| Razred | Školska godine 2015/2016 (svake godine) Prethodna školska godine | | | Tekuća školska godine 2016/2017 Kraj školske godine | | |
|---------------|---|---------------|----------------------|--|---------------|----------------------|
| | Planirano. P1 | Održano O1 | Izmena O1=(P1-O1) | Planirano. P1 | Održano O2 | Izmena O2=(P2-O2) |
| I | | | | | | |
| II | | | | | | |
| III | | | | | | |
| IV | | | | | | |
| V | | | | | | |
| VI | | | | | | |
| VII | | | | | | |
| VIII | | | | | | |
| IX | | | | | | |
| X | | | | | | |
| XI | | | | | | |
| XII | | | | | | |
| Ukupno | | | | | | |

U ovom odeljku slede informacije o timu škole, UOŠ, ODO, roditelji i druge zainteresovane strane o tome da li su realizovani časovi planirani za poslednje dve godine.

Ukoliko je bilo izostanaka u tom smislu, škola bi trebalo da analizira razloge i da se zajedno sa UOŠ-om i ODO-om angažuje na pronalaženju rešenja. Na primer, ukoliko bolestan nastavnik nije zamenjen na vreme ili proces zapošljavanja nastavnika traje predugo zbog čega se posledično ne odvija nastava, tim bi ovo pitanje trebalo da stavi na znanje ODO-u. Ove radnje bi opštine trebalo da uzmu u obzir u smislu daljih poboljšanja.



NAPOMENA: Ovi podaci služe kao polazna tačka za izradu novog plana razvoja i planiranje odgovarajućeg budžeta za jednu školsku godinu. Detaljni podaci za gore navedene kategorije kao i druge relevantne kategorije, prikazane su u Dodatak 1 – podatke iz SMIO.



Direktor škole

I. PODACI O ŠKOLI

1.4. Uspeh učenika prema predmetima⁴

Kosovo po prvi put učestvuje na test PISA (Međunarodni program za evaluaciju učenika) kojim se vrši evaluacija učenika u dobi od 15 godina iz matematike, nauke i čitanja. Da pažljivo prati performanse i rezultati učenika u ovim predmetima, od direktore škola se zahteva da analiziraju postignute rezultate učenika svake školske godine upoređenju sa prethodnom godinom.

Da bi smo imali realnu sliku školskih rezultata treba dodati rezultate eksterne procene njihove škole, ako je to nemoguće onda bi trebalo da koriste rezultate prošlog testa na opštinskom nivou.

Škole, u skladu sa potrebama i interesima, mogu dostaviti izveštaje i za druge nastavne predmete dodavanjem novih redova u ovoj tabeli.

Uspeh niov I – MSKO I (Standardna međunarodna klasifikacija obrazovanja) Razred V

| Predmet | Razred | Prosečni uspeh na polugodište | | Prosečni uspeh na kraju školske godine | Nacionalni prosek iz prethodnog uspeha (test V razred) ⁵ | Br. učenika | Br. ne ocenjenih učenika |
|----------------|--------|-------------------------------|----|--|---|-------------|--------------------------|
| | | I | II | | | | |
| Maternji Jezik | V | | | | | | |
| Matematika | V | | | | | | |
| Prirodne nauke | V | | | | | | |

Ova informacija veoma je važna u procesu planiranja za sve strane uključene u pripremu Razvojnog plana škole. Ovde, škola može uvideti da li zaostaje u bilo kojim od glavnih predmetnih oblasti testiranih na različitim nivoima.

Direktor škole i tim se savetuju da ove informacije uporede sa onima dobijenim na opštinskom i nacionalnom nivou kako bi uvideli gde stoje u poređenju sa drugim školama.

Radni tim bi trebalo da upotrebi ove rezultate kako bi analizirao situaciju u školi dalje i kako bi se založio na pronalaženju rešenja da podrži dalje usavršavanje nastave i učenja. Program obuke za nastavnike, bolji nastavni pristup, dodatni nastavni materijali za učenje samo su par primera o kojima bi tim morao da porazgovara sa nastavnicima i drugim članovima, prilikom izrade RPS-a.

⁴ Uspeh prikazan u ovim tabelama popunjava se svake školske godine i postavlja se na školskom web sajtu.

⁵ Veza sa Divizije za procenu standarda i monitoring (DPSM).



NAPOMENA: Ovi podaci služe kao polazna tačka za izradu novog plana razvoja i planiranje odgovarajućeg budžeta za jednu školsku godinu. Detaljni podaci za gore navedene kategorije kao i druge relevantne kategorije, prikazane su u Dodatak 1 – podatke iz SMIO.

I. PODACI O ŠKOLI

1.5. Izostanci učenika i napuštanje

Izostanci učenika prethodne školske godine

| Razred | Opravdani | Ne opravdani | Prosek izostanaka po učeniku | Pr |
|--------|-----------|--------------|------------------------------|----|
| 1-5 | | | | |
| 6-9 | | | | |
| 10-12 | | | | |
| Ukupno | | | | |

Ukoliko je vaša škola osnovna ili niža srednja (1-9. razreda), ostavite praznim informacije u vezi sa 10-12. razreda, kako ne bi bilo nikakvih implikacija na formulu.

Ovde sledi još jedan skup važnih informacija koje radni tim treba u ovom procesu. Ukoliko bude zabeležen veliki broj izostanaka, posebno neopravdanih, tim bi trebalo da analizira razloge, da porazgovara sa svim uključenim stranama i da pokuša da identifikuje aktivnosti koje bi umanjile i/ili zaustavile ovakav vid ponašanja.

Učenici koji su napustili školu

| Učenici koji su napustili školu | Učenici koji su zamenili školu, potvrdili su i dokazali njihovo upisivanje | Ukupan broj učenika koji je napustio školu |
|---------------------------------|--|--|
| A | B | A-B |
| | | |


Možda ove informacije morate da prpratite kratkim narativom koji pruža informacije o razredu i razlozima učenika koji su napustili školu. Ove informacije će pomoći timu da stekne jasnu sliku o situaciji i da isplanira odgovarajuće mere.

Važno je takođe znati da li učenici koji napuštaju školu odlaze zauvek ili nastavljaju svoje obrazovanje u nekoj drugoj školi. Ovim zadatkom bi trebalo da upravlja tim za sprečavanje napuštanja škole. Ako ima slučajeva napuštanja učenika 0-9. razreda, tim bi trebalo da se pobrine da su preduzete sve potrebne mere kako bi obezbedio da svi učenici imaju pristup obrazovanju.


8.5.2. Vizija i misija

Pre započinjanja određivanja ciljeva i aktivnosti RPŠ-a, škola treba da ima jasnu sliku o tome gde/šta su njeni ciljevi. Vizija škole je konkretna i individualna. Zavisí od potreba škole i njenih aktera (nastavnici, učenici, roditelji i zajednica).

! **NAPOMENA:** Ovi podaci služe kao polazna tačka za izradu novog plana razvoja i planiranje odgovarajućeg budžeta za jednu školsku godinu. Detaljni podaci za gore navedene kategorije kao i druge relevantne kategorije, prikazane su u Dodatak 1 – podatke iz SMIO.



UOŠ



Direktor škole

Ubaci ime škole. i

II. VIZIJA I MISIJA

2.1 Vizija i misija:

Vizija: (izjava vizije – “realan san”)

(Izjava vizije treba se zasnivati na polju kvaliteta – odnosno vizija škole za polje kvaliteta u periodu od 10 godine)

i Izjava o viziji opisuje kako će škola izgledati za 10 godina. Pošto se bavite nastavom i učenjem i razvojem novih veština i sposobnosti učenika, vaša vizija bi trebalo da bude povezana sa konkretnom formulacijom. Vizija bi trebalo da bude koncizna, jasna, lako zapamtiva i ne treba da bude duža od jednog paragrafa

Misija: (izjava misije – kako da postignemo realan san)

(Izjava misije treba se zasnivati na polju kvaliteta – odnosno misija škole za polje kvaliteta u periodu od 10 godine)

Misija škole bi trebalo da govori o tome kako će škola ispuniti svoje ciljeve. Možete navesti glavna gledišta o tome kako ćete postići vaše ciljeve.

i Izjava o misiji i viziji bi trebalo da se predstavi UOŠ-u na odobrenje pre nego što se pristupi ostalim fazama RPŠ-a.

! **NAPOMENA:** Kandidati koji se kandiduju po prvi put na položaj rukovodioca edukativno – obrazovne institucije (eoi) popunjavaju šrp dovde. drugi deo šrp nako što kandidat bude izabran za rukovodioca eoi.

Preporučuje se da izjava o viziji i misiji budu izrađeni na nizu radionica sa ključnim akterima koji predstavljaju vašu školu. Možete zatražiti od timova ljudi (učenici, nastavnici, roditelji) da izrade alternativne verzije izjava kako bi vam druge grupe pružile povratne informacije. Možda želite da radite prvo na izjavi o viziji a nakon što odlučite o viziji, pristupite izjavi o misiji.

Na nivou škole, ovaj proces će najverovatnije predvoditi direktor škole i koordinator za osiguranje kvaliteta. Pripremite se unapred za ovaj proces i pobrinite se da postavljate prava pitanja vašem auditorijumu. Takođe se pobrinite da ovu aktivnost sprovedete nakon što se učesnici upoznaju sa aktuelnom situacijom u školi.

8.5.3 Faze izrade Razvojnog plana škole



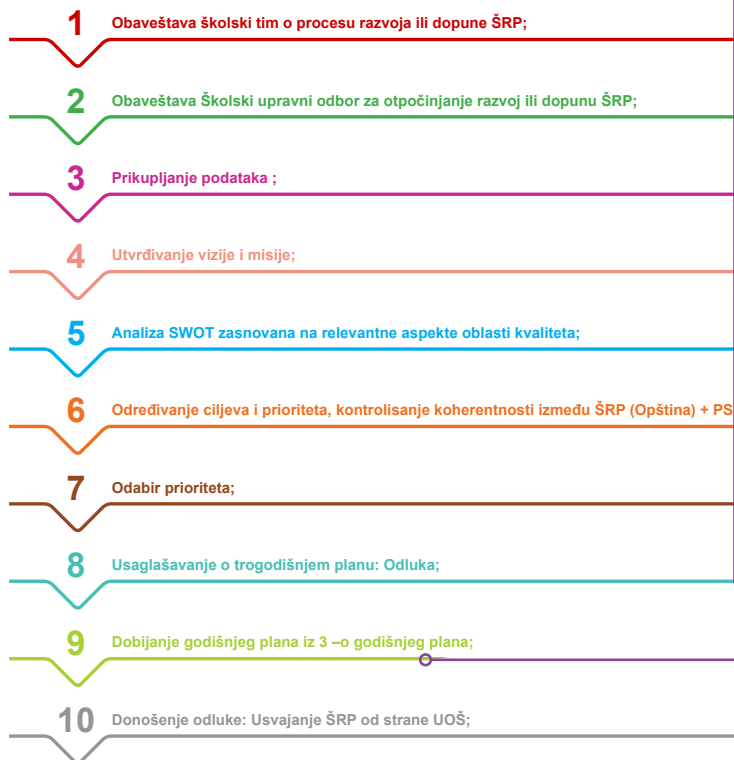
NAPOMENA: Ovi podaci služe kao polazna tačka za izradu novog plana razvoja i planiranje odgovarajućeg budžeta za jednu školsku godinu. Detaljni podaci za gore navedene kategorije kao i druge relevantne kategorije, prikazane su u Dodatak 1 – podatke iz SMIO.



