

# KONTINUIRANI PROFESIONALNI RAZVOJ NASTAVNIKA STRUČNIH PREDMETA I DIREKTORA STRUČNIH ŠKOLA U CRNOJ GORI – 2018

**Kultura, nastavne prakse, profesionalne obaveze,  
radni uslovi, uvjerenja i profesionalizacija**

The contents of this working report are the sole responsibility of the author and do not necessarily reflect the views of the ETF or the EU institutions.

@ European Training Foundation, 2020

Reproduction is authorised provided the source is acknowledged.

## ZAHVALJUJEMO SE

ETF želi da se zahvali Ministarstvu prosvjete Crne Gore na podršci i savjetima u toku realizacije ovog projekta, a naročito Veljku Tomiću, Zori Bogičević, Svetlani Čabarkapi i Marku Vukašinoviću, kao i Ivanu Markoviću iz Centra za stručno obrazovanje.

ETF se zahvaljuje Armenu Čekiću, glavnom istraživaču i glavnom autoru, kao i Rajku Kosoviću – na obavljenom terenskom radu i doprinosu Projektu. Izradu metodologije i analizu obavila je Eva Jansova. Redakciju je obavio Džulijan Stenli.

# SADRŽAJ

ZAHVALJUJEMO SE	3
REZIME	5
1. OBRAZLOŽENJE	9
2. METODOLOGIJA	10
DIO 1. KONTEKST: RADNA SNAGA, NASTAVA I RUKOVOĐENJE U ŠKOLAMA	13
3. RADNA SNAGA	13
4. UPRAVLJANJE ŠKOLOM	21
5. PRISTUPI NASTAVI I VEZE S RADNIM MJESTOM	25
DIO 2. PROFESIONALNI RAZVOJ NASTAVNIKA STRUČNIH PREDMETA	32
6. POLITIKA I SPROVOĐENJE	32
7. ORGANIZACIJE I INSTITUCIJE KOJE PODRŽAVAJU KPR U ZEMLJI	35
8. KONCIPIRANJE, OSIGURANJE KVALITETA I FINANSIRANJE	37
9. OBIM, NAČIN I PRIRODA REALIZACIJE KPR-A OD STRANE PROVAJDERA OBUKE KOJI NIJESU STRUČNE ŠKOLE	40
10. PROFESIONALNI RAZVOJ NA NIVOU ŠKOLE	46
11. RELEVANTNOST I UTICAJ KPR-A	50
12. PRIZNAVANJE I PODSTICANJE KPR-A	54
REZIME: ZAKLJUČCI I PREPORUKE	56
SKRAĆENICE	60
BIBLIOGRAFIJA	61

Više informacija o ovom istraživanju može se pronaći u zasebno objavljenjnoj publikaciji Prilozi: tehnički izvještaj, pregled literature i instrumenti istraživanja.

## REZIME

Svrha ovog istraživanja je prije svega bolje razumijevanje uslova u kojima rade nastavnici stručnih predmeta u Crnoj Gori, naročito u odnosu na njihov profesionalni razvoj, ali i u odnosu na njihove stavove, ponašanje i okruženje u kojem rade.

Metodologija obuhvata tri glavna pravca:

- Analizu dokumenata i istraživanja, a naročito u odnosu na okvir obrazovnih politika
- Analizu intervjua sprovedenih sa relevantnim partnerima
- Analizu odgovora dobijenih online istraživanjem u kojem su učestvovali nastavnici stručnih predmeta i direktori stručnih škola.

Svi nastavnici i direktori stručnih škola su pozvani da učestvuju u istraživanju. 339 nastavnika stručnih predmeta i 40 direktora i pomoćnika direktora iz 37 škola je popunilo upitnike, odnosno 22% nastavnika i 93% direktora.

Većina nastavnika u stručnom obrazovanju u Crnoj Gori je dobro kvalifikovana i ima ugovor o stalnom zaposlenju. Međutim, značajan dio njih ima malo obrazovanja stečenog na fakultetu iz pedagogije, odnosno didaktike i metodologije nastave, ili ga uopšte nema. Nastavnici ne provode mnogo vremena profesionalno saradujući sa kolegama i često rade u samo jednoj školi dugi niz godina.

Istraživanje potvrđuje da direktori škola primjenjuju svoja ovlašćenja posebno u oblasti zapošljavanja i uvođenja novih programa. Oni navode da ostvaruju dobru saradnju sa svim interesnim grupama i tvrde da u velikoj mjeri uključuju i druge u proces donošenja odluka. Međutim, zakon nalaže da je dovoljan samo jedan predstavnik zaposlenih u školskom odboru – što je veoma ograničeno. Direktori navode da njihovu mogućnost efektivnog upravljanja školom ograničavaju višestruke odgovornosti, nedostatak resursa i pretjerana regulativa.

Većina nastavnika u SO navodi da često individualizuju zadatke u vezi sa učenjem i da povezuju učenje sa praktičnim problemima. Međutim, mnogi često koriste tradicionalne pedagoške pristupe zasnovane na govoru nastavnika i ponavljanju zadataka. Relativno malo se koristi grupni rad, a podaci o ocjenjivanju ne koriste se često za prilagođavanje zadataka u vezi sa učenjem. Iako mnogi nastavnici koriste u nastavi zadatke u vezi sa učenjem koji su slični radu, većina njih navodi da ima relativno malu interakciju sa poslodavcima.

Za učenike se kaže da su motivisani, ali velika većina nastavnika doživljava ometanje nastave, a gotovo trećina njih navodi da ne uživa u nastavi ni na jednom času! Nastavnici nijesu zadovoljni resursima za učenje koji su raspoloživi učenicima. Konkretno, nedostaju potrošni materijali za praktične vještine, materijali za digitalno učenje i pristup internetu. Školsku infrastrukturu veliki broj nastavnika ocijenili su kao neadekvatnu. Veći dio vremena učenici ne koriste resurse za digitalno učenje.

U sistemu su definisani minimalni zahtjevi za stručnim usavršavanjem, kao i način profesionalnog napredovanja nastavnika. Škole moraju da izrade dvogodišnje planove za KPR za nastavnike, a nastavnici moraju da održavaju svoj poslovni portfolio i da naprave godišnji plan stručnog usavršavanja.

Ključne institucije i njihove nadležnosti u Crnoj Gori dobro su utvrđene. Centar za SO je nedavno imenovao službenika koji će koordinirati KPR za nastavnike u SO. Komora je dokazala posvećenost SO i pružila je podršku nizu nedavno pokrenutih inicijativa. Saradnja je posebno jaka u pogledu poboljšanja u učenju zasnovanom na radu i u vezi s obukom instruktora u preduzećima. Međutim, čini se da je teško ostvariti konsenzus po pitanju efektivnih mjera koje bi rješile konstantne probleme nastavnika u SO, kao što je nedovoljna ponuda KPR-a usredsređenog na uže specijalističke potrebe. Prepreke za saradnju između organizacija i dalje postoje, što iste sprečava da se zajedno dogovaraju i sprovode strategije za KPR. Centar za SO nema ni budžet ni kapacitet za pružanje opsežnih programa SO. Nema mnogo provajdera obuke koji bi nudili relevantan KPR.

Centar za SO nije uključen u obuku nastavnika opštih predmeta u stručnim školama, jer to spada u nadležnost Zavoda za školstvo. Međutim, iako nastavnici učestvuju u nekim programima ZZŠ-a, ti programi nijesu usmjereni na njihove konkretne potrebe.

Nije jasno koliko se troši na KPR za nastavnike u SO u Crnoj Gori ni kako Centar za SO odlučuje koje programe treba besplatno nuditi školama. Škole nemaju namjenske budžete za obezbjeđivanje KPR-a, tako da postoji bojazan da pokušavaju da ispune zahtjeve za obnavljanje licence za nastavnike korišćenjem „besplatne“ obuke, pa i po cijenu da se ta obuka ne poklapa dobro sa njihovim stvarnim potrebama za obukom.

U istraživanju se vidi impresivno povećanje učešća u KPR-u – sa 76% nastavnika u SO u 2015. godini na 91% u 2018. godini. Učešće u KPR-u koje se odnosi na stručnu specijalnost nastavnika povećalo se sa 40% u 2015. godini na 67% u 2018. godini. KPR koje se dešava u radnom okruženju povećao se sa 27% na 32%. Nastavnici stručnih predmeta u Crnoj Gori koji pohađaju obuke dobili su u prosjeku 41 sat KPR-a (u školi ili izvan nje). 61% učesnika dobilo je najmanje 30 sati u toku 12 mjeseci u 2018. godini.

Više nastavnika stručnih predmeta učestvuje u KPR-u izvan škole (84%) nego u školi (67%). Moderni metodi KPR-a sve više se koriste širom Crne Gore. Učešće u KPR-u koje uključuje aktivno učenje povećalo se sa 66% u 2015. godini na oko 85%. Učešće u KPR-u koje uključuje nove tehnologije povećalo se sa 53% (2015) na 66% (2018). Gotovo jedna trećina nastavnika stručnih predmeta učestvovala je u nekom obliku digitalnog ili učenja uz pomoć video materijala.

Korišćenje novih metoda još uvijek nije „uobičajeno“. Oko jedne trećine nastavnika stručnih predmeta uopšte nije učestvovalo u zajedničkim aktivnostima sa nastavnicima ili u KPR-u u kojem se koriste nove tehnologije. Direktori dobijaju mentorstvo i seminare odmah nakon imenovanja, ali su isti uglavnom usredsređeni na ovladavanje administrativnim poslovima i normativnim propisima. Ne dobijaju KPR koji se bavi pitanjima kao što je poboljšanje nastave i učenja, ili praćenje i procjenu učinka škole. Trenutno ne dobijaju puno od KPR-a, a što bi moglo da im pomogne da se suoče sa novim izazovima ili da iskoriste nove mogućnosti, kao što je na primjer građenje jačih veza sa lokalnim preduzećima.

Planiranje KPR-a je obavezno za sve škole i za svakog nastavnika, i svaka škola treba da ima koordinatora za KPR, kao osobu koja rukovodi procesom KPR-a na nivou škole. Nažalost, čini se da ovaj proces nema uticaja na utvrđivanje prioriteta za obukom niti u većoj mjeri utiče na ponudu KPR-a. Osim toga, čini se da se ne ulaže dovoljno napora da se izmjeri uticaj izvršenih obuka na kvalitet nastave nakon obuke.

Mentorstvo je dobro definisan proces, a novim nastavnicima dodjeljuju se mentori. Prema nekim ispitanicima, u toku ovog procesa postoji veoma mali broj sesija za davanje povratnih informacija između mentora i novog nastavnika. Čini se da većina mentora predaje iste stručne predmete kao i njihovi pripravnici, ali samo polovina svih aktivnih mentora je obučena. Takođe, značajan broj nastavnika koji dobiju prvi ugovor o radu ili ugovor o radu na određeno vrijeme nikada ne dobije mentorstvo.

Većina nastavnika učestvovala je u KPR-u koji se odnosi na osnovna pitanja poznavanja predmeta, pedagogije, nastavnog programa i ocjenjivanja. Veliki broj nastavnika stručnih predmeta nijesu učestvovali u konkretnim oblicima KPR-a koji su im bili potrebni. Jaz je posebno veliki u pogledu novih tehnologija i korišćenja IKT-a, aktuelne prakse na radnom mjestu, kao i rješavanja pitanja učenika sa posebnim obrazovnim potrebama ili onih koji rano napuštaju školu.

Istraživanje pobuđuje sumnje u vezi sa uticajem KPR-a pošto su za gotovo sve vrste KPR-a nastavnici više navodili da ili nemaju uticaj ili da je uticaj KPR-a na njihovu nastavu ograničen, nego što su navodili da postoji umjereni ili veliki uticaj. Mali uticaj može da bude posljedica nepostojanja osiguranja kvaliteta ili nepovezivanja KPR-a sa praksom. Takođe, može da bude i posljedica nepoklapanja između ponude i stvarnih potreba.

Iako su profesionalni standardi razvijeni i dogovoreni, nema gotovo nikakvih dokaza o tome kako ovi standardi utiču na KPR nastavnika i direktora ili kako se na njima zasniva ponuda programa obuke.

Zavod i Centar za SO evidentiraju realizaciju pruženih obuka i akreditovanih programa ali podaci se ne prikupljaju u obliku koji omogućava analizu da bi se vidjelo koliko obuke su nastavnici stručnih predmeta u SO stvarno i dobili. Informacije o učešću nastavnika u KPR-u (uključujući i obuke) treba konsolidovati u jedan registar.

Čini se da postoji dovoljan obim KPR-a da bi se nastavnicima omogućilo da ispune uslove za obnavljanje licence. Međutim, trenutno su samo neke vrste KPR-a priznate za obnavljanje licence, dok na primjer, formalne kvalifikacije, digitalno učenje i učenje putem interneta ne mogu da se koriste u tu svrhu. Profesionalni razvoj za direktore, sa izuzetkom obuke koju prolaze nakon imenovanja, ne odgovara stvarnim potrebama direktora.

## Prioritetne preporuke

1. Proširiti pedagošku obuku za novozaposlene nastavnike u SO. To može da se uradi na mnogo načina: obavezni jednogodišnji program pripravničkog staža koji predvodi mentor; niz aktivnih radionica u toku godine u kojoj se pohađa obuka; kombinovani program (online i u školi); program koji podržava Univerzitet.
2. Poboljšati uključenost društvenih partnera u upravljanju školom.
3. Obučiti direktore za obavljanje procesa procjene uspješnosti rada nastavnika i uvesti procjenu kao redovnu praksu u školi, u koju su uključeni i relevantni iskusniji nastavnici.
4. Potrebno je podsticati nastavnike da intenzivno koriste čitav spektar pedagoških metoda da bi motivisali učenike i spriječili ometanje nastave.
5. Podsticati KPR i saradnju putem interneta između nastavnika radi razmjene nastavnih materijala koje su osmislili nastavnici, kao i primjera dobre prakse.
6. Potrebno je da srednje stručne škole unaprijede saradnju i komunikaciju s lokalnim i regionalnim poslodavcima, kako bi učenici i nastavnici imali komunikaciju sa poslodavcima i priliku za sticanje

praktičnog iskustva. Moguće strategije za to su: stažiranje nastavnika u privredi, obezbjeđivanje zastupljenosti privrednih institucija u školskim odborima, partnerstvo škola i preduzeća i inicijative poslovnih udruženja i komora.