III. FAZE IZRADE ŠKOLSKOG RAZVOJNOG PLANA

3.1. Faze izrade Školskog razvojnog plana:

U ovom delu (1/2 do jedne stranice), vrši se kratak opis faza kroz koje je prošla izrada Školski razvojni plan i glavne aktivnosti koje su realizovane



Na kraju procesa izrade RPŠ-a, trebalo bi pripremiti kratak izveštaj (do jedne stranice) koji navodi sve aktivnosti u svakoj fazi. Izveštaj se može izraditi kao nešto na čemu je rad u toku ali bi trebalo da bude finaliziran po završetku procesa izrade RPŠ-a. Ovaj izveštaj takođe je važan da se dokumentuje celokupan proces. Takođe možete priložiti listu učesnika na različitim sesijama i radionicama, slike, preporuke itd.

8.5.3.1 Analiza podataka

Analiza učinka škole trebalo bi da se zasniva na statističkim podacima, odnosno bazi podataka EMIS i na samooceni učinka škole po oblastima kvaliteta. Statistički podaci pružaju informacije prikladne za sve faze procesa izrade RPŠ-a. Statistički podaci navedeni u RPŠ-u moraju biti precizni i odraženi na obrascu. Međutim, analiza oblasti kvaliteta škole zajedno sa listom relevantnih aspekata škole za svaku oblast kvaliteta omogućuje da se posveti pažnja procesu određivanja vizije i ciljeva škole. Pretpostavljamo da ste pre nego što ste pristupili procesu izrade RPŠ-a, izvršili samoocenu učinka shodno Okviru za osiguranje kvaliteta koji je MONT izdao 2016. godine. Ovaj okvir takođe sadrži listu pokazatelja za svaku oblast kvaliteta koja će pomoći timu škole da sprovede samoocenu učinka škole. U modulu – Dobre škole, možete naći detaljnije informacije o oblastima kvaliteta.



NAPOMENA: Ovi podaci služe kao polazna tačka za izradu novog plana razvoja i planiranje odgovarajućeg budžeta za jednu školsku godinu. Detaljni podaci za gore navedene kategorije kao i druge relevantne kategorije, prikazane su u Dodatak 1 – podatke iz SMIO.



III. FAZE IZRADE ŠKOLSKOG RAZVOJNOG PLANA

3.2. Lista kriterijuma kvaliteta od posebnog interesa za škole za period od 3 godine

Detaljna uputstva i objašnjenja za upotrebu ove tabele se nalazi u Modul III – Školskog razvojnog plana. Ako ste uradili samovrednovanje treba ga iskoristiti za identifikaciju relevantnih aspekata, vidi u prilogu Dodatak 2.

| | OBLASTI KVALITETA ŠKOLE | Izaberi relevantne aspekte kriterijuma kvaliteta od posebnog interesa za školu |
|---|---------------------------------|--|
| A | MENADŽIRANJE I UPRAVLJANJE | |
| B | KULTURA I ŠKOLSKA SREDINA | |
| C | NASTAVA I UČENJE | |
| D | PROFESIONALNI RAZVOJ NASTAVNIKA | |
| E | PERFORMANSA UČENIKA | |

Navedite rezultate samoocene učinka škole za svaku rubriku/oblast kvaliteta. Iste bi trebalo da proizađu iz izveštaja o samooceni škole koji bi trebalo da se rezimira u aneksu 2 ovog obrasca.

8.5.3.2 SWOT analiza

SWOT (prednosti, nedostaci, mogućnosti i pretnje) analiza predstavlja dobru metodu da se identifikuju dostignuća i problemi i pronađe ravnoteža između jačih i slabijih strana u različitim oblastima kvaliteta. Ova metoda takođe pomaže da se sagleda budućnost i identifikuju predstojeće šanse, mogućnosti i rizici kojim treba upravljati.

Pri korišćenju ove alatke, imajte u vidu da 'Prednosti' i 'Nedostaci' analiziraju interne faktore škole. Dakle, u svakoj oblasti koju analizirate, vidite šta vaša škola (osoblje, učenici, roditelji itd.) rade vrlo dobro a šta ne, dok 'Mogućnosti' i 'Pretnje' analiziraju spoljne faktore koji mogu podržati ili sprečiti planove i rad škole.



NAPOMENA: Ovi podaci služe kao polazna tačka za izradu novog plana razvoja i planiranje odgovarajućeg budžeta za jednu školsku godinu. Detaljni podaci za gore navedene kategorije kao i druge relevantne kategorije, prikazane su u Dodatak 1 – podatke iz SMIO.



III. FAZE IZRADA ŠKOLSKOG RAZVOJNOG PLANA

3.3. ANALIZA STANJA U OBLASTI KVALITETA ŠKOLE – ANALIZA SWOT

Dodaj aspekte iz tabele 3.1

Detaljna uputstva i objašnjenja za korišćenje ove tabele nalaze se u Modulu III – Školski razvojni plan.

| | Oblasti kvalitet škole | Prednosti / Uspeši | Nedostaci/ Slabosti | Mogućnosti | Rizici |
|---|----------------------------|--------------------|---------------------|------------|--------|
| A | MENADŽIRANJE I UPRAVLJANJE | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Svaka oblast kvaliteta trebalo bi da se analizira analizom SWOT. Za detaljniju analizu, možete analizirati svaki rezultat svake oblasti kvaliteta koji je proizašao iz izveštaja o samooceni učinka škole.

Popunite polja u tabeli i zaokružite najmanje tri glavna prioriteta, za koje želite da radite.

U aneksu 1 možete naći primer SWOT-analize.

U nastavku predlažemo skup pitanja koja će predvoditi radnu grupu u identifikovanju prednosti i nedostataka, mogućnosti i pretnji. Pobrinite se da imate pitanja za svaku oblast kvaliteta, kako biste dobili odgovore za svaku rubriku.

➔ Primeri pitanja kojima se identifikuju Prednosti:

Šta radimo dobro? Šta smo postigli u prošloj godini? Šta smo uradili uspešno? Koje projekte smo primenili prošle godine? U kojima predmetima su učenici jaki? Koliko nastavnika je visoko kvalifikovano? Na koji način smo dobili doprinose zajednice ili lokalnih preduzeća? Kakve sposobnosti imaju naši nastavnici? Šta su pozitivne vrednosti škole?

➔ Primeri pitanja kojima se identifikuju Nedostaci:

Šta su nedostaci škole? Šta ne radimo dobro? Šta su problemi? Šta nas ljuti u sklopu naše škole? Da li je naša škola sigurno mesto, bez nasilja? Kako se odvija naša komunikacija između nastavnika i učenika i između nastavnika i roditelja? Da li prevladuje pozitivna atmosfera i klima poštovanja? Da li možemo da učinimo više da se otvorimo prema svoj deci? Šta činimo da sprečimo menjanje ili napuštanje škole? Šta možemo poboljšati?

➔ Primeri pitanja kojima se identifikuju Mogućnosti:

Da li možemo da očekujemo promene u bliskoj budućnosti koje će pomoći školi? Da li postoje novi propisi ili Administrativna uputstva na kojima se radi u MONT-u koja nam mogu pružiti novu priliku? Da li postoje bilo koji mogući partneri škole koji nisu pozvani do sada a koji mogu biti korišćeni (npr. lokalna preduzeća ili NVO)? Kome se možemo obratiti za finansiranje pored MONT-a? Da li postoji neka druga škola sa kojom bismo mogli da ostvarimo tesniju saradnju i npr. podelimo neke materijale? Koje institucije podržavaju škole u njihovom razvoju? Da li postoji poseban interes u zajednici koju bismo mogli da ispunimo, npr. u vezi sa izabranim predmetima za vannastavne aktivnosti?

➔ Primeri pitanja kojima se identifikuju Pretnje:

Šta su prepreke sa kojima se suočavamo? Da li postoji veća predvidiva investicija kako bi se zadržala aktuelna situacija (kao što je opravka sistema za grejanje/krova ili slično)? Da li postoje promene predvidive u osoblju koje bi umanjile broj ili dovele do gubitka posebnih kvalifikacija (nastavnici jezika koji žele da se udalje...)? Da li predstoji izrada novog zakonodavstva koje iziskuje neke promene u školi i koje bi trebalo da pratimo? Sa kakvim izazovima se suočavamo novim promenama u Okviru kurikuluma?

Saveti za olakšavanje rada u školi:

Pripremite kartončiće u četiri različite boje (npr. zeleni za prednosti, narandžasti za nedostatke, zeleni za mogućnosti i crveni za pretnje). Zatražite od učesnika da svoje odgovore zabeleže na odgovarajućim kartončićima. Pripremite i postavite pet papira sa papirne table, po jedan za svaku oblast kvaliteta, sa odgovarajućim naslovom i četiri oblasti analize SWOT, slično onoj gore pod tačkom 3.3. Kada učesnici odgovore na sva pitanja, zamolite ih da pročitaju svoje odgovore po kategorijama analize SWOT. Imajte ko-fasilitatora koji će vam pomoći da identifikujete i da zalepите kartončiće u odgovarajućim oblastima kvaliteta.

Važno je da razmislite o svakoj od oblasti kvaliteta. To znači da nijedna od oblasti kvaliteta ne bi trebalo da bude izostavljena pošto sve one čine sastavni deo RPŠ-a i ne bi trebalo naglašavati pošto je do sada to činila samo uprava školske zgrade.

Takođe je važno zabeležiti o čemu je razgovarano na veoma konkretan način. Kako na plenarnom skupu tako i u malim radnim grupama, preferira se da se razgovara o sledećim pitanjima: šta su rezultati koji nas najviše iznenađuju? Gde imamo poklapanje? Gde se nalaze velika nepoklapanja? Na kraju krajeva, moramo identifikovati razvojna pitanja, moramo isprobati mogućnost njihove primene i moramo dokumentovati sve ovo u vidu "ravnoteže jačih i slabih strana".

8.5.3.3 Određivanje razvojnih ciljeva škole

U ovoj fazi, kada škola treba da odredi svoje ciljeve za 3-godišnji plan, isti bi prvo trebalo da odraze nacionalne i opštinske ciljeve poboljšanja i daljeg razvoja obrazovanja. Školski ciljevi trebalo bi da se zasnivaju na potrebama škole kao rezultatima procesa analize školskih podataka i same analize SWOT, međutim, oni bi pažljivo trebalo da budu usklađeni sa ciljevima iz strateškog plana MONT-a i sa opštinskim planom za razvoj obrazovanja.

Ovi ciljevi bi takođe trebalo da se usvoje pri Upravnom odboru škole pre nego što tim definiše konkretne aktivnosti za svaki cilj.



NAPOMENA: Ovi podaci služe kao polazna tačka za izradu novog plana razvoja i planiranje odgovarajućeg budžeta za jednu školsku godinu. Detaljni podaci za gore navedene kategorije kao i druge relevantne kategorije, prikazane su u Dodatak 1 – podatke iz SMIO.



III. FAZE IZRADE ŠKOLSKOG RAZVOJNOG PLANA

3.4. Školski razvojni ciljevi

Školski razvojni ciljevi su predstavljani i opisani. Ovi ciljevi su specifični i vezani direktno sa razvojnim ciljevima Opštinskog obrazovanja izraženi Ovi ciljevi su utvrđeni za trogodišnji period (ne više od ½ stranice).

| Nacionalni interes – Ciljevi dobijeni iz MO | |
|--|--|
| 1 | |
| | |
| Opštinski interes – Ciljevi dobijeni iz OR | |
| 1 | |
| | |
| Interes škole – Ciljevi dobijeni iz škole | |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| Na osnovu zaokružene oblasti pod 3.2 ali pretvorena u realne objekte | |

Za ovaj deo pogledajte Kosovski strateški plan za obrazovanje (KSP0) relevantan za period planiranja, odnosno od 2017–21. Uzmite samo strateške ciljeve koji su relevantni za vaš nivo škole. Na primer, prvi strateški cilj KSP0-a jeste 'Učešće i uključenost'. Znajući da se većina škola suočava sa izazovima u tom smeru, takođe je ključan cilj koji škola treba da ispuni. Škola bi trebalo da usvoji svoj cilj i aktivnosti kojima će podržati MONT u poboljšanjima potrebnim u tom smeru.

Škola bi trebalo da ima pristup Razvojnom planu ODO-a i trebalo bi da ostvari koordinaciju sa relevantnim osobljem po potrebi.

Na primer, škola može imati probleme sa učenicima koji je napuštaju, niskim učešćem učenika u školskim i vanškolskim aktivnostima itd. U ovom slučaju, povezanost između ciljeva na sva tri nivoa izgledala bi ovako:

Nacionalni interes – Ciljevi MONT (KSPO za period od 2017-21)

Strateški cilj 1:

Učešće i uključenost –

“Povećavanje učešća i pružanje jednakih mogućnosti za usavršavanje, osposobljavanje i obrazovanje svakog pojedinca u preduniverzitetском obrazovanju.”

Strateški cilj 2:

Upravljanje sistemom za obrazovanje –

“Poboljšavanje kvaliteta i efikasno upravljanje obrazovnim sistemom, na osnovu transparentnosti i odgovornosti.”

Opštinski interes – Opštinski razvojni plan za obrazovanje

Strateški cilj X:

(vidi ekvivalentan cilj uključenosti i učešća)

Strateški cilj X:

.....

Interes škole – Ciljevi škole

Cilj 1:

Npr. Svi učenici završavaju osnovno i niže srednje obrazovanje



Cilj 2:

.....

8.5.4 Plan za upravljanje razvojem škole – Trogodišnji plan

Na ovoj strani treba da navedete sve ciljeve za svaku oblast kvaliteta. Možete imati više od jednog cilja namenjenog različitim oblastima.

! **NAPOMENA:** Ovi podaci služe kao polazna tačka za izradu novog plana razvoja i planiranje odgovarajućeg budžeta za jednu školsku godinu. Detaljni podaci za gore navedene kategorije kao i druge relevantne kategorije, prikazane su u Dodatak 1 – podatke iz SMIO.

IV. PLAN UPRAVLJANJA I RAZVOJ ŠKOLE – TROGODIŠNJI PLNA

4.1. Izabrani prioriteti – opravdanost

(kriterijumi: značaj, mogućnost da se poboljša kvalitet rada škole, nužnost, kapaciteti za implementaciju i održivost) uključuju i akcioni plan zajednica učenja zajedno **(AP i ZUZ)**

| Br. | Oblasti kvaliteta (A-E) | Redosled svih ciljeva ^o | Obrazloženje za odabrane ciljeve na osnovu SWOT, PSAK, ORPO i AP i ZUZ |
|-----|-------------------------|------------------------------------|--|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |

^o Usvojio: Školski upravni odbor

18

i Oblast kvaliteta: Stručno usavršavanje nastavnika

i Obrazloženje: (npr.)

4.1: MONT zahteva od škola da primene novi kurikulum do 2021. Samo par nastavnika je do sada uključeno u obuku o novom kurikulumu, treba da obučimo sve nastavnike u našoj školi u tom smislu. Naša škola već ima koordinatora za osiguranje kvaliteta i par školskih trenera koji mogu pružiti podršku u ovom procesu.

4.2: Naša škola zaostaje u zajedničkom planiranju većeg uspeha učenika. Identifikovali smo da je jedna od slabosti naše zajedničko planiranje po oblasti /predmetu. Trebamo bolje organizovanu i integrisaniju nastavu shodno zahtevima novog kurikuluma.

Određivanje oblasnih/predmetnih aktiva i identifikovanje njihovih aktivnosti podržaće nas da ostvarimo poboljšanja u tom smislu.

i Primer ciljeva:

4.1: Nastavnici sprovode novi kurikulum shodno oblasti/predmetu koji predaju;

4.2: Nastavnički aktivni obrazovani i u funkciji.

U ovoj tabeli morate da ubacite rok od tri godine za svaki cilj, odgovornu osobu i finansijske resurse potrebne da se ovaj posao obavi.

Najvažniji faktor u ovoj fazi jeste da se ciljevi podele po prioritetu. Pokušajte da imate realan plan i odredite najvažnije ciljeve – one na koje treba obratiti najveću pažnju, a koji treba da budu realizovani tokom prve godine RPŠ-a. Ovaj plan će takođe biti izvor informacija za vaš Godišnji plan rada, koji je takođe naredni korak u obrascu RPŠ-a.

Da biste se pobrinuli da birate najvažnije prioritete, možete zatražiti od radnog tima da navede svoje glavne prioritete. Ovo može biti prost proces. Možete imati listu svih ciljeva identifikovanih za 3-godišnji RPŠ i da zatražite od učesnika da glasaju za tri glavna prioriteta ili ukoliko je lista suviše duga možete odlučiti da glasate za glavnih 5 ili 10 prioriteta. Jedan način da glasate jeste da imate male nalepnice sa brojevima, 1 za najvažnije do 5 ili 10 za najmanje prioritetne oblasti u prvoj godini. U zavisnosti od finansijskih implikacija ciljeva kao i obima posla, možete odlučiti da odredite dva do tri ili četiri prioriteta za prvu godinu.



NAPOMENA: Ovi podaci služe kao polazna tačka za izradu novog plana razvoja i planiranje odgovarajućeg budžeta za jednu školsku godinu. Detaljni podaci za gore navedene kategorije kao i druge relevantne kategorije, prikazane su u Dodatak 1 – podatke iz SMIO.



IV. PLAN UPRAVLJANJA I RAZVOJ ŠKOLE – TROGODIŠNJI PLNA

4.2. Pregled trogodišnjeg plana

| Oblasti kvaliteta (A-E) | Redosled ciljeva | Vremenski rokovi | | | | | | | | | | | | Odgovornosti | Finansijski troškovi |
|-------------------------|------------------|------------------|-------------|-----------------|------------------|---------------|-------------|-----------------|------------------|---------------|-------------|-----------------|------------------|--------------|----------------------|
| | | 2018 | | | | 2019 | | | | 2020 | | | | | |
| | | Januar – mart | April – jun | Jul – septembar | Oktobar-decembar | Januar – mart | April – jun | Jul – septembar | Oktobar-decembar | Januar – mart | April – jun | Jul – septembar | Oktobar-decembar | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | |

NAPOMENA:
Upravni odbor škole trebalo bi da usvoji Razvojni plan škole.

Usvojio UOŠ na zadnjem sastanku pre završetka školske godine.



Napomena: Pregled se štampa na velikim posterima i postavlja se školskim prostorijama (zbornici, školski hodnik, u kutak namenjen za saopštenja ili slično).

8.5.5 Godišnji plan rada

Član 8 AU o Razvojnom planu škole zahteva od škola da pripreme i godišnji plan koji potiče iz usvojenog. Godišnji plan bi trebalo da se izradi svake godine za narednu fiskalnu godinu (januar-decembar) i trebalo bi da se izradi u aprilu tekuće godine u skladu sa postupcima propisanim kosovskim Zakonom o budžetu.

Godišnji plan škole izrađuje se na osnovu trogodišnjeg pregleda. Ovim akcionim planom jasno se uređuje ko, kada i kakve dužnosti se moraju obavljati i kada se ove dužnosti moraju ispuniti. Važno je da se isplaniraju i najmanji koraci u okviru dugoročnog planiranja ključnih pitanja. Godišnji plan škole takođe obuhvata niz aktivnosti u vezi sa razvojem nastavnih zajednica i umrežavanjem sa drugim školama u istoj opštini i šire.

Primena godišnjeg plana kreće na početku nove školske godine. Zasniva se na rezultatima godišnjeg izveštaja o proceni prethodnog godišnjeg plana i na prioritetima identifikovanim tokom procesa planiranja. Direktor škole bi trebalo da podnese godišnji plan UOŠ-u na usvajanje.