7. Minimalni zahtjevi za KPR-om ne bi smjeli da budu glavna motivacija za većinu nastavnika. Umjesto toga, trebalo bi da služe kao okvir u kojem nastavnici mogu da ostvaruju relevantan i koristan KPR koji dovodi do unapređenja nastavnog rada, odnosno napredovanja u karijeri.
8. Veće učešće interesnih grupa u izradi politika i podržavanju osiguranja kvaliteta.
9. Potrebno je da privreda bude intenzivnije uključena u koncipiranje programa obuke za nastavnike SO, ali i za obuku instruktora u preduzećima. To podrazumijeva snažniju uključenost predstavnika poslodavaca u upravljanju, koncipiranju i realizaciji KPR-a za nastavnike i direktore škola.
10. Potrebno je da koordinatori za KPR u školama umiju da svoje potrebe za obukom saopšte onima koji su nadležni za određivanje prioriteta, koncipiranje i akreditaciju, te da prate i dostavljaju povratne informacije o ostvarenom napretku i uticaju KPR-a.
11. Izraditi kvalitativne kriterijume za izbor programa KPR-a i razviti proces procjene u cilju poboljšanja uticaja KPR-a i povećanja efikasnosti.
12. Omogućiti da se prilikom odlučivanja o prioritetima uzimaju u obzir ažurirane informacije o potrebama. U vezi s tim treba ispitati da li škole mogu da preuzmu veću odgovornost za odluke o KPR-u.
13. KPR za direktore stručnih škola treba da bude preispitan u odnosu na njihove stvarne potrebe, kao i najbolje prakse u drugim zemljama. Mentorstvo, učenje od kolega i namjenski KPR za podršku za suočavanje sa novim izazovima mogu da budu relevantni.
14. Podsticati raznolike, održive načine KPR-a, na primjer pomoću osnaživanja udruženja nastavnika i korišćenja zajednica na internetu i učenja od kolega.
15. Izrada i primjena MEIS modula koji će evidentirati vrstu KPR-a i broj sati obuke za svakog nastavnika i portfolio nastavnika.
16. Kod uslova za obnavljanje licence za rad treba uzeti u obzir i druge oblike stručnog usavršavanja pored seminara (digitalno učenje, relevantne formalne kvalifikacije).



# 1. OBRAZLOŽENJE

U prethodne 3 godine od posljednje ankete ETF-a o kontinuiranom profesionalnom razvoju nastavnika stručnih predmeta, Crna Gora je sprovela niz promjena u obrazovnim politikama, sa naglaskom na intenzivan pristup profesionalnom razvoju nastavnog osoblja. Neke od promjena su:

- posebna strategija koja se odnosi na obrazovanje i profesionalni razvoj nastavnika;
- izmjene i dopune ključnog zakonodavstva koje se odnose na obrazovanje uopšte, kao i na SO;
- masovno uvođenje nastavnih programa SO zasnovanih na kompetencijama u srednjoškolskom SO;
- uvođenje formata dualnog obrazovanja u trogodišnje SO i
- redefinisane nadležnosti direktora škole.

Ovo istraživanje, u kombinaciji sa prethodnim istraživanjem, pruža dokaze o efektima ovih promjena.

Pored toga, istraživanje iz 2018. godine prošireno je i na direktore škola, kao i na pitanja izvan KPR-a, na primjer: upravljanje školama, pedagogiju i stepen zadovoljstva.

## 2. METODOLOGIJA

Metodologija obuhvata tri komponente:

- analiza dokumenata i istraživanja, naročito u vezi sa okvirom obrazovnih politika;
- analiza razgovora obavljenih s relevantnim zainteresovanim stranama (vidi Prilog) i
- analiza odgovora iz onlajn anketa obavljenih sa nastavnicima SO i direktorima škola.

Detaljnije informacije o načinu sprovođenja ankete i konsultacija sa nacionalnim partnerima date su u Izveštaju o tehničkom metodu.

### Svrha

Svrha istraživanja je bolje upoznavanje s položajem nastavnika stručnih predmeta u Crnoj Gori, naročito u pogledu njihovog profesionalnog razvoja, ali i šire, u vezi sa njihovim stavovima, ponašanjem i okruženjem u kojem rade.

### Pregled literature

Pregled literature obuhvatio je sljedeće vrste dokumenata:

- zakone, propise (pravilnike) i nacionalne strategije (uključujući i akcione planove);
- uputstva, priručnike i kataloge izrađene za potrebe razvoja KPR-a
- publikacije vezane za projekte KPR-a, kao i odgovarajuće izvještaje o sprovođenju i evaluaciji i
- izvještaje o istraživanjima.

Većina relevantnih dokumenata su dokumenti o obrazovnim politikama, a ne izvještaji o istraživanju ili evaluaciji. Pregled literature dat je u Prilogu ovog izvještaja.

### Intervjui

Intervjui su obavljeni s malim uzorkom zainteresovanih strana (8) radi upoznavanja sa kontekstom politike odnosa prema nastavnicima, kao i politike i ponude KPR-a. Svi razgovori obavljeni su tokom juna 2018. godine i trajali su prosječno 60 minuta.

### Ankete

#### Opšta koncepcija

Upitnike je izradio ETF, ali su, uz konsultacije sa predstavnicima Ministarstva prosvjete i Centra za stručno obrazovanje, prilagođeni za potrebe Crne Gore. Upitnici su testirani u 3 škole i na osnovu povratnih informacija izvršene su manje korekcije u upitnicima.

#### Kako je strukturiran uzorak?

U dogovoru sa ključnim nacionalnim institucijama, odlučeno je da svi nastavnici stručnih predmeta koji izvode obrazovne programe u srednješkolskom SO budu pozvani da popune upitnike.

Ministarstvo prosvjete pomoglo je u procesu pozivanja škola – slanjem propratnog pisma sa zahtjevom da nastavnici i direktori popune upitnike. U zajedničkom pozivu koji su poslali tim ETF-a za

Crnu Goru i Ministarstvo prosvjete pozvane su sljedeće grupe nastavnika da popune upitnik na internetu:

- nastavnici stručnih predmeta;
- nastavnici koji predaju opšte predmete u okviru dijela stručnih predmeta u obrazovnim programima<sup>1</sup>,
- nastavnici koji izvode praktičnu nastavu
- koordinatori praktične nastave.

Prema podacima iz Informativnog sistema obrazovanja Crne Gore (MEIS)<sup>2</sup>, postoji 40 provajdera SO za srednješkolsko SO u Crnoj Gori (uključujući i 6 umjetničkih i muzičkih škola) koji pružaju SO za 19.005 učenika. U ovim školama radi 2113 nastavnika (koji predaju stručne i opšte predmete); od tog broja, 1.159 predaje predmete vezane za SO, uključujući i nastavnike opštih predmeta koji opšte predmete predaju u sklopu stručnih predmeta (od čega 266 predaje likovno i muzičko obrazovanje).

U sljedećoj tabeli prikazan je broj ispitanika koji su učestvovali u ovoj anketi. Stopa odziva je vrlo visoka, naročito među nastavnicima SO koji ne predaju likovno i muzičko obrazovanje.

## Metapodaci

**TABELA 1. PROCENAT NASTAVNIKA STRUCNIH PREDMETA KOJI SU UCESTVOVALI U ANKETI**

Ukupan broj stručnih škola (i mješovitih ako je od značaja)	40
Ukupan broj nastavnika stručnih predmeta	1.159 <sup>3</sup>
Škole obuhvaćene uzorkom	36
Ciljani nastavnici i instruktori u školama	1.159 (nastavnici koji predaju predmete u vezi sa SO)
Broj odgovora	393 nastavnika je djelimično ili u cjelosti odgovorilo na pitanja.
Procenat odziva	33,9% nastavnika SO koji predaju stručne predmete

**TABELA 2. PROCENAT DIREKTORA STRUCNIH ŠKOLA KOJI SU UČESTVOVALI U ANKETI**

Ukupan broj stručnih škola (i mješovitih ako je od značaja)	40
Ukupan broj direktora	40
Škole obuhvaćene uzorkom	40
Ciljani direktori	40
Broj odgovora	37
Procenat odziva	92,5%

<sup>1</sup> Obrazovni program SO je podijeljen na dio sa opštim predmetima i dio sa stručnim predmetima. Međutim, u okviru stručnih predmeta se u izvjesnoj mjeri predaju opšti predmeti u vezi sa stručnim oblastima.

<sup>2</sup> [www.skolskamreza.edu.me/](http://www.skolskamreza.edu.me/)

<sup>3</sup> Izvor: [Informativni sistem obrazovanja Crne Gore](#)

Učešće direktora u anketi po regionima iznosi: 41% iz sjevernog regiona, kao i iz centralnog dijela i 21% s juga Crne Gore. Što se tiče nastavnika, 27% ispitanika je sa sjevera, 39% iz centralnog dijela, a 34% s juga.

# DIO 1. KONTEKST: RADNA SNAGA, NASTAVA I RUKOVOĐENJE U ŠKOLAMA<sup>4</sup>

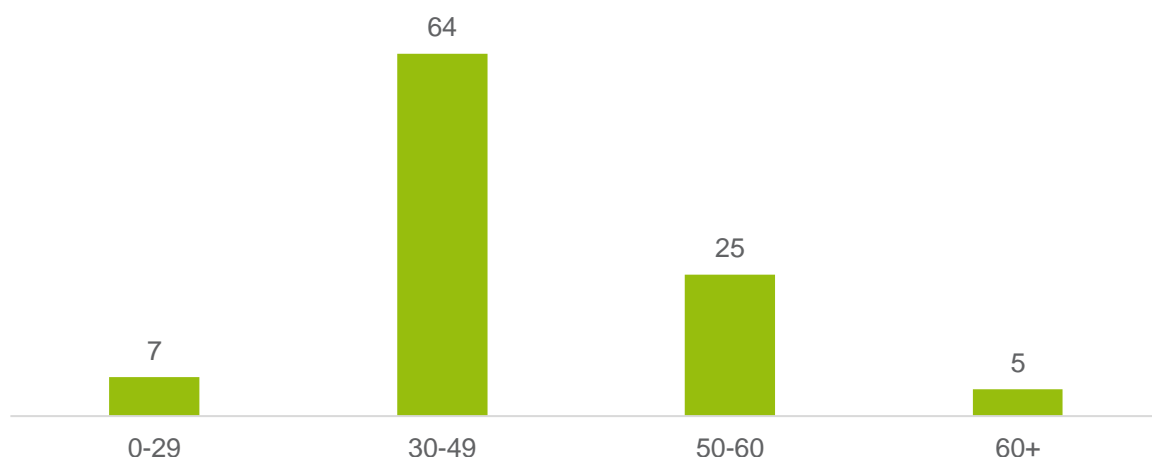
Prvi dio izvještaja sadrži više poglavlja u kojima je opisan način na koji nastavnici stručnih predmeta planiraju i izvode nastavu, kao i način na koji se u školama upravlja njihovim radom.

## 3. RADNA SNAGA

### Starost nastavnika

64% nastavnika SO je u starosnoj grupi 30–49 godina. Istovremeno, relativno mali procenat nastavnika stručnih predmeta mlađe je od 30, odnosno starije od 60 godina.

**SLIKA 1. STAROSNA STRUKTURA RADNE SNAGE NASTAVNIKA STRUČNIH PREDMETA (% , N=382)**

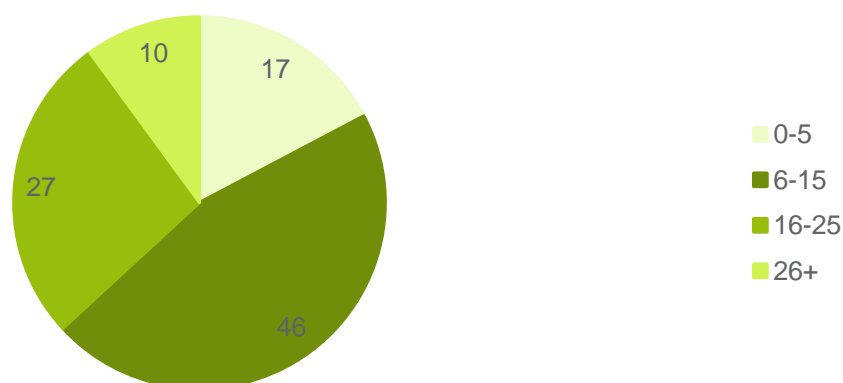


### Dužina nastavničkog staža

Gotovo dvije trećine nastavnika SO u Crnoj Gori ima nastavnički staž kraći od 16 godina. Tek svaki deseti nastavnik ima nastavnički staž duži od 25 godina. Iz navedenog proizilazi da će većina nastavnika stručnih predmeta u dogledno vrijeme i dalje biti u nastavi.

<sup>4</sup> Prikazani podaci zasnovani su na rezultatima onlajn ankete. Podaci nijesu ponderisani i ne uključuju vrijednosti koje su izostale (tj. One koji su odbili da odgovore i ispitanike koji se izjašnjavaju da ne znaju).

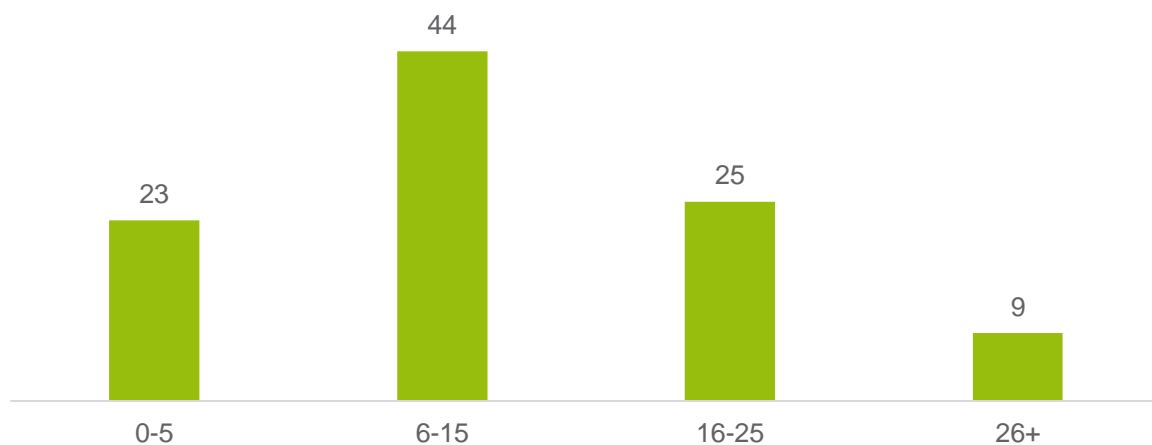
**SLIKA 2. STRUKTURA RADNE SNAGE PO GODINAMA NASTAVNIČKOG STAŽA (% , N=388)**



### Iskustvo u sadašnjoj školi

Više od 75% nastavnika u Crnoj Gori radi najmanje šest godina u školi u kojoj su sada zaposleni, što ukazuje na to da su njihove potrebe za profesionalnim razvojem vjerovatno drugačije u odnosu na one nastavnike koji su radili u više različitih škola. S obzirom na to da većina opština, sa izuzetkom glavnog grada Podgorice, ima samo jednu srednju stručnu ili mješovitu školu, ovo nije neuobičajeno u slučaju Crne Gore. Ovakav obrazac zapošljavanja može da otežava razmjenu novih praksi među školama, mada može i da podstakne saradnju među školama.