Vidi odeljak 5 iz obrasca RPŠ-a u nastavku, koji pruža pojedinosti o informacijama sadržanim u godišnjem planu rada škole.



NAPOMENA: Ovi podaci služe kao polazna tačka za izradu novog plana razvoja i planiranje odgovarajućeg budžeta za jednu školsku godinu. Detaljni podaci za gore navedene kategorije kao i druge relevantne kategorije, prikazane su u Dodatak 1 – podatke iz SMIO.



V. ŠKOLSKI GODIŠNJI PLAN

Školski godišnji plan 20

Najmanje 3 prioriteta godišnje.

5.1. Tabela prioriteta

U tabeli je obuhvaćeno samo prioritete prve godine ŠRP. Detaljan uputstva za upotrebu u Modul III – ŠRP.

| Prioritet 1 : _____ | | | | Očekivani rezultati : _____ | | |
|---------------------|------------------------|-----------------------------|--|-----------------------------|------------------|-------------------|
| 1 | Oblast kvaliteta (A-E) | Kopija redosleda objektivna | Aktivnosti – da budu usredsređeni na razvoj ne-monetarnog delovanja ⁷ | Odgovorna/e osoba/e | Potrebni resursi | Finansijski iznos |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |
| 9 | | | | | | |
| 10 | | | | | | |

Godišnji plan rada škole takođe bi trebalo da propiše sve pojedinosti tražene u ovoj tabeli.

Poznato je da škole na Kosovu nemaju dovoljno visok budžet da planiraju sve svoje planirane aktivnosti i ciljeve. Međutim, videli smo škole koje su bile u stanju da pripreme predloge projekta i da zahtevaju dodatna finansijska sredstva putem različitih donatora i bile su u stanju da završe važne projekte.



Odšampaj i iznesi u zobnici

⁷ Podrške ne-monetarnim sredstvima, usvojeno od strane ODO, vezano za druge škole itd;

⁸ Dokumentovanje procesa o dostignućima, događaj se desio, ceremonija je održana, podaci su raspoloživi itd;

Pored toga, postoje primeri škola kojima je koristila podrška u naturi osoblja škole, roditelja i šire zajednice. Kroz USAID-ov Program osnovnog obrazovanja (2010-2016) škole su bile u stanju da uključe zajednicu i preduzeća da potpomognu renoviranje učionica. Ova aktivnost uspela je da dovede do oko 70% finansijskih sredstava, bilo kroz finansijske ili doprinose u naturi. Za više pojedinosti, vidi Konačan izveštaj projekta BEP, jul 2016.

Škole se podstiču da iskoriste sve one doprinose koji se mogu identifikovati u koordinaciji sa članovima radnog tima tokom procesa pripreme RPŠ-a.

8.5.5.1 Praćenje i procena

Redovno praćenje primene, odnosno kontrola da li i kako se dogovoreni koraci primenjuju, važan je deo uspešnog plana i celokupnog procesa razvoja škole! Bez ikakvog vida praćenja, procesi staju, ljudi ne znaju šta dalje da urade, dokumentacija je nepotpuna, rasporedi nisu zaista relevantni a celokupan proces razvoja može naići na prepreke.



NAPOMENA: Ovi podaci služe kao polazna tačka za izradu novog plana razvoja i planiranje odgovarajućeg budžeta za jednu školsku godinu. Detaljni podaci za gore navedene kategorije kao i druge relevantne kategorije, prikazane su u Dodatak 1 – podatke iz SMIO.



Direktor
škole

V. ŠKOLSKI GODIŠNJI PLAN

5.2. Monitoring i evaluacija implementacije Školskog razvojnog plana

U tabeli je prikazan plan monitoringa i evaluacije u kojem su prikazani samo prioriteti prve godine ŠRP. Detaljna uputstva za upotrebu tabele prikazane su u Modul III – ŠRP.

| Prioritet 1 : _____ | | | | | | | | |
|---------------------|---------------------------------------|---------------------|-----------------------|---|---|--|-----------|-----------------|
| Oblast kvaliteta | Plan aktivnosti kopiran iz tabele 5.1 | Očekivani rezultati | Progres ¹³ | | | Evidencija o dostignućima kopirana iz tabele 5.1 | Poteškoće | Preuzete radnje |
| | | | A | B | C | | | |
| | | | | | | | | |

Sproveo direktor škole, uz podršku koordinatora kvalitet, izveštava se Školski upravni odbor.

Procenjivanje napretka u primeni SDP-a obuhvata tri nivoa označena sledećim bojama:

1. **Zelena** – obuhvata aktivnosti završene na vreme;
2. **Žuta** – obuhvata aktivnosti koje su naišle na zakašnjenja u primeni;
3. **Crvena** – obuhvata aktivnosti koje su otkazane.

Napredak bi trebalo da se zabeleži prilikom ocenjivanja godišnjeg plana rada, što znači na kraju godine.

¹³ Odnosi se na procenu napretka u upoređenju sa (A) potpuno implementiran u vremenu, rezultati su postignuti; (B) kasno je, rezultati su delimično implementirani; (C) Nije implementirano, aktivnosti su otkazane ili su u opasnosti da budu otkazane.

8.5.5.2 Određivanje pokazatelja

Kako bi bili u stanju da proverimo da li ispunjavamo svoje ciljeve, važno je navesti šta tačno mislimo kada tvrdimo da je određeni cilj ispunjen, na primer “Timski rad nastavnika treba poboljšanja”: Šta zapravo mislimo???

Da bi bili u stanju da procenimo napredak, od pomoći je da se identifikuju pokazatelji i orijentiri: Timski rad nastavnika poboljšan kada se sastaju redovnije – ali šta znači red “Redovno”? Preporučuje se da se orijentir protumači na veoma konkretan način, kao na primer:

- ➔ *“Svi predmetni nastavnici sastaju se u odnosnim grupama dva puta mesečno po tri sata tokom radnog vremena škole, kako bi zajednički pripremili svoje predmete”;*
- ➔ *“Priprema za časove dostupna sa otvorenim pristupom svim članovima grupe (na serveru škole ili u biblioteci)”*

Da li se ovi pokazatelji mogu proveriti?

Opišite postupak i instrument koji koristite da biste proverili određene pokazatelje, npr. zapisnik sa sastanka, zajednički izrađeni materijali, zajedničke mere i koncepti procene, razgovori sa nastavnicima.

Koja lica/grupe imaju odgovornost?

Sva lica ili grupe, koje preuzimaju odgovornost, moraju da se navedu i svima bi trebalo da bude jasno koje dužnosti su odgovorni da obavljaju. Na primer, stručni upravnik osoblja bio bi adekvatna osoba koja bi nadgledala sprovođenje plana stručnog usavršavanja škole.

Ko treba kakvu podršku?

Sledeća pitanja pomažu da se identifikuje podrška: Da li imamo dovoljan prostor i po mogućstvu infrastrukturu za IKT na raspolaganju za redovne sastanke? Da li imamo dovoljne materijale, dostupne knjige itd i da li odnosna osoba/grupa treba budžet?

Kada posao mora biti završen?

Veoma je važno odrediti konkretan datum, na primer 15. januar 2018. i navesti kada se rad mora završiti ili kada se mora propratiti.

Da li smo bili uspešni?

Upravni odbor škole redovno procenjuje status rada i razgovara sa odgovornim pojedincima o tome kako mogu podržati napredak. Da bismo pružili odgovarajući odgovor na pitanje: Da li smo bili uspešni? Moramo se osloniti na kriterijume o ispunjenosti pokazatelja/orijentira.

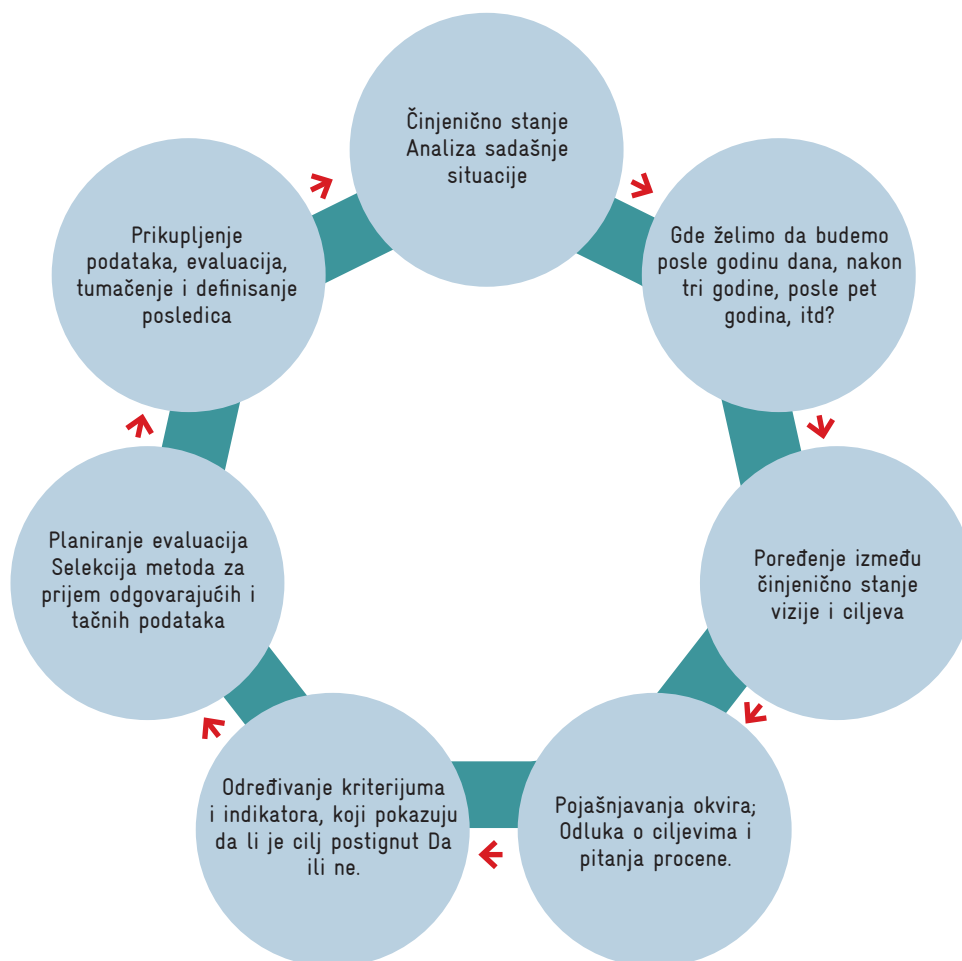
Vidi primer koji sledi u tabeli u nastavku koji možete upotrebiti da propratite primenu vašeg godišnjeg plana rada škole.

| Koja ključna razvojna pitanja moraju biti ispunjena (opšti ciljevi) | Kako izgledaju pokazatelji? | Kako možemo proveriti pokazatelje? | Koje osobe/grupe su odgovorne i šta su njihove odgovornosti? | Ko treba kakvu podršku? | Kada se aktivnosti moraju završiti? | Da li smo bili uspešni? |
|---|--|---|---|---|-------------------------------------|--|
| <p>Primer: Prioritet br. 2: Timski rad nastavnika</p> | <p>Referentne tačke:</p> <ol style="list-style-type: none"> Svi predmetni nastavnici sastaju se u odnosnim grupama dva puta nedeljno u trajanju od tri sata tokom radnog vremena škole kako bi zajednički pripremili predmet; Priprema kurseva pruža otvoreni pristup svim članovima grupe (na školskom serveru ili u biblioteci) | <ul style="list-style-type: none"> Protokoli o sastancima, Zajednički izrađeni materijali, zajedničke mere procene i koncepti, Intervjuisanje kolegovaca predmetnih nastavnika | <p>Odgovoran: Upravnik za stručno osoblje</p> <p>Odgovornosti/dužnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> Izrađuje plan sastanaka, pruža potrebne materijale, proverava učešće na sastancima održava individualne sastanke sa nastavnicima, raspodeljuje radne proizvode priprema izveštaje o radu, | <p>Infrastruktura za IKT, materijali, knjige, itd.</p> | <p>15. mart 2018</p> | <p>Upravni odbor na redovnoj osnovi procenjuje status rada i diskutuje sa odgovornim osobljem o eventualnim merama koje treba preduzeti. Kriterijumi učinka proveravaju se na samom kraju.</p> |

8.5.5.3 Procena

Potrebno je imati **plan procene** sa posvećenim ciljevima. Pre svega, plan procene definiše ciljeve i pitanja procene. Nakon toga, sledi lista kriterijuma i pokazatelja koji odgovaraju pitanjima i ciljevima. Ovo je veliki izazov za mnoge škole koje treba da pronađu ispravne kriterijume i pokazatelje koji se zaista uklapaju u određenu procenu. Naredni korak plana procene jeste plan uprave za istraživanje odabranim metodama kako bi se pridobili pravi podaci. Nakon toga, trebalo bi da se dokumentuju podaci i sama procena. Sama procena je često veliki izazov i problem za same škole. Škole su obično veoma dobre u prikupljanju podataka. Međutim, zatim nastavnici i direktori škola često ne znaju kako da procene podatke i šta da urade sa rezultatima. Upravo iz tog razloga potrebno je pažljivo i profesionalno protumačiti rezultate kako bi se odlučilo o pravim posledicama za svaki nivo. Ponekada je takođe potrebno da se promene dugoročni ciljevi prvog nivoa i da se razmisli o viziji. Od pomoći su i seminari i pomoć spoljnih stručnjaka. U suprotnom, škole proizvode puno podataka ni za šta.

Grafikon koji sledi u nastavku prikazuje ciklus procene, koja je potrebna da bi se proverilo da li su projekti i aktivnosti, planovi i ciljevi na istoj liniji kao i vizija i filozofija. Štaviše, ovo je instrument da se proveriti da li su individualni projekti uspešni i da li su ispunjeni kratkoročni ciljevi:



8.5.6 Prilozi RPŠ-a

Prilozi razvojnog plana škole ne bi trebalo da budu ograničeni samo na one navedene na obrascu RPŠ-a. Škole se podstiču da navedu kolekciju pomoćne literature, internet linkove, adrese/kontakte uključenih stručnjaka itd. Ove informacije su relevantne i veoma korisne za budući rad i upućivanje.

9. Upravljanje projektom

Upravljanje projektom škole deo je procesa upravljanja školom i direktno je povezano sa primenom godišnjeg plana rada i razvojnog plana škole. Shodno tome, projekti doprinose direktno razvoju škole i sprovođenju prioriteta identifikovanih u RPŠ-u i u Godišnjem planu rada.

Šta je projekat?

Projekat podrazumeva operacionalizaciju konkretnih aktivnosti koje preduzimaju pojedinac ili odgovorni pojedinci u svrhu postizanja praktičnih i konkretnih rezultata.

Shodno tome, projekat je:

Preliminarna isplanirana aktivnost koja se procenjuje na samom kraju

Posebna aktivnost okrenuta ka rezultatima

Radnje zasnovane na podacima okrenute ka rešavanju problema

Aktivnost koja se obavlja u konkretnom vremenskom intervalu i korišćenjem konkretnih resursa.

giz

Zhvillimi i Kapaciteteve ne Sektorin e Arsimit Fillor (CDBE) ne Kosove



→ Šta je upravljanje?

Upravljanje je:

Pokušaj da se isplaniraju, organizuju i predvode ljudi i resursi u konkretnu svrhu

Proces koji se preduzima za koordinaciju radnji drugih sa ciljem da se postignu definisani rezultati

Rezime svih zadataka, organizacije, tehnika, resursa i metoda upravljanja koji imaju za cilj da postignu definisane projektne rezultate⁷

→ Šta je upravljanje školskim projektima?

Upravljanje projektom podrazumeva stvaranje organizacionih oblika za realizaciju projekata kao i za predvođenje projekata (planiranje, nadzor i usmeravanje).

Upravljanje školskim projektima zapravo je instrument koji služi da se razrade dužnosti i aktivnosti u okviru jednog konkretnog projekta:

koji se odnosi na plan koji se dešava samo jednom, te se samim tim ne ponavlja u istom obliku,

koji se dodeljuje drugim osobama u školi od strane direktora škole, kako bi se oslobodio direktor škole,

koji su raznoliki i kompleksni, zbog čega je potrebno u njih uključiti puno ljudi i ostvariti saradnju sa mnogim ljudima,

koji su ograničeni u smislu vremena,

koji su važni za celokupan razvoj škole.

⁷ DIN 69901- nemački standard

Šta su glavne karakteristike upravljanja projektom?

| Karakteristike | Opis karakteristika |
|---|--|
| Definisanje svrhe | Svaki projekat ima svoju svrhu. Na osnovu podataka, određeni rezultati biće ostvareni, na primer osposobljavanje nastavnika za sprovođenje novog kurikuluma; uspostavljanje sistema elektronskih podataka za izradu nastavnog materijala; sprovođenje (novog) školskog profila koji postiže na primer postupanje puno poštovanja i školsku kulturu za životnu sredinu itd. |
| Ograničeni resursi | Projekat ima konkretnu dužinu trajanja sa definisanom polaznom i završnom tačkom. Resursi, broj osoba i broj projekata u školskoj godini su ograničeni; postoji konkretan plafon troškova itd. |
| Razmatranje drugih aktivnosti | Projekat na određeni način predstavlja "neponovljiv" događaj i nije rutinska aktivnost koja se uvek može ponoviti. Isti iziskuje puno vremena i rada zbog čega treba da odgovara ciljevima; on samo predstavlja instrument upravljanja. |
| Konkretna projektna organizacija | Projekti se razlikuju od konkretnih planova u samoj organizaciji projekta (dodeljivač zadataka, vođa projekta, projektni tim, konkretni pregovori o projektu itd). |

Šta su prednosti i nedostaci upravljanja projektom?

Upoznavanje sa prednostima i nedostacima upravljanja projektom dobra je prilika da vlasnici projekta pronađu najbolji organizacioni način da projekat postigne svoje definisane ciljeve.

Prednosti upravljanja projektom

- Rad na projektima podrazumeva mogućnost rada na ciljevima, usmerenost ka rezultatima i donošenje promena u školi!
- Upravljanje projektom povećava transparentnost odluka, uključivanjem različitih aktera.
- Upravljanje projektom povećava odgovornost pošto se rad koji se obavlja razmatra od strane različitih uključenih aktera.
- Upravljanje projektom pomaže pri planiranju složenih projekata: kako bi se vodila evidencija o onome što se dešava u različitim oblastima na različitim mestima istovremeno.
- Upravljanje projektom oslobađa direktora škole, pošto se dužnosti i zadaci dodeljuju drugima.
- Odgovornost i pritisak za iznalaženje rešenja daje se grupi ljudi i nije više samo u rukama direktora škole.
- Problemi koji nastupaju tokom procesa obrazovanja mogu se brže sagledati i razmotriti. Postoji visoka stopa prihvatanja rezultata usled uključenosti različitih aktera;
- Dobra raspodela projektnih informacija široj zajednici od strane učesnika projektne grupe, dovodi do veće podrške šire zajednice;
- Iskorišćavanjem znanja i iskustva različitih lica i na osnovu školskih podataka, mogu se doneti kvalifikovane i informisane odluke prilikom rešavanja problema.
- Time što imaju na raspolaganju različite sposobnosti uključenih ljudi, analiza je dublja a odluke se mogu doneti brže.

Nedostaci upravljanja projektom

- Vođa projekta ne treba samo stručne sposobnosti u vezi sa sadržinom projekta, već i visoke kvalifikacije na polju upravljanja i znanja o planiranju, predvođenju, organizaciji;
- Posebna obuka pomaže da se projekat realizuje na profesionalan način (posebno kada se radi o vođi projekta);
- Upravljanje projektom ne umanjuje vreme i potrebnu radnu snagu, pošto su uključena različita lica, moraju se održati sastanci itd.;
- Veliki deo rada na školskim projektima mora se obaviti uporedo sa dnevnim aktivnostima, posebno paralelno sa nastavnim procesom;
- Članovi grupe na projektu trebaju motivaciju, praksu/iskustvo i socijalne i profesionalne sposobnosti.
- Visoki zahtevi od vođe projekta (komunikacija, posredovanje, upravljanje projektom poput direktora škole, znanje itd.): upravljanje projektom veoma je profesionalan zadatak!
- Tokom procesa planiranja i realizacije projekta, važno je praćenje; praćenje je deo svakodnevnog rada direktora škole, ali se može intenzivirati u zavisnosti od prirode projekta.
- Proces nije završen pronalaženjem rešenja. Važno je i sprovođenje celokupnog procesa razvoja škole i procena rešenja i samog procesa. Međutim, ovo iziskuje vreme i stručno znanje, komunikaciju i saradnju sa različitim akterima uključenim u sam projekat.