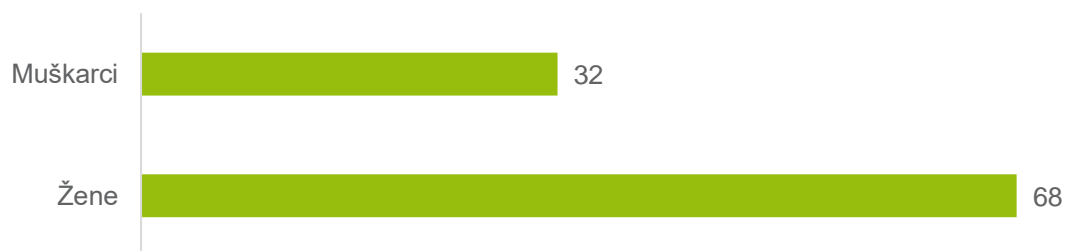
**SLIKA 3. STRUKTURA RADNE SNAGE PO GODINAMA RADA U SADAŠNJOJ ŠKOLI (% , N=388)**



### Pol

Nastavnik je u Crnoj Gori pretežno žensko zanimanje, pa je tako i među nastavnicima SO, od kojih su 68% žene.

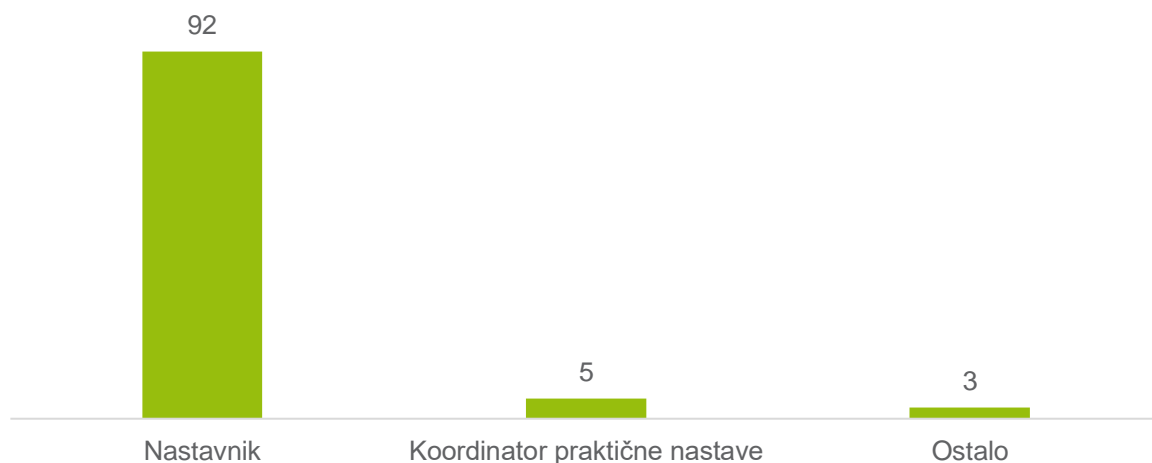
**SLIKA 4. POL NASTAVNIKA SO U CRNOJ GORI (% , N=363)**



## Uloga u školi

U našem uzorku, 92% ispitanika su nastavnici, približno 5% su koordinatori, a 3% imaju druge uloge u školi. Treba napomenuti da obično u svakoj školi postoji samo jedan koordinator praktične nastave.

**SLIKA 5. ULOGA U ŠKOLI (% , N=392)**



## Sektor stručnog obrazovanja ili specijalizacija

U Crnoj Gori, najčešća stručna specijalnost nastavnika u našem uzorku je ekonomska struka/pravo (21%), nakon čega slijedi inženjerstvo, a zatim turizam i ugostiteljstvo, što odražava podjelu programa SO u srednjim stručnim školama, odnosno sektore koji imaju dominantno učešće u SO.

**SLIKA 6. RADNA SNAGA PREMA SPECIJALIZACIJI (% , N=393)**



## Obrazovanje na fakultetima

18% nastavnika stručnih predmeta (ne računajući nastavnike opštih predmeta) navode da su završili pedagošku obuku u okviru diplomskih studija, dok je kod nastavnika opštih predmeta taj procenat 81%. 52% nastavnika stručnih predmeta navodi da prije početka nastavničkog rada nijesu imali nikakvu pedagošku obuku. Većina nastavnika u stručnim školama u Crnoj Gori navodi da je u toku studija imalo obuku o sadržaju svog predmeta (80% za sve predmete), ali se taj procenat smanjuje na samo 78% ako ne računamo nastavnike opštih predmeta. Što se tiče pedagogije, odnosno metodike nastave ili didaktike, stanje je potpuno drugačije. Samo manji procenat nastavnika (31%) završio je pedagošku obuku u okviru diplomskih studija. Ako ne računamo nastavnike koji predaju opšte predmete u stručnim školama, samo 22% nastavnika stručnih predmeta završilo je potpunu, a 20% djelimičnu pedagošku obuku tokom školovanja na fakultetima. 58% nastavnika stručnih predmeta navodi da tokom školovanja na fakultetima nijesu imali nikakvu obuku iz pedagogije koja je relevantna za predmete koje predaju.

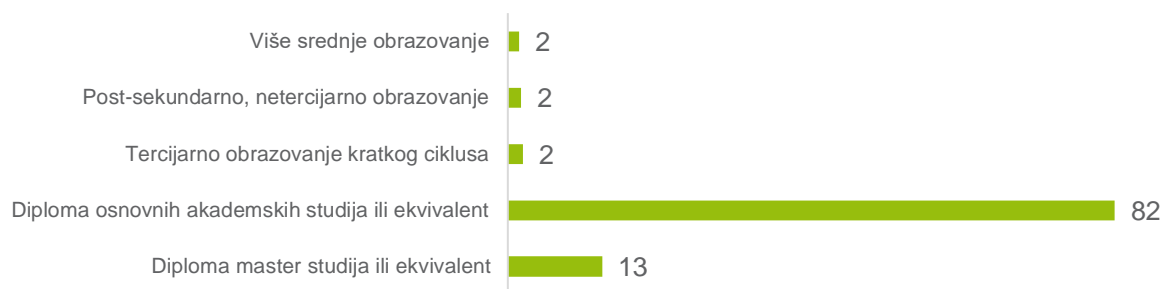
## Kvalifikacije

Više od 80% radne snage u Crnoj Gori navodi da ima završene osnovne studije.

Iz podataka se može zaključiti da je radna snaga formalno dobro kvalifikovana. Međutim, moramo imati na umu to da se ova kvalifikacija odnosi na sadržaj predmeta koje predaju, ali ne i na pedagogiju i nastavničku praksu.

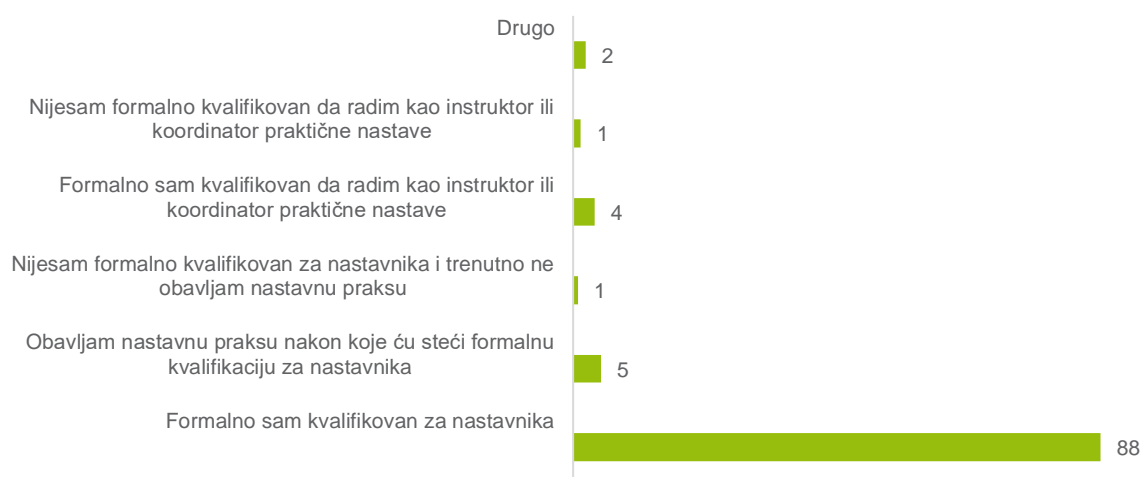


### SLIKA 7. NIVO OBRAZOVANJA NASTAVNIKA (% , N=393)



Istovremeno, velika većina nastavnika u Crnoj Gori (gotovo 90%) formalno je kvalifikovana za nastavnika ili instruktora ili koordinatora prakse. U svakom programu SO je definisano koja vrsta nastavnika treba da predaje konkretan program/modul (uključujući i obim akademskog obrazovanja iskazan u bodovima)<sup>5</sup>. To znači da zaposleni u SO imaju dobru polaznu osnovu i znanja iz svoje stručne oblasti, jer većina njih predaje predmete iz oblasti koja se odnosi na njihovo akademsko obrazovanje.

### SLIKA 8. KVALIFIKACIJE NASTAVNIKA (% , N=389)

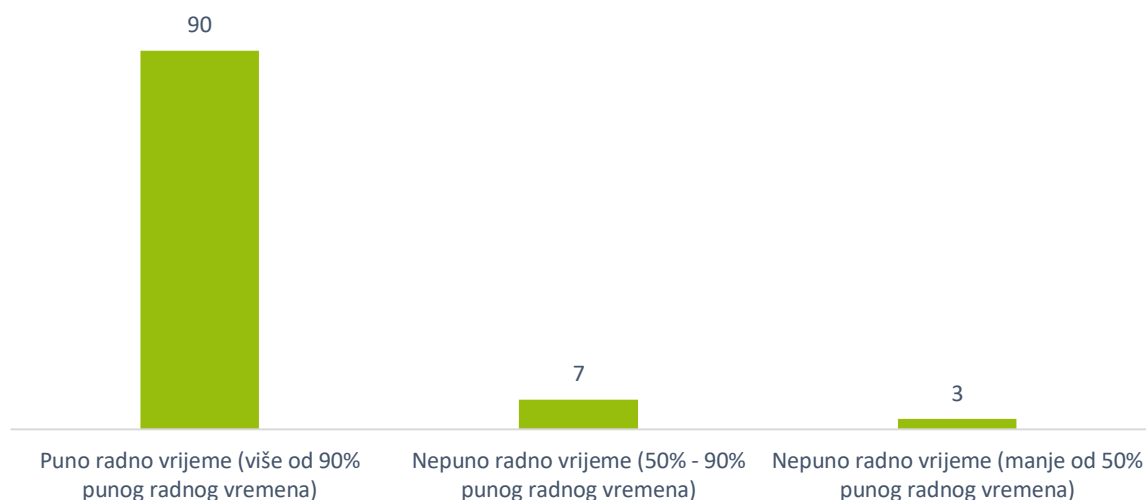


## Radnopravni status

U Crnoj Gori, 90% ispitanika zaposleno je na neodređeno vrijeme sa punim radnim vremenom, jer je Zakonom o radu propisano da organizacija ne smije da drži zaposlenog na osnovu ugovora o radu na određeno vrijeme duže od dvije godine.

<sup>5</sup> U sistemu NOK-a Crne Gore, 1 bod vrijedi 25 sati obuke.

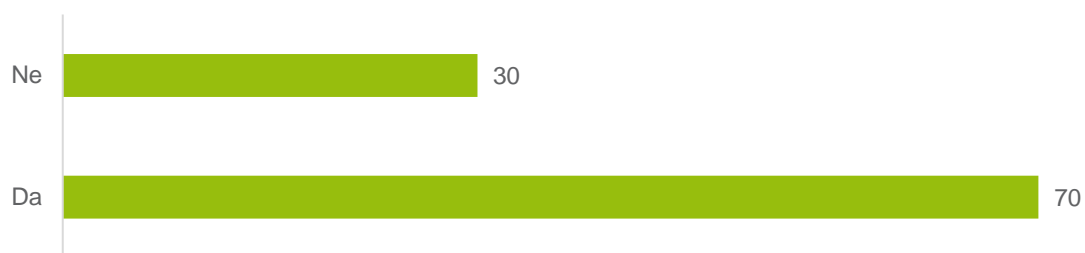
**SLIKA 9. RADNOPRAVNI STATUS NASTAVNIKA (% , N=392)**



### Članstvo u sindikatu i strukovnom udruženju

Što se tiče članstva u sindikatu i strukovnom udruženju, dobili smo zanimljive podatke. Oko 70% nastavnika u Crnoj Gori članovi su sindikata. Ali uloga sindikata za nastavnike SO u vezi sa KPR-om vrlo je skromna. Međutim, podaci pokazuju da i dalje postoji veliki broj nastavnika koji nijesu članovi nijednog sindikata. Sindikati su zastupljeni u ključnim državnim organima koji su zaduženi za verifikovanje kurikuluma i novih programa, kao i u tijelima kojima je delegirano ovlašćenje za odobravanje drugih standarda SO.