Za prevazilaženje ovih nedostataka, moramo imati u vidu sledeće:

- ➔ Upravljanje projektom zahteva profesionalno delovanje povodom podataka upotrebljenih tokom planiranja projekta i njegovo usmeravanje tokom faza izrade.
- ➔ Školski projekti treba da budu ažurirani u skladu sa nedavnim pomacima kako bi lica uključena u projekat mogla da ih realizuju na najbolji mogući način.
- ➔ Troškovi organizovanja kao i broj i veličina grupa koje u njemu učestvuju trebalo bi da budu što je moguće manji, jer će u suprotnom dodatne grupe morati da ostvare koordinaciju i olakšaju svoj rad u različitim projektnim grupama.

Diskusija u grupi:

- 1 Koje od gore navedenih prednosti ste iskusili u svom radu? Kako?
- 2 Sa kakvim nedostacima ste se suočili? Kako ste ih prevazišli?

9.1 Predlog projekta

Da bi škole bile u stanju da sprovedu svoj godišnji plan rada, moraju podeliti aktivnosti u manje projekte kojima se može upravljati. Za određene aktivnosti koje su navedene u godišnjem planu rada i RPŠ-u, škole moraju pripremiti predlog projekta. Predlog projekta obično se traži ukoliko škole žele da se prijave za dodatna finansijska sredstva za određene aktivnosti, koje doprinose postizanju višeg cilja.

U ovom slučaju, škole će morati da vide kakvi su konkretni zahtevi svakog donatora/organizacije. Međutim, uopšteno govoreći, predlozi projekta iziskuju sledeće elemente. U prilogu 2 možete naći obrazac Predloga projekta za prijavljivanje za subvencije koje su MONT/ESIP pripremili za predloge školskih subvencija. Međutim, online je dostupan skup obrazaca koje možete koristiti kao primer.

9.2 Realizacija projekta

Realizacija projekta proces je kojim se realizuju planovi pripremljeni u prethodnim fazama.

Upravljanje projektom trebalo bi da uzme u obzir sledeće aspekte kako bi projekti bili realizovani blagovremeno.

| Zadatak | Opis |
|---|---|
| Organizovanje sastanaka i koordinacija aktivnosti | Vođe projekata se savetuju da održe redovne (nedeljne) sastanke kako bi osoblje moglo da koordiniše svoje aktivnosti, razgovara o izazovima i zatraži rešenja u okviru tima za određena pitanja. |
| Poštovanje vremenskih rokova | Svaki član osoblja odgovoran je za svoj vremenski okvir, međutim, uprava bi trebalo da se pobrine da se aktivnosti ne prolongiraju bespotrebno. |
| Evidentiranje projekata | Zabeležite svaku aktivnost pripremom kratkog izveštaja, prilaganjem slika i svih drugih relevantnih informacija, kao što je lista učesnika itd. |
| Prikupljanje i raspodela informacija | Uprava bi trebalo da sakupi sve informacije u vezi sa projektom, pripremi izveštaje i raspodeli informacije svim zainteresovanim akterima. |
| Odlučivanje | U određenim periodima, uprava se može suočiti sa teškim i nepredviđenim situacijama. Potrebno je doneti odluke u koordinaciji sa timom, i na osnovu raspoloživih informacija. |
| Praćenje i ocena | Propratiti redovno napredovanje svih aktivnosti i sprovesti procenu rezultata kad god je moguće. Uključiti rezultate praćenja i procene u izveštaje. |
| Ostvarivanje kontakata sa eventualnim partnerima | Važno je blagovremeno informisati ključne partnere o napretku aktivnosti i učiniti ih delom primene projekta uključivanjem istih u različite aktivnosti. Na nivou škole, članovi zajednice mogu doprineti projektu finansijskim ili doprinosom u naturi. Pobrinite se da podelite napredak i rezultate sa njima, i da im odate zahvalnost na doprinosu. |
| Odgovornost | Pobrinite se da sprovedite transparentan i uključiv proces u svim aktivnostima. Primenite sve finansijske i postupke nabavke propisane zakonom i pobrinite se da sve zabeležite i dokumentujete. |
| Stvaranje radne atmosfere | Ključ za uspešnu realizaciju projekta jeste stvaranje pogodne atmosfere za rad u kojoj se svako oseća ispoštovanim i cenjenim. Uprava bi trebalo da bude deo svih aktivnosti i trebalo bi da pruži podršku i smernice timu, po potrebi. |
| Korišćenje potrebnih resursa | Pobrinite se da ste iskoristili sve dostupne resurse kako biste podržali svoj rad. Ovo podrazumeva finansijske, ljudske i tehnološke resurse koji će podržati vaš rad. |

9.3 Praćenje projekta, procena i izveštavanje

Pošto već imate alatke za praćenje i procenu isplanirane u vašem RPŠ-u, pobrinite se da ste primenili relevantne mere da propratite napredak realizacije vašeg projekta. Izvestite o rezultatima praćenja i ocene u vašem godišnjem izveštaju o radu i opišite kako doprinose određenim ciljevima RPŠ-a.

Primer upravljanja projektom

Da bi se ilustrovali koraci upravljanja projektom, pružen je sledeći primer.

Osnovna i niža srednja škola “Yjet” (Zvezde), ima posvećenog direktora škole, imenovanog koordinatora kvaliteta i u koordinaciji sa stručnim aktivima, nastavnicima, roditeljima i UOŠ-om pripremila je RPŠ.

Za svoj glavni prioritet zacrtali su obuku nastavnika od 1. do 6. razreda o sprovođenju novog kurikuluma. Ovaj prioritet potpada pod Oblast kvaliteta br. 3: Učenje i nastava.

Godišnji plan škole

| | |
|---|--|
| PRIORITET 1: | OČEKIVANI REZULTAT: |
| Obuka svih nastavnika o novom kurikulumu | Škola je počela sa primenom novog kurikuluma shodno RPŠ-u |
| Oblast kvaliteta (A-E) | Nastava i učenje |
| Kopija redosleda ciljeva | Obuka nastavnika o novom kurikulumu |
| Aktivnosti–usredsrediti se na nenovčane radnje koje mogu biti razrađene | <ul style="list-style-type: none"> - Predstavite nastavnicima ažuriranu verziju okvira kurikuluma i drugih relevantnih dokumenata - Sprovedite sesije da isplanirate i procenite lekcije shodno sposobnostima - Propratite i budite mentori nastavnika tokom njihove prakse |

| | |
|--|--|
| Odgovorna osoba(e) | Direktor škole; Koordinator za kvalitet škole; Školski treneri; |
| Potrebni resursi | Odštampani materijali i radni listovi; Mesta za sesije (biće upotrebljeni školski objekti); Osveženja; |
| Finansijski trošak | 250 evra |
| Vremenski okvir (početak i završetak) mesec- godina | Jun 2017 – jul 2018. |
| Sredstva provere/ Dokaz o postignućima | Sprovedeni sastanci za predstavljanje i planiranje– izveštaj spreman; Nastavnici pripremili, godišnje, mesečne i dnevne planove; Praćenje i mentorstvo među vršnjacima/kolegama zabeleženo i usvojene povratne informacije; Inspektori za obrazovanje verifikuju nastojanja svojih nastavnika u izveštajima o praćenju; |

Da biste realizovali ovaj projekat morate da se pobrinete da ste identifikovali sve resurse na nivou škole. Ukoliko trebate podršku spoljnog trenera, pobrinite se da ostvarite koordinaciju sa vašim ODO-om i MONT-om.

Tokom pripreme projekta, morate podeliti sve aktivnosti u manje zadatke kako biste se pobrinuli da imate plan primene sa podeljenim zadacima i određenim vremenskim rokovima. U tu svrhu, radni list u programu excel bio bi veoma prikladan za škole. U nastavku sledi obrazac koji možete koristiti kao primer.

10. Zaključak

Konkretna je svrha ovog Priručnika da podrži učesnike u shvatanju i uvežbavanju različitih pristupa i obrazaca prilikom planiranja, sprovođenja, praćenja i ocenjivanja njihovih aktivnosti poboljšanja škole. Konkretno, Priručnik je namenjen: direktorima škola koji učestvuju u procesu, koordinatorima kvaliteta na nivou škole, stručnim aktivima, nastavničkim većima, roditeljima i učenicima. Štaviše, pruža učesnicima dodatne informacije u vezi sa ulogom i načinima uključivanja članova Upravnog odbora škole i osoblja ODO u proces planiranja na nivou škole. Na kraju, Priručnik pruža pristup za strateško planiranje i lak format za strukturisanje analize, planiranje i praćenje primene školskih aktivnosti.

✓ REČNIK POJMOVA

CILJ(EVI): promena u školi za koju se smatra da doprinosi razvojnom planu škole realizacijom prioriternih projekata.

SVRHA(E): očekivani rezultati razvojnog plana škole po njegovom završetku.

REZULTAT: dokaz o postizanju svrhe, cilja razvojnog plana škole.

AKTIVNOST: radnja preduzeta za postizanje rezultata.

POKAZATELJ: informacije koje ukazuju na postizanje rezultata i ciljeva razvojnog plana škole. Pokazatelji se zasnivaju na kriterijumima učinka.

OCENA: Sistematska ocena RPŠ-a u svrhu procenjivanja njegovog uspeha, efikasnosti, efektivnosti i uticaja na poboljšavanje oblasti kvaliteta škole.

CIKLUS PDCA: predstavlja neprekidan proces za sistematsku izradu politike, koji prolazi kroz definisane faze:

- Isplaniraj mere za postizanje ciljeva
- Uradi: primena ovih mera
- Proveri: postizanje ciljeva, vidi ciklus procene/ocene
- Deluj: odgovor, sastavljanje zaključaka

GODIŠNJI PLAN ŠKOLE: predstavlja strukturnu pomoć koja predviđa buduće korake delovanja na realizaciji konkretne mere. Ko radi šta, sa kim i do kada?

RAZVOJNI PLAN ŠKOLE: Određuje zgrade u koje se ubacuju mnogobrojne organizacione mere škole, od značaja za dalje usavršavanje nastave i učenika, neprekidnim razmatranjem najviših direktiva (odgovornost za obrazovanje), pedagoške upravne ideje modela upravljanja školom i uslove lokalnog okvira.

USAVRŠAVANJE NASTAVE: Uključivanje sistemskih ciljeva kako bi proces nastave i učenja bio optimalan.

ORGANIZACIONI RAZVOJ: Dugoročni proces upravljanja školom koji nastoji da izgradi organizacionu strukturu škole i da stvori i poboljša procese u školi (organizacioni dijagram rada).