**SLIKA 10. BROJ NASTAVNIKA KOJI SU ČLANOVI SINDIKATA (% , N=379)**



Što se tiče članstva u strukovnim udruženjima, koja bi trebalo da imaju znatno većeg uticaja na kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika SO, tek nešto više od 40% nastavnika SO u Crnoj Gori pripadaju nekom od sektorskih udruženja nastavnika.

**SLIKA 11. BROJ NASTAVNIKA KOJI SU ČLANOVI UDRUŽENJA NASTAVNIKA (% , N=350)**

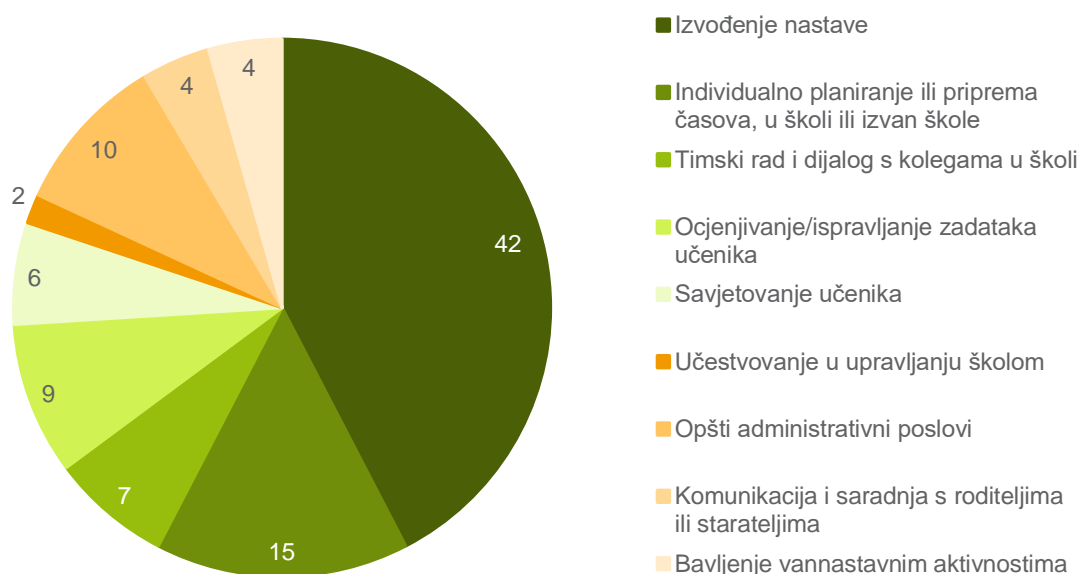


U skladu s odredbama Opšteg zakona o obrazovanju i vaspitanju, svi nastavnici u Crnoj Gori, uključujući i nastavnike SO, podstiču se da formiraju udruženja nastavnika koja čine nastavnici koji predaju iste predmete ili predmete specifične za određeni sektor. Međutim, za sada postoji samo nekoliko udruženja.

### Radno vrijeme

Nastavnici 42% vremena provode izvođeci nastavu, a samo 7% radnog vremena provode u interakciji s kolegama, a 6% u savjetovanju učenika.

**SLIKA 12. (PROSJEČAN) PROCENAT RADNOG VREMENA KOJI SE UTROŠI NA KONKRETNE ZADATKE (% , N=259)**



## Zaključci

Nastavnicima SO koji ne poznaju ili samo djelimično poznaju metodiku nastave potrebno je pružiti puno podrške u prvim godinama nastavnčkog rada (period uvođenja u posao). Može se uvesti specijalizovani jednogodišnji ili polugodišnji program obuke (možda na nivou univerziteta, za redovne ili vanredne studente) kako bi kandidati savladali osnove metodike nastave.

Takođe postoji veliki prostor za angažovanje postojećih udruženja nastavnika, a nadamo se i novoformiranih udruženja, za razvoj kvalitetnog KPR-a. Ova sektorska udruženja mogla bi da imaju značajnu ulogu kako u realizaciji KPR-a, tako i u uspostavljanju veza s univerzitetima i drugim organizatorima KPR-a i preduzećima/tržištem rada, što može da doprinese smanjenju postojećih jazova u obrazovanju nastavnika SO. Ta udruženja mogu da doprinesu jačanju profesionalizma nastavnika stručnih predmeta, naročito u dijelu koji se odnosi na sektorske kompetencije.

Većina nastavnika SO u Crnoj Gori dobro su kvalifikovani, imaju ugovore o radu na neodređeno vrijeme i može se očekivati da će nastaviti da predaju duže od 10 godina. Stoga vrijedi ulagati u dalje stručno usavršavanje ovih nastavnika.

Nastavnici ne provode puno vremena na stručnu saradnju s kolegama i često duži niz godina rade u istoj školi. Takođe, komunikacija sa učenicima je na niskom nivou, što je pitanje od naročitog značaja kod programa SO, imajući u vidu kontekst karijernog vođenja i savjetovanja.

## Ključna pitanja i preporuke

- Razvijati i ponuditi inicijalne kvalifikacije za nastavnike SO u vidu akademskih kvalifikacija ili stručnih kvalifikacija, eventualno uz mogućnost uključivanja pedagoških/metodičkih cjelina.
- Dodatno osnažiti udruženja nastavnika, kako na nacionalnom nivou, tako i na nivou škola.
- Ojačati sistem savjetovanja učenika na nivou škola.
- Koncipirati najoptimalnije rješenje za pitanje novozaposlenih nastavnika SO i njihove pedagoške edukacije. To se može izvesti na različite načine, na primjer, kao obavezan jednogodišnji pripravnčki program pod vođstvom mentora, onlajn program kao podrška novim nastavnicima kojima nije određen mentor, formiranje školskog tima za podršku iz oblasti nastave i učenja za nove nastavnike itd.

## 4. UPRAVLJANJE ŠKOLOM

### Ko učestvuje u upravljanju školom?

U preko 80% slučajeva, direktori navode da njihov upravljački tim čine zamjenici direktora, administrativno i finansijsko osoblje, nastavnici, roditelji, pa čak i učenici koji su angažovani kroz učenički parlament.

Postupak zapošljavanja novih radnika definisan je opštim Zakonom, prema kojem je za zapošljavanje nadležan direktor. Međutim, Ministarstvo prosvjete mora da potvrdi imenovanje (čime potvrđuje da je zapošljavanje opravdano i da su obezbijedena finansijska sredstva). U manje od 10% slučajeva, u postupku zapošljavanja učestvuju i drugi članovi školske uprave (u nekim slučajevima direktor formira odbor za izbor novih nastavnika).

Raskid ugovora o radu sa školskim osobljem i nastavnicima uglavnom inicira i sprovodi direktor, s tim da je glavni povod teža povreda radne discipline. Školski odbor učestvuje u potvrđivanju odluke samo u 30% slučajeva.

Skala zarada utvrđuje se na državnom nivou. Iznos zarade vezan je za radni staž, akademsko zvanje i položaj nastavnika u sistemu zvanja. Nastavnici koji su unaprijeđeni u više zvanje, na primjer nastavnik-mentor, primaju uvećanu zaradu.

Anketa je potvrdila postojanje ovih rješenja. Trećina direktora navodi da ima pravo da odobrava bonuse ili povišice za nastavnike. Međutim, nije jasno da li je povišica vezana za radni učinak nastavnika ili ne.

Kontrola nad budžetom je u rukama direktora, kao i školskog odbora. U slučaju projekata školske infrastrukture, školski odbor takođe se konsultuje i odobrava nabavku proizvoda, radova i usluga. U ovim slučajevima potrebno je isto tako konsultovati i Ministarstvo.

Direktori su uvijek prisutni prilikom iniciranja i sprovođenja disciplinskih mjera prema učenicima, ali u ovom postupku učestvuje i uprava škole i nastavnici (u više od 90% slučajeva).

Što se tiče ocjenjivanja učenika, ono je uglavnom u rukama nastavnika, s tim da se normativi za ocjenjivanje učenika utvrđuju na državnom nivou, tako da u postupku praćenja ocjenjivanja učenika učestvuju i direktori i uprava škole.

Svaka škola podnosi inicijalni prijedlog školskom odboru, a zatim i Ministarstvu, za vrstu programa SO koji će biti ponuđeni u novoj školskoj godini. Ministarstvo se u većini slučajeva saglašava sa prijedlozima škola, ali se dešava i da savjetuje škole da eventualno uvrste i druge programe. Počev od prošle školske godine, Ministarstvo se naročito zalaže za to da škole imaju više trogodišnjih programa, pa je sada uveden minimalni prag bodova koji su potrebni da bi se učenici upisali u četvorogodišnje programe.

Dvije trećine direktora navodi da nastavnici odlučuju o nastavnom materijalu koji će koristiti u procesu nastave i učenja. Oko 40% direktora navodi da je nastavni materijal uglavnom propisan na državnom nivou (udžbenici itd.)

Centar za stručno obrazovanje koordiniše razvoj programa SO, a Nacionalni savjet za obrazovanje je nacionalno tijelo nadležno za odobravanje programa. U posljednje dvije godine više od 25 reformisanih programa (zasnovanih na kompetencijama) odobreno je i uvedeno u stručne škole.

Većina direktora navodi da na administrativne poslove otpada do 35% njihovog radnog vremena. Oko 22% radnog vremena odlazi na razmatranje nastavnih planova i podršku kontinuiranom profesionalnom razvoju nastavnika, kao i na sadržaj i izvođenje obrazovnog programa. Manje od 20% vremena provode u interakciji s učenicima; u interakciji s roditeljima provode 11% vremena, a gotovo isto toliko u interakciji sa zajednicom. Međutim, neke veće škole imaju i zamjenike direktora.

Prema odredbama Opšteg zakona o obrazovanju i vaspitanju, kandidat za direktora mora da bude kvalifikovani nastavnik, da posjeduje pedagoške kvalifikacije, da posjeduje licencu za rad u prosvjeti i da ima najmanje 5 godina radnog iskustva.

Što se tiče razvoja škole, uključujući i planiranje KPR-a, više od 85% direktora navodi da se plan razvoja zasniva na postignućima učenika, a 100% ih navodi da su učestvovali u izradi godišnjeg plana KPR-a. Međutim, sudeći po razgovorima i publikacijama, analiza rezultata i praćenje ove vrste planova nije uobičajena praksa u školama.

74% direktora navodi da često učestvuje u izricanju disciplinskih mjera učenicima. 80% direktora redovno prisustvuje hospitovanju, što im je i u opisu radnog mjesta. 89% direktora navodi da pruža podršku nastavnicima u pripremi postupka nastave. Nešto više od 70% direktora redovno obavještava roditelje o postignućima učenika.

Sve to može da ukazuje na činjenicu da se direktori bave upravljanjem svim pitanjima do najnižeg nivoa i da uprava škole ne funkcioniše decentralizovano, možda i zbog nepostojanja odgovarajućih kompetencija kod drugih iz uprave škole.

## Kako se uključuju ostale zainteresovane strane?

Svi direktori navode da redovno uključuju nastavnike, roditelje i učenike u postupak odlučivanja i da u školama postoji praksa saradnje. Samo mali broj njih navodi da sami donose odluke.

Struktura uprave škole isključivo za stručne škole definisana je Opštim zakonom o obrazovanju<sup>6</sup> i vaspitanju, kojim je propisano da u sastav školskog odbora ulaze: jedan predstavnik zaposlenih u školi, 4 člana ispred Ministarstva prosvjete, 4 predstavnika organa lokalne samouprave i samo po jedan predstavnik socijalnih partnera i roditelja. Školski odbor mješovite škole nešto je drugačiji: umjesto predstavnika roditelja, u odboru je još jedan predstavnik zaposlenih u školi. Anketa je potvrdila da se ova rješenja primjenjuju.

## Šta ograničava djelotvornost upravljanja?

71% direktora navodi da djelotvornost upravljanja ograničava nedostatak sredstava, a 41% isto tvrdi za političku regulativu. 50% navodi da njihovu ličnu djelotvornost u radu ograničava preveliki broj obaveza.

---

<sup>6</sup> [Opti zakon o obrazovanju i vaspitanju, 2017.](#)

Prema rezultatima ankete, više od 70% direktora navodi da imaju stručno nastavno osoblje, uključujući i instruktore praktične nastave.

44% navodi da postoji nedostatak sredstava, odnosno udžbenika i nastavnog materijala. 42% direktora navodi da nema sredstava za školsku biblioteku.

Takođe, 64% direktora ukazuje na nedostatak informatičke infrastrukture u školama, a 40% navode da nemaju mogućnost povezivanja na internet, dok 58% iznose da nemaju didaktički softver.

Rezultati ankete takođe ukazuju da nema većih problema sa pohađanjem nastave od strane učenika i da su slučajevi vršnjačkog nasilja i uznemiravanja rijetki i pojedinačni. Što se tiče odsustva s nastave, rezultati ankete ne ukazuju da postoji značajniji problem.

## Procjena uspješnosti rada nastavnika

Prema rezultatima ankete, na nivou škola postoji kultura učešća većeg broja ljudi u hospitanju, počev od direktora, ali i drugih nastavnika i eksternih ocjenjivača. Procenat direktora koji to navode veći je od 65% za svaku grupu.

Oko polovine direktora navodi da uprava škole i nastavnici sprovode ankete među učenicima. Oko 60% direktora navodi da s nastavnicima razgovaraju o njihovom radnom učinku. Više od 65% direktora iznosi da svaki nastavnik priprema lični plan razvoja.

Gotovo 15% direktora navodi da postoje finansijske kazne za nastavnike koji ne ostvaruju predviđene rezultate. Međutim, 97% njih iznose da nije moguće raskinuti ugovor o radu zbog neostvarivanja rezultata.

77% direktora nema uobičajenu praksu određivanja nastavnika-mentora za druge nastavnike.

## Zaključci

Istraživanje potvrđuje da direktori škola praktikuju svoja ovlašćenja naročito u oblastima zapošljavanja i iniciranja novih programa. Oni navode da su sve zainteresovane strane uključene i da je obezbijeđeno široko učešće u odlučivanju. Međutim, zakonski uslov je da u školskom odboru škole mora biti samo 1 predstavnik poslodavaca – što predstavlja ograničavajući faktor. Direktori navode da im je mogućnost efektivnog upravljanja školom ograničena velikim brojem obaveza, nedostatkom sredstava i političkom regulativom. Takođe navode da u određenoj mjeri učestvuju u procesu nastave, ali pitanje je da li im je to dovoljno za efektivno izvršavanje njihove obaveze „pedagoškog vođe“. Neophodna su dodatna istraživanja kako bi se utvrdilo da li direktori imaju odgovarajuće uslove, osposobljenost i ovlašćenja za izvršavanje svih svojih obaveza.

## Ključna pitanja i preporuke

- Stvoriti inkluzivnije okruženje za socijalne partnere uključivanjem u upravljačku i rukovodeću strukturu istih, u školama u kojima god je to moguće.
- Obučiti direktore da pravilno vrše postupak procjenjivanja rezultata nastavnika, a isti uvesti i kao redovnu praksu u školi, uz uključivanje drugih iskusnijih nastavnika.
- Potrebno je da direktori prenesu određena ovlašćenja na konkretne rukovodioce ili organe škole, naročito na stručne aktive i školske timove.

- S obzirom na to da je 30% direktora starije od 50 godina, sa značajnim iskustvom u nastavnom procesu i vođenju škole, postoji potencijal da se direktori međusobno pomažu kao mentori ili razmjenjuju dobre prakse.
- Okvir kompetencija za direktore srednjih stručnih škola potrebno je dodatno razvijati i sprovesti kao osnov za novo zapošljavanje i KPR, uz prepoznavanje kompleksnih odgovornosti koje imaju čelnici škola.



## 5. PRISTUPI NASTAVI I VEZE S RADNIM MJESTOM

### Nastava

**TABELA 3. PRISTUP U DRŽANJU NASTAVE UČENICIMA**

	Nikad ili skoro nikad	Povremeno	Često	Na svim ili skoro svim časovima	N
Dajem kratak pregled nedavno naučenog gradiva	3	21	47	30	339
Učenici rade u manjim grupama da bi došli do zajedničkog rješenja problema ili zadatka	4	37	50	9	336
Zadajem drugačije zadatke učenicima koji imaju teškoća u učenju, i/ili učenicima koji mogu da napreduju	2	35	49	14	333
Navodim problem na radu kao ilustraciju primjene znanja ili vještina	7	32	42	19	336
Dozvoljavam učenicima da vježbaju slične zadatke dok se ne uvjerim da je svaki učenik savladao gradivo	2	20	59	19	332
Provjeravam vježbanke ili domaće zadatke učenika	6	26	46	22	330
Učenici koriste IKT (informacione i komunikacione tehnologije) za projekte ili zadatke na času	15	38	34	13	331
Demonstriram učenicima kako se izvode praktični zadaci, kako bi zatim mogli sami da ih izvedu	3	19	51	27	335
Učenici uče teoriju i istovremeno primjenjuju stečeno znanje u rješavanju praktičnih problema na istom času	2	17	53	28	333
Planiram časove tako da učenici mogu da primjene naučenu teoriju ili stečena znanja u rješavanju zadataka koji simuliraju radno mjesto (praksa).	3	14	51	32	336
Koristim digitalnu tehnologiju da se pripremim ili da pronađem nastavni materijal	4	23	47	26	337
U nastavi koristim video materijale	17	41	31	11	334

Većina nastavnika često zadaje različite zadatke učenicima u zavisnosti od sposobnosti i uspostavlja veze sa zadacima koji simuliraju radno mjesto i praktične probleme. Međutim, stiče se utisak da veliki broj nastavnika često koristi tradicionalne pedagoške metode, koji se oslanjaju na predavanje nastavnika i ponavljanje zadataka. Oko 40% nastavnika ne promoviraju timski rad u nastavnom procesu i procesu učenja.

## Veze s radnim mjestom

Iako veliki broj nastavnika u nastavi u školi koristi zadatke koji simuliraju radno mjesto, većina nastavnika navodi da ima relativno slabu interakciju s poslodavcima. Ovo predstavlja problem, jer znači da učenici, nastavnici i poslodavci nemaju mogućnost da komuniciraju i da tako upoznaju jedni druge sa očekivanjima koja imaju. U podacima u sljedećoj tabeli zabilježeni su odgovori svih nastavnika u srednjim stručnim školama; interakcija s radnim mjestom nešto je veća kod nastavnika stručnih predmeta.

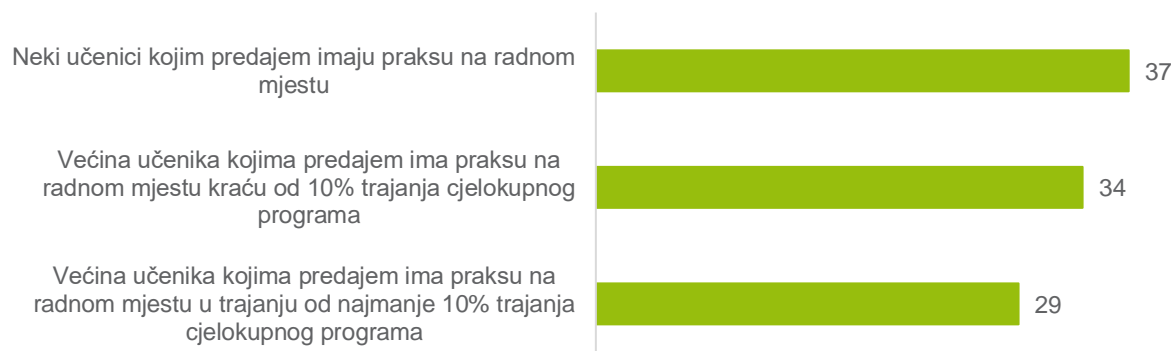
**SLIKA 13. ODNOS IZMEĐU UČENJA U ŠKOLI I RADNOG MJESTA UČENIKA (%)**



## Učenje kroz rad

Očigledno je da učenici nemaju dovoljan pristup praksi u privredi, jer više od 2/3 nastavnika navodi da učenici rijetko imaju priliku da idu na praksu u preduzeća.

**SLIKA 14. PRAKSA UČENIKA NA RADNOM MJESTU (% , N=314)**



## Ponašanje i motivisanost učenika

Iako 66% nastavnika navodi da su učenici dobro motivisani, 31% nastavnika navodi da im držanje nastave učenicima ne prčinjava zadovoljstvo. Podaci pokazuju da se skoro svi nastavnici suočavaju s kašnjenjima početka časa i ometanjima nastave na nekim časovima.

**TABELA 4. NASTAVNICI O MOTIVISANOSTI UČENIKA**

	Ni na jednom od mojih časova	Na nekim mojim časovima	Na većini mojih časova	Na svim ili skoro svim mojim časovima	N
Kada čas počne, moram dosta dugo da čekam da se učenici smire	2	95	2	1	297
Većina učenika na času je dobro motivisana	9	25	55	11	335
Gubim dosta vremena zbog toga što učenici ometaju čas	2	94	2	2	284
Zadovoljstvo mi je da predajem svojim učenicima	31	9	31	29	334

## Obrazovni program

Nastavnici navode da se u nastavi najčešće pridržavaju objavljenog obrazovnog programa, ali se takođe rukovode i potrebama poslodavaca i kriterijumima ocjenjivanja. Planiranje pojedinačnih časova je često, ali nije sveprisutna pojava.

**TABELA 5. NASTAVNICI I NASTAVNI PROGRAM**

	Nikad ili skoro nikad	Povremeno	Često	Na svim ili skoro svim časovima	N
U izvođenju i planiranju nastave rukovodim se objavljenim nacionalnim obrazovnim programom ili standardom kvalifikacije za moj predmet	6	20	35	40	326
Pripremam plan kako ću predavati različite teme i jedinice u toku školske godine	2	9	34	56	331
Pripremam detaljan plan za svaki svoj čas	5	24	38	33	331
Eksperimentišem s različitim metodama nastave i učenja da bih vidio koje najbolje funkcionišu	1	26	47	26	328
Naročitu pažnju posvećujem temama iz kojih će učenici biti testirani na pismenim zadacima i na ispitima	0	14	48	38	326
Pažnju posvećujem vještinama i znanjima za koja znam da ih poslodavci traže	2	13	45	40	323

## Obrazovni resursi

Nastavnici nijesu zadovoljni nastavnim sredstvima koja su na raspolaganju učenicima. Naročito se ističu nedostaci potrošnog materijala potrebnog za praktični rad, materijala za digitalno učenje i pristupa internetu. Mnogi informatičku infrastrukturu u školama ocjenjuju kao neadekvatnu. Takođe, stiče se utisak da kultura korišćenja digitalnih resursa još uvijek nije razvijena u školama i među nastavnicima.

**TABELA 6. NASTAVNICI I OBRAZOVNI RESURSI**

	Nikad ili skoro nikad	Povremeno	Često	Na svim ili skoro svim časovima	N
Učenici imaju pristup adekvatnim, kvalitetnim nastavnim materijalima, npr. udžbenicima	3	28	36	33	326
Učenici imaju pristup adekvatnim i savremenim alatima i opremi za ovladavanje praktičnim vještinama	7	30	39	24	318
Učenici imaju pristup dovoljnim i adekvatnim potrošnim materijalima za sticanje praktičnih vještina	9	39	32	20	318
Učenici imaju pristup pouzdanom i adekvatnom računarskom hardveru i softveru koji im omogućava korišćenje digitalne tehnologije relevantne za moj predmet	18	39	26	17	321
Učenici imaju adekvatan pristup internetu kao pomoć u savladavanju gradiva iz mog predmeta	15	33	34	18	324
Učenici koriste digitalno okruženje za učenje, npr. Moodle, Sakai	58	24	13	5	317

## Ocjenjivanje

Većina nastavnika (88%) navodi da ima sopstveni pristup ocjenjivanju znanja učenika, te da ima uvid u rad svakog svog učenika, a u većini slučajeva nastavnici takođe daju i povratne informacije o radu učenika u pisanom obliku. Ipak, 61% nastavnika zadaje standardizovane pismene zadatke. Nastavnici rjeđe koriste podatke o ocjenjivanju prilikom izrade ciljanih zadataka za učenje.

**TABELA 7. NASTAVNICI O OCJENJIVANJU**

	Nikad ili skoro nikad	Povremeno	Često	Na svim ili skoro svim časovima	N
Razvijam i primjenjujem svoj način ocjenjivanja rada učenika	1	11	53	36	333
Zadajem standardizovane pismene zadatke	8	31	48	13	322
Učenici pojedinačno odgovaraju pred razredom	6	23	44	27	320
Pored ocjene ili bodovanja, dajem i povratne informacije o radu učenika u pisanom obliku	0	7	37	55	324
Posmatram učenike prilikom obavljanja konkretnih zadataka i odmah dajem povratne informacije	0	7	40	53	326
Organizujem učenike tako da mogu jedni drugima da daju povratne informacije u parovima ili u manjim grupama	2	22	51	25	321
Nekim učenicima zadajem posebne zadatke za učenje, jer je ocjenjivanjem utvrđeno da im je potrebno dodatno učenje	1	32	51	15	323

## Samoefikasnost nastavnika

U globalu, nastavnici sopstveni rad ocjenjuju kao efikasan – naročito kada je u pitanju kontrolisanje ponašanja, davanje objašnjenja i podrška razvoju praktičnih vještina.

**TABELA 8. NASTAVNICI O SAMOEFIKASNOSTI**

	Ne, uopšte	U izvjesnoj mjeri	Prilično	Značajno	N
Činim da učenici vjeruju da mogu da budu uspješni u školi	0	23	51	25	342
Pomažem učenicima da cijene učenje	0	22	48	30	341
Pripremam dobra pitanja za učenike	1	10	54	34	334
Držim pod kontrolom remetilačko ponašanje u učionici	0	9	44	46	338
Motivisem učenike koji pokazuju slabu zainteresovanost za školske aktivnosti	0	22	46	32	338
Pomažem učenicima da razumiju stvaran rad u mojoj struci	1	16	46	37	338
Obezbeđujem da se učenici pridržavaju pravila u učionici	1	9	44	47	341
Pomažem učenicima da razviju posvećenost radu u mojoj struci	0	20	50	30	339

Dajem alternativno objašnjenje ako su npr. učenici zbunjeni	0	9	44	47	342
Ukazujem učenicima na praktične vještine koje će im biti potrebne na radnom mjestu	1	13	42	44	339
Pružam učenicima najnovija znanja koja su relevantna za moju struku	1	12	49	38	339

## Karijera i zadovoljstvo poslom

Većina nastavnika umjereno je zadovoljna svojim radom, a oko 27% ih je vrlo zadovoljno. Veći dio nastavnika navodi da i dalje uči i usavršava se, kao i da ima mogućnosti za napredovanje. S druge strane, nastavnici ne smatraju da se njihov rad u Crnoj Gori cijeni i više od 25% njih nije motivisano da savladava izazove sa kojima se suočava. Rezultati ankete pokazuju da nastavnici ne žale zbog izbora karijere, ali neki bi možda voljeli da su im bile otvorene druge mogućnosti u karijeri.

**TABELA 9. NASTAVNICI O KARIJERI I ZADOVOLJSTVU POSLOM**

	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Slažem se	U potpunosti se slažem	N
Ovo zanimanje ima mnogo više prednosti nego nedostataka	3	8	61	27	331
Sve u svemu, zadovoljan sam svojim poslom	2	6	66	27	331
Kajem se što sam odlučio da postanem nastavnik	51	41	6	2	324
Smatram da se zanimanje nastavnika u mojoj zemlji cijeni	32	46	20	2	324
I dalje učim i usavršavam se kao nastavnik	1	1	61	38	330
Imam mogućnosti za napredovanje u karijeri nastavnika	5	23	60	12	329
Smatram da sam prilično motivisan za prevazilaženje izazova u svom poslu	6	21	54	20	328

85% direktora vrlo je zadovoljno svojom odlukom da postanu direktori škola i većina ih čak ne bi ni promijenila školu. Međutim, skoro 50% njih navodi da zanimanje nastavnika nije mnogo cijenjeno u društvu.

## Zaključci

Većina nastavnika često zadaje različite zadatke učenicima u zavisnosti od sposobnosti i uspostavlja veze sa zadacima koji simuliraju radno mjesto i praktične probleme. Međutim, stiče se utisak da veliki broj nastavnika često koristi tradicionalne pedagoške metode, koje se oslanjaju na predavanje nastavnika i ponavljanje zadataka. Grupni rad se relativno malo koristi, a podaci dobijeni na osnovu ocjenjivanja rijetko se koriste u izradi pojedinačnih zadataka za učenje. Iako veliki broj nastavnika u nastavi koristi zadatke koji u školi simuliraju radno mjesto, većina nastavnika navodi da ima relativno slabu interakciju s poslodavcima.