USAVRŠAVANJE OSOBLJA: podrazumeva sve aktivnosti u vezi sa zapošljavanjem i odabirom, planiranjem i usavršavanjem nastavnika, upravnika škole i neobrazovnog kadra. Ovde se stavljaju u primenu prirodne mere za predavanje i razvoj predmetnih kvalifikacija i strukovnih polja.

RAZVOJ ŠKOLE: podrazumeva međusobno usklađene mere za dalji razvoj škole, koje obuhvataju sve dnevne rutinske procese. Razvoj škole podrazumeva konkretne aspekte usavršavanja nastave, osoblja i same organizacije. Svrha je svih ovih mera da poboljšaju obrazovni rad škole. Preduslov za uspeh razvoja škole jeste uključivanje svih stranaka. Delotvornost i efikasnost razvoja škole mogu se postići u značajnoj meri sistematskim procesima unapređivanja kvaliteta.

Literatura

- H.W. Baumann (2004): *Plani Zhvillimor i Shkollës, GTZ, Prishtinë.*
- Dukagjin Popovci, (2009): *Planifikimi me metodën e kornizës logjike (Doracak për administratorët arsimor), KEC, Prishtinë.*
- MONT i GiZ (2016): *Obrazac Razvojnog plana škole (RPŠ); dostupan online: <http://masht.rks-gov.net/uploads/2016/12/pzhsh-formati-per-shkakim-21122016.pdf>*
- MONT (2016): *Administrativno uputstvo br: 23/2016 o Razvojnem planu škole i Opštinskom planu obrazovanja.*
- MONT (2016): *Administrativno uputstvo br: 22/2016, o rukovodiocima stručnih aktiva.*
- MONT (2016): *Administrativno uputstvo br: 24/2016 o osiguranju kvaliteta u preduniverzitetskom obrazovanju.*
- MONT (2016): *Strategija osiguranja kvaliteta za preduniverzitetsko obrazovanje za period od 2016-2020. godine.*
- MONT i Kosovski pedagoški institut (2016): *Priručnik o osiguranju kvaliteta.*
- MONT i Kosovski pedagoški institut (2016): *Okvir za samoocenjivanje učinka škole.*
- MONT (2012): *Administrativno uputstvo br 04/2012 o standardima učinka direktora škola.*
- MONT (2017): *Priručnik o subvencija za razvoj škole, izrađen u sklopu ESIP-a.*

Materijali

- *Obrazac Razvojnog plana škole (RPS).*
- *Administrativno uputstvo br: 23/2016 o Razvojnem planu škole i Opštinskom planu obrazovanja.*
- *Administrativno uputstvo br: 22/2016, o rukovodiocima stručnih aktiva.*
- *Administrativno uputstvo br: 24/2016 o osiguranju kvaliteta u preduniverzitetskom obrazovanju.*
- *Administrativno uputstvo br 04/2012 o standardima učinka direktora škola.*
- *Strategija osiguranja kvaliteta za preduniverzitetsko obrazovanje za period od 2016-2020. godine.*
- *Priručnik o osiguranju kvaliteta, MONT i Kosovski pedagoški institut (decembar, 2016).*
- *Okvir za samoocenjivanje učinka škole.*

Prilozi

Prilog 1: SWOT analiza za nastavnike, škole i obrazovanje⁸

| Prednosti | Nedostaci |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Visoko kvalifikovani nastavnici;• Istorija uspešnih događaja tipa 'Otvoreni dan';• Škola ima jak etos otvorenosti, razmene informacija i posvećenosti podizanju poverenja roditelja;• Roditelji voljni da se uključe;• PTA voljni da učestvuju; | <ul style="list-style-type: none">• Nastavnici nisu dostupni da se sastanu sa roditeljima dovoljno često;• Aktuelni 'otvoreni dani' ne povećavaju volontersku aktivnost;• Nema dovoljno osoblja koje bi isplaniralo dodatne događaje;• Osoblju nije jasna njihova uloga u odnosu sa roditeljima;• Uži fokus na 'otvorene događaje' a ne na partnerske aktivnosti• Kurikulum suviše rastegnut za dodatne aktivnosti |
| Mogućnosti | Pretnje |
| <ul style="list-style-type: none">• Aktivan volonterski odbor voljan da planira i organizuje događaje;• Učenici aktivni u školskom Projektu učešća učenika mogu biti zamoljeni da pruže svoja mišljenja i sugestije;• Glavni nastavnik voljan da prilagodi kurikulum kako bi oslobodio vreme nastavnika;• Iskoristiti roditelje da doprinesu realizaciji kurikuluma; | <p>Poverljivost ugrožena</p> <p>Prinuda učenika da rade stvari koje ne žele</p> |

⁸ Izvor: SWOT analiza za nastavnike, škole i obrazovanje, RapidBI Limited England, www. <http://rapidbi.com/management/swot-analysis-for-schools-and-education/>

Prilog 2: Obrazac prijavljivanja za subvencije - MONT/ESIP



Republika e Kosovës
Republika Kosova - Republic of Kosovo
Qeveria - Vlada - Government

Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë - Ministarstvo za Obrazovanje, Nauku i Tehnologiju -
Ministry of Education, Science and Technology

Projekat za poboljšanje obrazovnog sistema
Subvencije za razvoj škole
Obrazac prijavljivanja za subvencije

| | | |
|--|-------------------|-----------------------|
| Datum prijavljivanja: | | |
| 1. Podaci o školi: | | |
| Ime škole | Adresa / Lokacija | Opština |
| | | |
| 1a. Demografski podaci škole: | | |
| Broj učenika | Broj nastavnika | Broj pomoćnog osoblja |
| | | |
| 1b. Demografski podaci škole (za pridružene škole, ukoliko ima istih - dodajte dodatne kolone, po potrebi): | | |
| Ime škole | Adresa / Lokacija | Opština |
| | | |
| Broj učenika | Broj nastavnika | Broj pomoćnog osoblja |
| | | |

| 2. Glavna kontakt osoba za projekat: | | |
|---|--------------------------|-----------------------------------|
| Ime i prezime | Zvanje | Tel i e-mejl |
| | | |
| 2b. Direktor škole: | | |
| Ime i prezime | Telefon | Emejl |
| | | |
| 3. Naziv projekta: | | |
| Molimo vas budite deskriptivni i poštujujte ograničenje od najviše 100 karaktera | | |
| | | |
| 4. Informacije o projektu: | | |
| Dužina trajanja (datumi početka i završetka) | Traženi iznos subvencije | Finansijski ili doprinos u naturi |
| | | |
| 5. Kratak rezime projekta: | | |
| Rezime bi trebalo da navede cilj i glavne projektne aktivnosti. Potpuniji opis trebalo bi da usledi u delu pod zaglavljem Podaci o projektu. | | |
| | | |
| 6. Kratak opis RPŠ-a: | | |
| Opišite takođe kako predlog odgovara na RPŠ: | | |
| | | |
| 7. Ciljna grupa: | | |
| Opišite ciljnu grupu i zašto su upravo oni određeni kao takvi. | | |
| | | |
| Očekivani broj pojedinaca do kojih će se dopreti Molimo vas navedite broj pojedinaca do kojih mogu dopreti kategorije kao što su: učenici, učenici sa posebnim potrebama, nastavnici, upravnici itd. | | |
| Npr. učenici | | |
| Npr. nastavnici | | |
| Npr. članovi zajednice | | |

Podaci o projektu:

Molimo vas unesite sve potrebne informacije o predlogu projekta u nastavku. U ovom delu navedite što je moguće više pojedinosti.

1. Opis:

Molimo vas pružite narativ vašeg projekta. Opišite projekat, šta će postići i kako će postići ciljeve SDG-a i ciljeve projekta. Navedite aktivnosti za postizanje ovih ciljeva.

2. Izjava o potrebi:

Objasnite zašto tražite ova finansijska sredstva; kako će poboljšati kvalitet nastave i učenja u vašoj školi; i kakav je uticaj očekivan.

3. Vremenski okvir projekta:

Molimo vas navedite kada će se održati događaj ili aktivnost. Takođe, ovde navedite glavne korake koje ćete preduzeti kako biste realizovali ovaj projekat, sa približnim datumom završetka svake faze, kako biste stekli jasnu sliku o vremenskom okviru projekta.

4. Logički okvir

| | Logika intervencije | Izmerivi pokazatelji | Resursi | Pretpostavke |
|----------------|---------------------|----------------------|---------|--------------|
| Vizija | | | | |
| Projektni cilj | | | | |
| Rezultati | | | | |
| Aktivnosti | | | | |

| 5. Plan aktivnosti | | Mesečni raspon / godina | | | |
|--------------------|----------------|-------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Aktivnost | Odgovorno lice | sep-dec, 2017. | jan-jun, 2018. | jul-dec, 2018. | jan-avg, 2019. |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| 6. Detaljan projektni budžet (organizujte stavke po programu/aktivnosti. Zapamtite 40% ili manje za opremu) | | | | | | | | |
|--|------------------|-----------------------------------|-------------|-----|----------------|--------|---------------|---------------|
| Br. | Opis | Vrsta rashoda (usluga ili oprema) | Jedinica | KOL | Jedinična cena | Ukupno | Iz subvencije | U naturi (5%) |
| 1 | Npr. obuka o xxx | Usluga | Svaki / dan | 3 | €x | €x | €x | €x |
| 1.1 | | | | | | | | |
| 1.2 | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | |
| Ukupan iznos: | | | | | | | | |
| Ukupan iznos za fiskalnu godinu 1: | | | | | | | | |
| Ukupan iznos za fiskalnu godinu 2: | | | | | | | | |

7. Praćenje i procena projekta:

Objasnite kako ćete pratiti i proceniti vaš projekat. U kojoj meri su partneri i zajednica uključeni u vaš projekat?

| |
|--|
| |
|--|

8. Održivost projekta:

Objasnite kako će vaš projekat biti održiv. U kojoj meri su partneri i zajednica uključeni u vaš projekat?

| |
|--|
| |
|--|

9. Tim za realizaciju projekta:

Dodajte druga imena po potrebi.

| Ime i prezime | Odgovoran za | Tel i e-mejl |
|---------------|--------------|--------------|
| | | |
| Ime i prezime | Odgovoran za | Tel i e-mejl |
| | | |
| Ime i prezime | Odgovoran za | Tel i e-mejl |
| | | |