Navodi se da su učenici motivisani, ali se, istovremeno, velika većina nastavnika suočava sa ometanjima nastave za vrijeme održavanja časa, a skoro trećina nastavnika navodi da im predavanje sopstvenog predmeta ne pričinjava zadovoljstvo! Nastavnici nijesu zadovoljni nastavnim sredstvima koja su na raspolaganju učenicima. Naročito se ističu nedostaci potrošnog materijala za praktičan rad i za digitalno učenje, kao i nedostatak pristupa internetu. Mnogi informatičku infrastrukturu u školama ocjenjuju kao neadekvatnu. Učenici uglavnom ne koriste digitalne resurse u većoj mjeri.

## Ključna pitanja i preporuke

Većina nastavnika u SO navodi da često individualizuju zadatke u vezi sa učenjem i da povezuju učenje sa praktičnim problemima. Međutim, mnogi često koriste tradicionalne pedagoške pristupe zasnovane na govoru nastavnika i ponavljanju zadataka. Relativno malo se koristi grupni rad, a podaci o ocjenjivanju ne koriste se često za prilagođavanje zadataka u vezi sa učenjem. Iako mnogi nastavnici koriste u nastavi zadatke u vezi sa učenjem koji su slični radu, većina njih navodi da ima relativno malu interakciju sa poslodavcima.

Preporuke su:

- Podsticati nastavnike da intenzivno koriste čitav spektar pedagoških metoda da bi motivisali učenike i spriječili manja ometanja časa.
- Obučiti nastavnike da podatke dobijene pri ocjenjivanju koriste za prilagođavanje učenja sposobnostima učenika.
- KPR i saradnja nastavnika putem interneta treba da doprinese razmjeni nastavnih materijala koje izrađuju sami nastavnici, kao i primjera dobre prakse.
- Ulaganje u internet konekcije u školama predstavlja prioritet. Potrebno je razmotriti pristup u okviru kojega bi učenici sami donosili sopstvene uređaje, kako bi se olakšalo digitalno učenje i učenje putem interneta (npr. pomoću pametnih telefona).
- Potrebno je da srednje stručne škole unaprijede saradnju i komunikaciju s lokalnim i regionalnim poslodavcima, kako bi učenici i nastavnici imali komunikaciju sa poslodavcima i sticali praktično iskustvo. Moguće strategije za to su: stažiranje nastavnika u privredi, obezbjeđivanje zastupljenosti privrede u školskim odborima, partnerstva škola i preduzeća i inicijative poslovnih udruženja i komora.
- S obzirom na to da se SO u Crnoj Gori uglavnom izvodi u školama, apsolutno je neophodno da školske laboratorije i radionice budu dobro opremljene, kako bi učenici imali priliku da vježbaju u uslovima u kojima može da se simulira pravo radno mjesto.
- Položaj nastavnika mogao bi se unaprijediti obezbjeđivanjem mogućnosti za sticanje priznanja za izuzetno zalaganje, kao što je na primjer vođenje inovativnih projekata, mentorstvo ili obučavanje kolega, doprinosenje projektima unapređenja škole, partnerstva sa privredom ili visokoobrazovnim ustanovama i mobilnost.
- Potrebno je nastaviti s programom stažiranja nastavnika u privredi, kako bi se nastavnicima stručnih predmeta omogućilo da steknu nova znanja o privredi i sektoru.

## DIO 2. PROFESIONALNI RAZVOJ NASTAVNIKA STRUČNIH PREDMETA

Ovaj dio izvještaja bavi se profesionalnim razvojem nastavnika kako na nacionalnom, tako i na institucionalnom nivou.

### 6. POLITIKA I SPROVOĐENJE

Od 2015. godine dodatno je pojašnjen zakonski okvir, kao i odgovornosti u dijelu koji se odnosi na profesionalni razvoj. Još uvijek postoje tri faze profesionalnog razvoja nastavnika: usavršavanje prije zaposlenja, uvod u rad za novozaposlene nastavnike i kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika. U sljedećoj tabeli dat je sažet prikaz ključnih zakonskih akata.

Normativ	Zahtjev	Izvor na internetu
Opšti zakon o obrazovanju i vaspitanju (2017)	<p>Propisano je da udžbenici podliježu odobranju; <b>Nastavnici mogu da osnivaju strukovna udruženja</b> nastavnika, koja imaju pravnu formu nevladine organizacije. Direktor škole odlučuje o zapošljavanju nastavnika. Mentor je nastavnik koji ima najmanje 3 godine radnog iskustva (član 103). Licenciranje nastavnika i direktora uređeno je članom 107, a ovaj postupak koordiniše Centar za stručno obrazovanje. <b>Centar za stručno obrazovanje je odgovoran za izradu okvira za profesionalni razvoj nastavnika SO.</b></p> <p>Nastavnici imaju pravo i obavezu stručnog usavršavanja (član 112). O prioritnim oblastima za stručno usavršavanje nastavnika odlučuje Ministarstvo svakih 5 godina. Nastavnik koji se prvi put zapošljava treba da završi pripravnički staž, nakon čega polaže stručni ispit koji se sastoji iz testa vještina i testa znanja.</p> <p><b>Kandidat za direktora može se birati na najviše dva mandata, što je ukupno 8 godina na položaju.</b></p>	<a href="#">link</a>
Zakon o stručnom obrazovanju (2017)	<p>Što se tiče razlike između kvalifikacije nivoa obrazovanja i stručne kvalifikacije, u zakonu se navodi da <b>obrazovni rad obavljaju nastavnici, nastavnici praktičnog obrazovanja, stručni saradnici i saradnici u nastavi.</b> Nastavnici u školi moraju imati najmanje 240 kredita, sa izuzetkom pojedinih predmeta gdje nastavu mogu izvoditi nastavnici sa 180 kredita ukoliko ne postoji odgovarajući studijski program. Nastavnici praktične nastave moraju imati 180 kredita. Norma časova za nastavnika je od 18 do 20 školskih časova nedjeljno.<sup>7</sup></p>	<a href="#">link</a>

<sup>7</sup> Školski čas traje 45 minuta.



Pravilnik o programu i organizaciji oblika stručnog usavršavanja nastavnika (2004)	<b>Prepoznajte tri vida profesionalnog razvoja: individualno, formalno i neformalno.</b> Formalno stručno usavršavanje uglavnom podrazumijeva pohađanje akademskih programa, a neformalno podrazumijeva pohađanje obuke koju je akreditovao i koju pruža Centar za stručno obrazovanje. <b>Registar obuke vodi Centar za stručno obrazovanje, kao i škola i provajder obuke.</b> Provajderi obuke su pravna lica, a zaposleni u Centru za stručno obrazovanje ne mogu biti autori programa, ali mogu biti provajderi obuke.	<a href="#">link</a>
Pravilnik o izdavanju i obnavljanju licence za rad nastavniku, direktoru i pomoćniku direktora obrazovno-vaspitne ustanove (2014)	<b>Radi obnavljanja licence, nastavnici SO moraju da pohađaju 40 časova obuke u periodu od 5 godina,</b> i to u sljedećem odnosu: 16 časova obuke iz prioriternih oblasti, 8 časova obuke iz drugih oblasti i još 16 časova ako nastavnik ili direktor nije tokom studija polagao ispite iz pedagoško-psihološke grupe predmeta.	<a href="#">link</a>
Pravilnik o vrstama zvanja, uslovima, načinu i postupku predlaganja i dodjeljivanja zvanja nastavnicima	Ovim pravilnikom uređuju se zvanja nastavnika i postupci za dodjeljivanje zvanja. Postoji nekoliko nivoa zvanja nastavnika, i to: nastavnik-mentor, nastavnik-savjetnik, nastavnik-viši savjetnik i nastavnik-istraživač. Pravilnik priznaje različite oblike stručnog usavršavanja. <b>Centar za stručno obrazovanje u posebnim slučajevima iz Pravilnika treba da prizna sertifikate iz obuka koje nijesu predviđene u katalogu,</b> uključujući i sertifikate sa međunarodnih obuka.	<a href="#">link</a>
Pravilnik o poslovima i zadacima mentora (2009)	Ovaj pravilnik se primjenjuje na mentore nastavnika-pripravnika i uređuje uvođenje nastavnika-pripravnika u rad, <b>vrste mišljenja koja mentor daje i način upoznavanja nastavnika-pripravnika s radom ustanove.</b>	<a href="#">link</a>
Standardi kompetencija za nastavnike i direktore u vaspitno-obrazovnim ustanovama (2016)	Ovi standardi kompetencija definišu standarde za nastavnike i direktore i odnose se na sve nastavnike, uključujući i nastavnike SO.	<a href="#">link</a>
<b>Strategija</b>	<b>Sprovođenje</b>	<b>Izvor na internetu</b>
Strategija razvoja stručnog obrazovanja u Crnoj Gori 2015–2020	U posljednje dvije godine, ova strategija fokusira se na uvođenje programa zasnovanih na kompetencijama, uz uvođenje obuke za više od 300 nastavnika za izradu standarda SO (standarda kvalifikacije i obrazovnih programa za kvalifikacije nivoa 3 i nivoa 4), kao i oko 400 nastavnika za izvođenje novih programa SO u okviru srednješkolskog SO.	<a href="#">link</a>
Strategija obrazovanja nastavnika u Crnoj Gori, Ministarstvo prosvjete, 2017	U središtu pažnje ove strategije jeste unapređenje konkretnih oblasti stručnog usavršavanja nastavnika, <b>kao i angažovanje univerziteta i privrede u stvaranju većih mogućnosti za nastavnike da steknu pravo akademsko obrazovanje i formalne kvalifikacije.</b>	<a href="#">link</a>

## Zaključci

Ohrabruje činjenica da postoji posebna strategija na nacionalnom nivou usmjerena na inicijalno akademsko obrazovanje, period uvođenja u rad i KPR nastavnika. Sistem primjenjuje sve norme koje se odnose na profesionalni razvoj i daje jasnu definiciju stručnog napredovanja nastavnika. Norme na nivou škola ostale su nepromijenjene: škole i dalje izrađuju dvogodišnje planove KPR-a za nastavnike, a nastavnici imaju obavezu održavanja profesionalnog portfolija i izrade godišnjeg plana profesionalnog razvoja.

## Ključna pitanja i preporuke

- Potrebno je revidirati propise tako da različiti oblici obučavanja nastavnika budu prepoznati i uzeti u obzir, naročito oni koji se izvode u školama i u lokalnoj zajednici (stažiranje u privredi).
- Minimalni zahtjevi za KPR ne bi smjeli da budu glavna motivacija za većinu nastavnika. Umjesto toga, trebalo bi da služe kao okvir u kojem nastavnici mogu da ostvaruju relevantan i koristan KPR koji dovodi do unapređenja nastavnog rada, odnosno napredovanja u karijeri.
- Uspostavljen je institucionalni sistem za KPR, sa brojnim zakonima, pravilnicima, priručnicima i uputstvima. Međutim, potrebno je obezbijediti međusobnu usklađenost svih ovih dijelova i uspostavljanje skladnog sistema.
- Potrebno je da strateški dokumenti budu u većoj mjeri orijentisani na uticaj, kako bi uz rezultate aktivnosti postojali i jasni pokazatelji efekata i uticaja.
- Potrebna je sadržajnija uključenost zainteresovanih strana u kreiranje politike i doprinošenje obezbjeđivanju kvaliteta.

## 7. ORGANIZACIJE I INSTITUCIJE KOJE PODRŽAVAJU KPR U ZEMLJI

U ovom odjeljku opisane su i ocijenjene ključne institucije koje uređuju i pružaju KPR. Opisane su njihove funkcije i ocijenjeno je koliko uspješno i u kojoj mjeri se te funkcije ostvaruju. Takođe je sagledano i koliko uspješno različite institucije sarađuju.

- **Ministarstvo prosvjete** je nacionalno regulatorno tijelo odgovorno za politiku, strategiju i koordinaciju osposobljavanja nastavnika i trenera. Ministarstvo takođe priprema propise (pravilnike). Ono nadzire rad drugih organa: ZZŠ, Centra za stručno obrazovanje i Ispitnog centra. Godišnji izvještaji Ministarstva<sup>8</sup> opisuju ostvareni napredak.
- **Zavod za školstvo** je nacionalno tijelo nadležno za nastavnike koji predaju opšte obrazovanje, kao i opšte predmete u okviru stručnog obrazovanja. ZZŠ takođe je nadležan za izradu standarda za nastavnike i za izdavanje licence nastavniciima u opštem obrazovanju. Nadležan je i za vođenje evidencija o obuci koju izvode spoljni provajderi, prema katalogu programa obuke.
- **Centar za stručno obrazovanje** obavlja sve aktivnosti u vezi s razvojem stručnog obrazovanja u Crnoj Gori, od nivoa 2 do nivoa 5 u Nacionalnom okviru kvalifikacija. Centar za stručno obrazovanje je takođe nadležan za izradu aktivnosti profesionalnog razvoja za nastavnike stručnih predmeta, kao i za razvoj standarda i pružanje savjetodavnih usluga nastavniciima.
- **Univerzitet Crne Gore** je nacionalna institucija tercijarnog obrazovanja nadležna za inicijalno obrazovanje nastavnika. On je glavna fokusna tačka za obrazovanje nastavnika, ali prvenstveno za buduće nastavnike opštih predmeta. U okviru Strategije obrazovanja nastavnika iz 2017. godine, Univerzitet će dalje razvijati postojeće programe, uz istovremeni razvoj niza kraćih obuka za nastavnike SO.
- **Privredna komora** je ključna institucija koja zastupa poslodavce prilikom koncipiranja i realizacije obrazovanja. Komora je učestvovala u Projektu stažiranja nastavnika, a jedan od rezultata Projekta bila je i akreditacija izrađenog programa obuke. Komora je takođe intenzivno uključena u novu inicijativu koja se odnosi na obuku instruktora u preduzećima u cilju razvoja pedagoških vještina. Privredna komora ima članstvo u svim ključnim nacionalnim tijelima koja doprinose kvalitetu obrazovanja, uključujući i Nacionalni savjet za obrazovanje. Takođe, Komora je bila jedan od osnivača Centra za stručno obrazovanje.
- **Nacionalni savjet za obrazovanje** odobrava programe za KPR nastavnika i direktora. NSO je 2017. godine odobrio 10 novih programa SO zasnovanih na kompetencijama.