10. Odobrenje Upravnog odbora škole:

| Ime i prezime (predsedavajući) | Telefon | Potpis |
|--------------------------------|---------|--------|
| | | |
| Ime i prezime (predsedavajući) | Telefon | Potpis |
| | | |
| Ime i prezime (predsedavajući) | Telefon | Potpis |
| | | |

11. Podaci o isplati: (za prenos finansijskih sredstava ukoliko dotacija bude odobrena)

| Naziv računa (škole) | Opština | Šifra pod-programa škole |
|----------------------|---------|--------------------------|
| | | |

12. Plan nabavki

Broj subvencije: ESIP/SDG/00

Broj Plana nabavki: ESIP/C1.3/00

Datum: dd-mm-yyyy

Ime škole:

Opština:

Naziv projekta:

Ukupan iznos subvencije
dobijene od MONT-a:Ukupan doprinos u naturi
(finansijski):

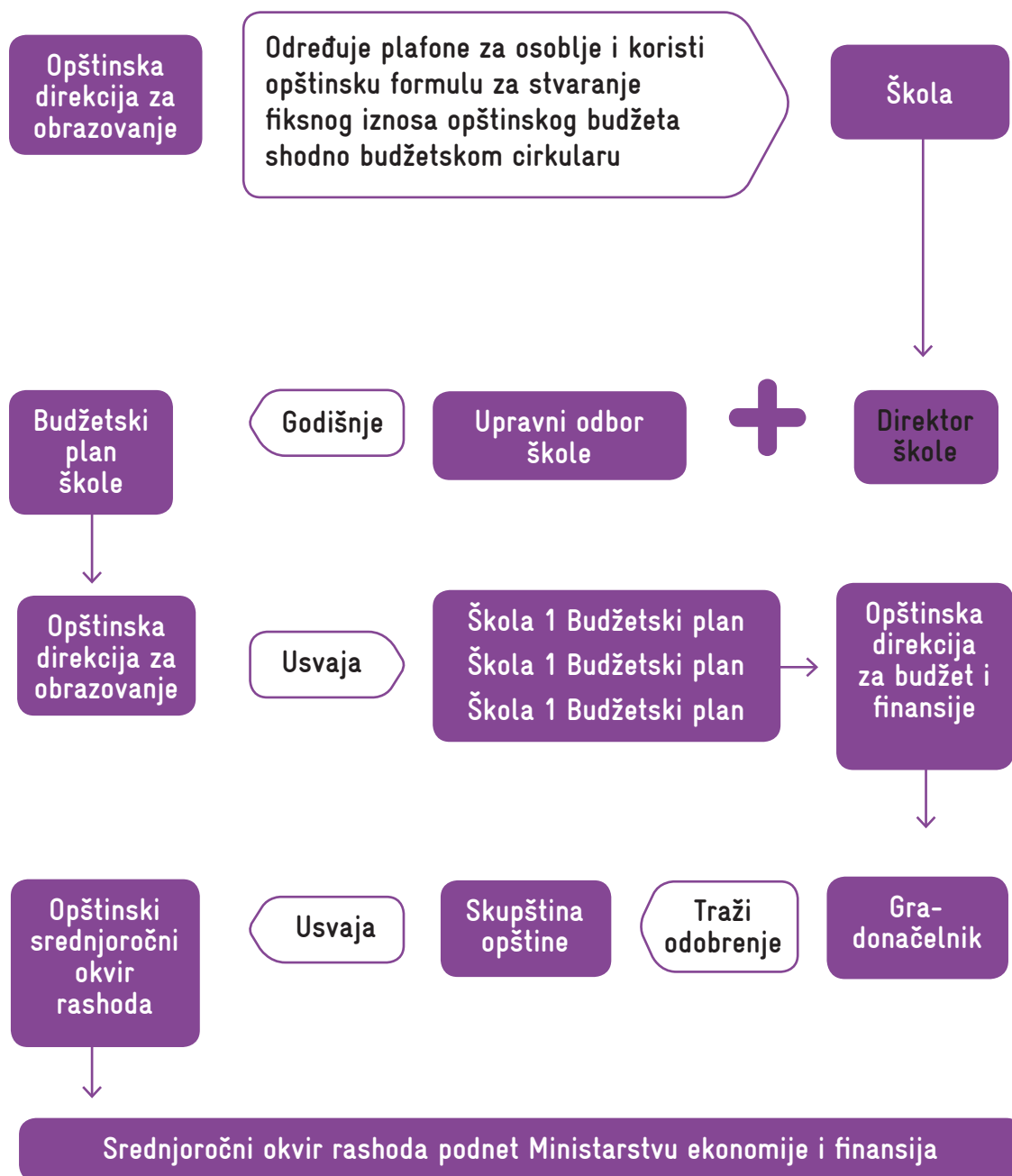
| Kategorija | Opis paketa (ugovor) | Procenjeni trošak (EVRA) | Metoda nabavke | Osoba odgovorna za paket | Planirani datum početka nabavke (dd/mm/yyyy) | Izvor finansiranja (subvencija / u naturi) |
|------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------------|--|---|
| Usluge | 1. | | | | | Subvencija i u naturi |
| Usluge | 2. | | | | | Subvencija |
| Usluge | 3. | | | | | Subvencija |
| Roba | 4. | | | | | U naturi |
| Roba | 5. | | | | | |
| Roba | 6. | | | | | |

Prilog 3: Primer obrasca Predloga projekta koji koriste neke škole na Kosovu

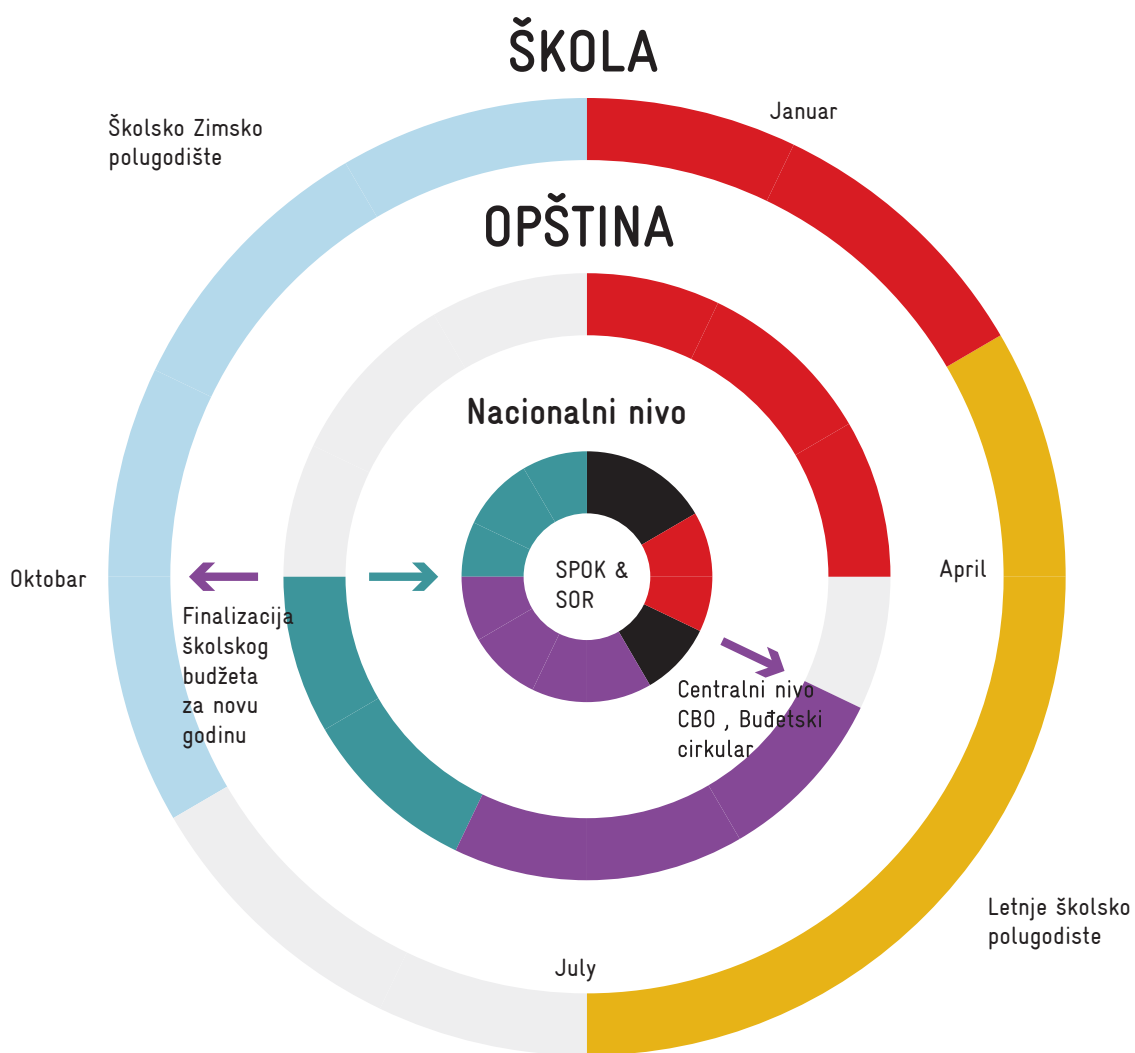
Naziv projekta:

| | |
|--|--------------------|
| 1. Svrha projekta (kratka definicija) | |
| 2. Rezime projekta (rezime od 1 strane, plus prilozi na primer šema problema, šema ciljeva, logički okvir) | |
| 3. Oblasti kvaliteta poboljšane projektom npr. a) Oblast kvaliteta jedan b) Oblast kvaliteta dva | |
| 4. ODNOS SA RAZVOJNIM PLANOM ŠKOLE Koliko je važno izraditi projekat da se odgovori na prioritete celokupne škole? Kako se odnosi na RPŠ? | |
| 5. Uticaj projekta na učinak škole Kako će projekat poboljšati celokupan učinak škole? Kako će projekat konkretno poboljšati dve odabrane oblasti kvaliteta? | |
| 6. Navedite detaljne rezultate projekta i pokazatelje učinka | |
| Rezultati | Pokazatelji učinka |
| | |
| | |
| | |
| | |

Prilog 4: Šema procesa sastavljanja i planiranja školskog budžeta



Prilog 5: Ciklus planiranja "Škola – Opština – Nacionalni nivo"



- Period uticaja od planiranja razvoja obrazovanja škole – opštine, u srednjoročnom okviru troškova – SOT na nacionalnom nivou
- Period pripremanja budžeta
- Period usvajanja budžeta

Školsko Zimsko
polugodište

Januar

OPŠTINA

Nacionalni nivo