### Zaključci

Ključne institucije i njihove nadležnosti u Crnoj Gori dobro su utemeljene. Centar za stručno obrazovanje ima stručna znanja i posvećen je pitanju KPR-a za nastavnike SO. Komora je dokazala svoju posvećenost stručnom obrazovanju i uspješno je podržala niz inicijativa u prethodnom periodu. Saradnja je naročito intenzivna u vezi s unapređenjima u oblasti učenja kroz rad/dualnog obrazovanja i obuke instruktora u preduzećima. Međutim, stiče se utisak da je teško postići konsenzus o efektivnom djelovanju u cilju prevazilaženja problema s kojima se nastavnici SO i dalje suočavaju, kao što je nedovoljna ponuda KPR-a fokusiranog na specijalističke potrebe, kao i teškoće na koje se nailazi u nastojanjima da se obezbijedi zajedničko djelovanje ključnih organizacija i sprovođenje

<sup>8</sup> [Godišnji izvještaj za 2017. godinu, Ministarstvo prosvjete \(na crnogorskom jeziku\)](#)

strategija za KPR. Centar za stručno obrazovanje nema ni budžet ni kapacitete za pružanje obimnih, specijalizovanih programa SO, a stiče se utisak da ne postoji mnogo provajdera obuke koji su u stanju da ponude relevantan KPR. Univerzitet Crne Gore nije bio pretjerano angažovan na zadovoljavanju konkretnih potreba nastavnika SO, kako na početku njihovog rada, tako i kasnije tokom njihove karijere.

Postoji problem s nastavnicima opštih predmeta u SO. Naime, oni su u nadležnosti Zavoda za školstvo i Centar za stručno obrazovanje nema ništa s njihovim obučavanjem. Istovremeno, oni nijesu ključna ciljna grupa Zavoda za školstvo, iako mogu da učestvuju u nekim njegovim programima.

## Ključna pitanja i preporuke

- Potrebno je da privreda bude intenzivnije uključena u koncipiranje programa obuke za nastavnike SO, ali i za obuku instruktora u preduzećima. To podrazumijeva snažniju uključenost predstavnika poslodavaca u upravljanju, koncipiranju i realizaciji KPR-a za nastavnike i direktore škola.
- Potrebno je da koordinatori za KPR u školama umiju da svoje potrebe za obukom saopšte onima koji su nadležni za određivanje prioriteta, koncipiranje i akreditaciju, te da prate i dostavljaju povratne informacije o ostvarenom napretku i uticaju KPR-a.
- U odnosu na 2015. godinu (kada je izrađen prethodni izvještaj), poboljšana je uključenost Univerziteta Crne Gore, Privredne komore i nekih NVO u profesionalni razvoj nastavnika. Međutim, napredak je i dalje neizvjestan (npr. program stažiranja nastavnika više se ne koordiniše sa centralnog nivoa). Akreditacija sistema provajdera obuke još uvijek nije uspostavljena.
- Centar za stručno obrazovanje i Zavod za školstvo mogli bi mnogo tiješnje da sarađuju kada su u pitanju nastavnici opštih predmeta. Potrebno je staviti veći naglasak na pravilnu primjenu opštih predmeta u nastavnim programima SO (kontekstualizacija programa). Saradnja u vezi s vođenjem evidencija o učešću nastavnika stručnih i opštih predmeta omogućila bi potpunije razumijevanje realizacije KPR-a u Crnoj Gori.
- Poslodavce ili sektorske komisije kojima predsjedava Privredna komora takođe je potrebno konsultovati pri postupku akreditacije programa, radi procjene prikladnosti predloženog programa sa stanovišta razvoja sektora.

## 8. KONCIPIRANJE, OSIGURANJE KVALITETA I FINANSIRANJE

### Naručivanje i koncipiranje KPR-a

Ministarstvo prosvjete određuje prioritetne oblasti stručnog usavršavanja nastavnika u petogodišnjem periodu, na prijedlog Zavoda za školstvo i Centra za stručno obrazovanje. Ministarstvo takođe propisuje organizaciju stručnog usavršavanja nastavnika i način izbora autora programa.

Zavod za školstvo i Centar za stručno obrazovanje određuju prioritete u skladu s politikom obrazovanja, nalazima eksternog i internog procjenjivanja škola i istraživanjem prakse u oblasti obrazovanja. Planiranje se uglavnom bazira na zaključcima koji su izvedeni iz sekundarnih izvora, kao što su izvještaji o eksternom ocjenjivanju škola. Centar za stručno obrazovanje je ove godine sproveo istraživanje o KPR-u nastavnika i trenera u SO, ali i dalje nije jasno da li će to istraživanje uticati na ponudu obuke u budućnosti. Škole imaju obavezu istraživanja i planiranja KPR-a, ali nemaju sredstava da ta istraživanja i planove pretoče u realne aktivnosti.

### Regulativa i akreditacija

Zavod za školstvo i Centar za stručno obrazovanje su (počev od 2016. godine) inicirali objavljivanje javnog poziva za izbor programa stručnog usavršavanja nastavnika, koji se objavljuje na svake dvije godine i u kojem pravo učešća imaju sva pravna i fizička lica koja obavljaju obrazovnu ili naučno-istraživačku djelatnost, akreditovane visokoškolske ustanove i strukovna udruženja. Poziv za akreditaciju novih programa sadrži sljedeće elemente:

- prioritetne oblasti stručnog usavršavanja (sa navedenim sektorima), kao i zajedničke teme za sve nastavne programe;
- iznos sredstava koja se izdvajaju za programe (u slučaju kataloga Centra za stručno obrazovanje, taj iznos je 6.000 eura), s informacijama o prioritetnim programima koje će finansirati Centar za stručno obrazovanje. U ovom istraživanju nije utvrđeno koja je procedura za određivanje prioriteta;
- zahtjev treba da sadrži sinopsis programa obuke, informacije o aktivnostima obuke, autoru programa i treneru.

Autori programa stručnog usavršavanja ne mogu biti lica zaposlena u Ministarstvu prosvjete, Zavodu za školstvo, Centru za stručno obrazovanje, Ispitnom centru i Nacionalnom savjetu za obrazovanje. U sastavu Komisije za akreditaciju programa su prvenstveno zaposleni i partneri Centra za stručno obrazovanje (ali ne i specijalizovani predstavnici poslodavaca) koji ocjenjuju predložene programe. Programi za koje se utvrdi da su zadovoljavajući predlažu se za validaciju Ministarstvu i Nacionalnom savjetu za obrazovanje. U praksi nema primjera programa koji su odbijeni u postupku akreditacije. Kriterijumi za izbor programa uglavnom su vezani za norme, a ne za standarde kvaliteta. Programi koji zadovoljavaju predviđeni standard, odnosno koji posjeduju određeni stepen kvaliteta, predlažu se Ministarstvu prosvjete, a zatim i Nacionalnom savjetu za obrazovanje kao tijelu za validaciju.

Katalozi akreditovanih programa objavljuju se na internet stranicama Zavoda za školstvo i Centra za stručno obrazovanje.

ZZŠ redovno ažurira kalendar svojih obuka, koji je objavljen na internet prezentaciji Zavoda.

ZZŠ i Centar za stručno obrazovanje vode evidenciju o organizovanim obukama u toku svake godine, ali u ovoj anketi nije identifikovano da postoji program za sistematsko prikupljanje podataka. Ove evidencije za sada su uglavnom samo jednostavne Excel tabele koje pretežno sadrže opšte informacije o realizovanim obukama. Ne postoji mehanizam za preispitivanje kvaliteta i uticaja realizovanog KPR-a ili za uzimanje tih podataka u obzir prilikom donošenja odluka o akreditaciji.

## Finansiranje

### Nacionalno finansiranje

Opšti zakon o obrazovanju i vaspitanju propisuje da se kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika finansira iz državnog budžeta. Država je dužna da obezbijedi sredstva za sve nastavnike, kako bi im omogućila obnavljanje licence za rad na svakih pet godina.

Centar za stručno obrazovanje izdvaja oko 5–6 hiljada evra godišnje za KPR nastavnika SO. Osim toga, Centar za stručno obrazovanje koristi za KPR i dio svog opšteg budžeta (ali podatak o iznosu nije javno dostupan). Shodno tome, neki od programa iz Kataloga pružaju se školama besplatno, dok ostale moraju da plate. Sve zainteresovane strane saglasne su da nedostaju finansijska sredstva.

Donatorsko finansiranje važno je za KPR u stručnom obrazovanju. U posljednje dvije godine, dodatna sredstva koja je izdvojila EU omogućila su da oko 600 nastavnika SO bude obučeno za uvođenje novih standarda SO i da 100 nastavnika obavi stažiranje u privredi. Zavod za školstvo takođe nudi određeni broj besplatnih seminara za nastavnike (uglavnom za nastavnike opštih predmeta) i objavljuje kalendar tih događaja.

### Učešće u troškovima

Ne postoji budžet koji se prenosi školama ili organima lokalne samouprave koji je namijenjen za KPR.

Neke stručne škole imaju sopstvene izvore prihoda, na primjer od prodaje proizvoda, pa mogu iz tih sredstava da izdvoje određeni iznos za aktivnosti KPR-a. Međutim, nedavno usvojenom izmjenom Opšteg zakona o obrazovanju i vaspitanju propisano je da škole trećinu sopstvenih prihoda prenose u takozvani Fond za kvalitet kojim upravlja Ministarstvo prosvjete. Stručnim školama tako ostaje manje novca za aktivnosti KPR-a.

Postoje takođe ponuđeni programi koji podrazumijevaju učestvovanje u troškovima realizacije istih. U Katalogu Centra za stručno obrazovanje nema podataka o cijenama. U Katalogu programa za stručno usavršavanje Zavoda za školstvo, cijena takvih programa je 15–25 evra po danu za nastavnika.

### Učešće nastavnika u troškovima

Prema rezultatima ankete, manje od polovine (44%) nastavnika SO koji su učestvovali u KPR-u u posljednjih 12 mjeseci nije plaćalo nikakve troškove, nešto preko trećine njih (38%) moralo je da plati dio troškova, a 19% nastavnika je snosilo cjelokupne troškove.

## Zaključci

Crna Gora ima koristi od sistema objavljivanja poziva, a zatim i odobravanja ponude KPR-a. Međutim, ima prostora za unapređenje ovog sistema. Konkretno, čini se da sistem nije uspješan u privlačenju prijedloga potencijalnih provajdera koji mogu da ponude obuke koje odgovaraju potrebama nastavnika i koje se izvode kroz efektivne i moderne modalitete.

Pitanje je da li je postupak razmatranja i akreditacije zaista djelotvoran u obezbjeđivanju visokokvalitetnog KPR-a. Postoji bojazan da se kvalitet ili povratne informacije o djelotvornosti i uticaju KPR-a nakon sprovođenja ne prate u dovoljnoj mjeri.

Nije jasno koliko se troši na kontinuirano stručno usavršavanje za nastavnike SO u Crnoj Gori. Nije jasno kako Centar za stručno obrazovanje odlučuje koje programe treba besplatno ponuditi školama. Škole nemaju namjenske budžete za obezbjeđivanje KPR-a, pa postoji bojazan da možda pokušavaju da ispune uslove za izdavanje licence za rad nastavnika korišćenjem „besplatnih“ obuka, pa i po cijenu da ne zadovoljavavaju njihove potrebe za obukom.

## Ključna pitanja i preporuke

- Unaprijediti postupak akreditacije programa, npr. uključivanjem strukovnih sektorskih udruženja, specijalizovanih poslodavaca, škola i Univerziteta, u zavisnosti od potreba.
- Omogućiti da se prilikom odlučivanja o prioritetima uzimaju u obzir ažurirane informacije o potrebama nastavnika; u vezi s tim ispitati da li škole mogu da preuzmu veću odgovornost za odlučivanje o KPR-u.
- Izraditi kvalitativne kriterijume za izbor programa obuke radi boljeg obezbjeđivanja kvaliteta obuke.
- Učiniti sistem finansiranja programa za stručno usavršavanje nastavnika transparentnijim.
- Izdvojiti više sredstava za programe KPR-a za nastavnike SO.
- Izraditi mehanizme za praćenje i ocjenjivanje kvaliteta i uticaja KPR-a, npr. angažovanjem koordinatora za KPR u školama.



## 9. OBIM, NAČIN I PRIRODA REALIZACIJE KPR-a OD STRANE PROVAJDERA OBUKE KOJI NIJESU STRUČNE ŠKOLE

### Dokazi o ponudi iz ugla provajdera obuke

Počev od 2016. godine, Centar za stručno obrazovanje objavljuje katalog<sup>9</sup> programa obuke posvećenih nastavnicima SO. Katalog sadrži 70 programa koji su klasifikovani po prioritarnim oblastima i sektorima. Centar za stručno obrazovanje ima zakonsku obavezu vođenja evidencije o polaznicima obuke. To je naročito važno u postupku izdavanja, odnosno obnavljanja licence za rad. ZZŠ u svom katalogu ima 338 programa, od kojih su neki takođe relevantni za nastavnike SO.

U 2017. godini, Zavod za školstvo realizovao je 81 program obuke namijenjen predškolskim vaspitačima, nastavnicima osnovnih škola, nastavnicima srednjih škola i nastavnicima opštih predmeta u SO, direktorima i zamjenicima direktora i školskim timovima za podršku (pedagozima i psiholozima, bibliotekarima itd.). Ostale institucije realizovale su 172 akreditovana seminarra koje su naručila fizička lica ili škole<sup>10</sup>.

Dio tih programa (81 u 2017. godini) finansirao je Zavod za školstvo, dok su veći dio (dvije trećine) programa organizovale i finansirale druge institucije i fizička lica. To se slaže sa činjenicom da su nastavnici spremni da plate za svoju obuku (pitanje je da li to žele da učine zbog broja bodova koji je potreban za obnavljanje dozvole ili zaista žele da se usavršavaju).

Nažalost, teško je reći koliko nastavnika iz stručnih škola je pohađalo te obuke, jer se ova vrsta podataka ne bilježi. Međutim, za Zavod za školstvo nastavnici SO nijesu ključna ciljna grupa za obuku.

U istom periodu realizovano je šest dvodnevnih modula (Program obuke za direktore obrazovnih ustanova) za novoimenovane direktore.

ZZŠ je u prvih šest mjeseci 2018.godine realizovao 48 programa obuke za 1.199 učesnika (u prosjeku 25 učesnika po seminaru), od čega je 41 seminar bio jednodnevni skup (u trajanju od 8 sati) sa 1.046 učesnika, 5 ih je trajalo dva dana (105 učesnika), a 2 seminarra za 48 učesnika trajala su četiri dana.

Obim obuke koju pruža Centar za stručno obrazovanje prikazan je u sljedećoj tabeli. U tabeli su programi eksternih provajdera obuke iz Kataloga, ali ne i obuke koje finansiraju donatori.

**TABELA 10. BROJ OBUKA I OBUČENIH NASTAVNIKA NA GODIŠNJEM NIVOU**

Godina	Broj obuka	Broj obučениh nastavnika
2016.	16	404
2017.	13	320
2018.	22	409
Укупно	51	1.133

Izvor: Centar za stručno obrazovanje

<sup>9</sup> [www.cso.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=282400&rType=2](http://www.cso.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=282400&rType=2)

<sup>10</sup> Godišnji izvještaj za 2017. godinu, Zavod za školstvo.



Osim toga, postoji i određeni broj obuka koje se realizuju u okviru međunarodne podrške razvoju SO, kao što je projekat koji finansira EU: „Modernizacija obrazovnih programa i obuke nastavnika“. Tokom 2017. godine, oko 300 nastavnika iz 26 škola obučeno je za izradu standarda SO, a 180 nastavnika obučeno je za sprovođenje novih programa zasnovanih na kompetencijama.

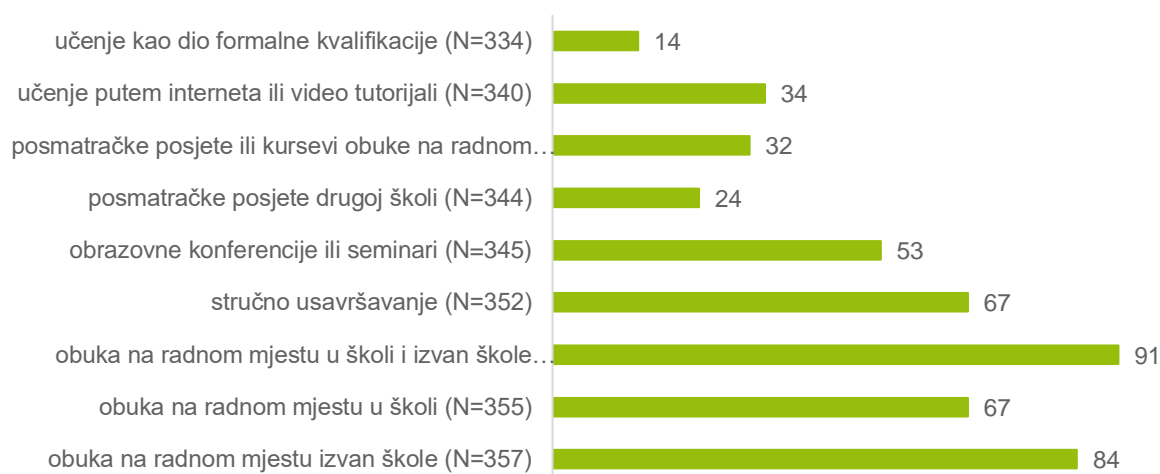
Tokom 2018. godine, Centar za stručno obrazovanje organizovao je obuku 138 nastavnika za sprovođenje 15 novih programa koji su bili izrađeni te godine. Dakle, ukupno 318 nastavnika obučeno je za sprovođenje 25 programa u školama, što znači da oko 25% nastavnika SO može da predaje nove programe.

## Dokazi o ponudi sa stanovišta nastavnika (istraživanje)

### Učešće

Istraživanje pokazuje impresivno povećanje učešća u KPR-u, sa 76% u 2015. godini na 91% u 2018. godini. Učešće u KPR-u koje se odnosi na stručnu specijalizaciju nastavnika povećalo se sa 40% u 2015. godini na 67% u 2018. godini. Učešće na konferencijama i seminarima za obrazovanje povećalo se sa 37% na 53%, a posmatračke posjete drugim školama povećale su se sa 19% na 24% nastavnika. KPR koje se organizuje u radnom okruženju povećao se sa 27% na 32%.<sup>11</sup>

### SLIKA 15. VRSTE KPR-A KOJE SU DOBILI NASTAVNICI U PRETHODNIH 12 MJESECI



iše nastavnika stručnih predmeta učestvuje u KPR-u izvan škole (84%) nego u školi (67%). Jedna trećina nastavnika stručnih predmeta učestvovala je u nekom obliku digitalnog učenja ili učenja putem video snimaka. Samo 9% nastavnika stručnih predmeta nije učestvovalo ni u kakvom KPR-u u prethodnih 12 mjeseci. Analiza podataka ukazuje na to da specijalisti za stručne predmete nešto manje učestvuju u KPR-u (90%) od nastavnika opštih predmeta koji rade u stručnim školama (95%). Ne računajući nastavnike opštih predmeta, 36% nastavnika stručnih predmeta učestvovalo je u KPR-u u kod poslodavaca; međutim, donekle je manja vjerovatnoća da ovi specijalisti dobiju KPR koji se odnosi na stručnu oblast koju predaju (65%) u odnosu na nastavnike opštih predmeta (70%).

<sup>11</sup> Polazni podaci prijavljeni za KPR nastavnika stručnih predmeta i instruktora na zapadnom Balkanu i Turskoj: regionalna slika ETF-a (2016).

## Obim KPR-a

Nastavnici iz Crne Gore koji su učestvovali u obuci dobili su u prosjeku 40 sati KPR-a (u školi ili izvan nje). 61% dobilo je najmanje 30 sati tokom 12 mjeseci 2018. godine. Iako je ukupan broj nastavnika koji učestvuju u KPR-u u obukama putem interneta i formalnim kvalifikacijama manji od onih koji učestvuju na seminarima – procenat ovih grupa koji dobija više od 30 sati KPR-a veoma je veliki. Više od 100 nastavnika je dobilo prosječna 22 sata KPR-a u poslovnom okruženju.

Ako uzmemo u obzir nastavnike koji uopšte nijesu učestvovali u KPR-u, vidimo da je 55% nastavnika stručnih predmeta iz Crne Gore dobilo najmanje 30 sati KPR-a u prethodnih 12 mjeseci, što je povećanje sa svega 29% iz 2015. godine.

**TABELA 11. OBIM RAZLIČITIH OBLIKA KPR-a KOJE SU POHAĐALI NASTAVNICI**

	Prosječan broj sati	% ispitanika sa 30 sati i više	N
Obuka na radnom mjestu u školi i izvan škole (kombinovano)	40	61	321
Stručno usavršavanje	21	21	235
Obrazovne konferencije i seminari	20	22	182
Posmatračke posjete drugoj školi	11	7	81
Posmatračke posjete ili kursevi obuke na radnom mjestu koji su održani kod poslodavca	22	28	108
Učenje putem interneta ili video tutorijali	29	34	116
Učenje kao dio formalne kvalifikacije	37	39	46

Napomena: vrijednosti su izračunate samo za one koji su učestvovali u konkretnim obukama.

## Distribucija KPR-a

Istraživanje ukazuje na to da nastavnici različite starosti imaju slično učešće u KPR-u – osim nastavnika starijih od 60 godina i nastavnika sa više od 15 godina radnog iskustva koji učestvuju manje. Nastavnici početnici, sa manje od 5 godina radnog iskustva takođe manje učestvuju u KPR-u. Nije bilo velikih razlika u učešću između nastavnika koji rade u različitim regionima.

**TABELA 12. PROCENAT NASTAVNIKA SA OBUKOM NA RADNOM MJESTU (U ŠKOLI I/ILI IZVAN ŠKOLE) OD NAJMANJE 30 SATI PO REGIONU (%)**

	%	N
Sjeverni region	56	86
Centralni region	58	114
Priobalni region	66	112
Ukupno	61	321

Napomena: vrijednosti su izračunate samo za one koji su učestvovali u konkretnim obukama.

## Karakter KPR-a

U sljedećoj tabeli dati su neki dokazi o načinu ili metodi KPR-a. Postoje dokazi o zajedničkom učešću u KPR-u: kada nastavnici učestvuju u KPR-u sa kolegama, veća je vjerovatnoća da će da primijene ono što su naučili u održavanju nastave. Moderni metodi KPR-a sve više se koriste širom Crne Gore. Učešće u KPR-u koje uključuje aktivno učenje povećalo se sa 66% u 2015. godini na oko 85% u 2018. Učešće u KPR-u koje uključuje nove tehnologije povećalo se sa 53% (2015) na 66% (2018).

Prihvatanje zajednica na internetu kao oblika KPR-a je ohrabrujuće; to je nešto novo u Crnoj Gori. To može djelimično da bude rezultat rada stručnih udruženja i Centra za SO na podsticanju ovih oblika KPR-a. Međutim, tabela pokazuje da korišćenje novih metoda još uvijek nije „uobičajeno“. Osim toga, oko 1/3 nastavnika u SO uopšte nije učestvovala u zajedničkim aktivnostima sa nastavnicima u KPR-u koji koristi nove tehnologije.

**TABELA 13. NASTAVNICI U INDIVIDUALNIM OBLICIMA KPR-a**

	Ni u jednoj aktivnosti	Da, u nekim aktivnostima	Da, u većini aktivnosti	Da, u svim aktivnostima
Grupa kolega iz moje škole (N=342)	11	49	23	16
Mogućnosti za aktivne metode učenja (N=336)	15	44	30	11
Zajedničke aktivnosti u učenju ili istraživanju sa drugim nastavnicima (N=329)	33	48	14	5
Nove tehnologije, uključujući i informacione tehnologije (N=335)	34	38	21	7
Korišćenje zajednice na internetu ili društvenih medija za razmjenu prakse (N=330)	35	43	16	5

U sljedećoj tabeli prikazano je koliko nastavnici žele da preuzmu inicijativu za svoje usavršavanje, i pokazuje se da postoji nedovoljno razvijena praksa organizovanog učenja sa kolegama, a nedovoljno je i zajedničkih događaja sa drugim praktičarima.

**TABELA 14. NASTAVNICI NA ZAJEDNIČKOJ PRAKSI**

	Da	Ne
Formirana mreža nastavnika za podršku stručnom usavršavanju nastavnika („mreža“ znači grupa nastavnika iz više od jedne škole – koji se redovno sastaju ili komuniciraju) (N=351)	34	66
Individualno ili zajedničko istraživanje na temu koja vas profesionalno interesuje (N=341)	41	59
Mentorstvo i/ili posmatranje od strane kolega i/ili podučavanje kolega, kao dio formalne organizacije škole (N=338)	36	65

## KPR za direktore

45% direktora navelo je da imaju korist od mentorstva ili podrške drugih direktora (više od 30 sati). 77% je učestvovalo u KPR-u kroz konferencije ili seminare (više od 30 sati). Ovi brojevi mogu da navedu na pogrešan zaključak pošto ne otkrivaju u kojoj mjeri ih ovaj KPR podržava u ulozi direktora.

Kada se imenuju, direktori u Crnoj Gori moraju da prođu obuku u takozvanoj Školi za direktore. To u praksi znači da novi direktori prolaze 7 dvodnevnih seminara o različitim temama i ponekad je potrebno 18 mjeseci da se završi cjelokupna obuka i položi završni ispit. Nakon toga, svi polaznici pišu neku vrstu studije uz pomoć mentora.

Obuka za direktore ista je za sve vrste obrazovnih institucija – kako za direktore predškolskih ustanova, tako i za direktore osnovnih i srednjih škola. Nakon toga, ne postoji specijalizovana obuka za direktore. Osim toga, da bi obnovili licencu za rad direktori moraju da prisustvuju seminarima za predmete koje predaju. Međutim, direktori imaju koristi od redovnih poluformalnih sastanaka koji se bave operativnim aktivnostima u školama. Direktorima se ne nudi KPR koji je usredsređen na poboljšanje kvaliteta nastave i učenja u njihovim školama.

## Zaključci

Istraživanje pokazuje impresivno povećanje učešća u KPR-u: sa 76% u 2015. godini na 91% u 2018. godini. Učešće u KPR-u koje se odnosi na strukovnu specijalizaciju nastavnika povećalo se sa 40% u 2015. godini na 67% u 2018. godini. KPR koji se održava u radnom okruženju povećao se sa 27% na 32%. Nastavnici stručnih predmeta u Crnoj Gori koji su učestvovali u obuci dobili su prosječno 40 sati KPR-a (u školi ili izvan nje), od kojih je 61% dobilo najmanje 30 sati u toku 12 mjeseci u 2018. godini. Analiza podataka ukazuje na to da je manja vjerovatnoća da strukovni specijalisti učestvuju u KPR-u (90%) nego nastavnici opštih predmeta koji rade u strukovnim školama (95%).

Više nastavnika stručnih predmeta učestvuje u KPR-u izvan škole (84%) nego u školi (67%). Moderni metodi KPR-a sve se više koriste širom Crne Gore. Učešće u KPR-u koje uključuje aktivno učenje povećalo se sa 66% u 2015. godini na oko 85%. Učešće u KPR-u koje uključuje nove tehnologije povećalo se sa 53% (2015) na 66% (2018). Gotovo jedna trećina nastavnika stručnih predmeta učestvovala je u nekom obliku digitalnog učenja ili učenja uz pomoć video materijala.

Korišćenje novih metoda još uvijek nije „uobičajeno“. Oko 1/3 nastavnika stručnih predmeta uopšte nije učestvovala u zajedničkim aktivnostima sa nastavnicima u KPR-u koji koristi nove tehnologije.

Direktori dobijaju mentorstvo i seminare odmah nakon imenovanja ali je to uglavnom usredsređeno na administrativne poslove i normativne propise. Ne dobijaju KPR koji se bavi pitanjima kao što je poboljšanje nastave i učenja, praćenje i procjena učinka škole. Nemaju puno koristi od sadašnjeg modela KPR-a, a što bi moglo da im pomogne da se suoče sa novim izazovima ili da iskoriste nove mogućnosti, kao što je na primjer građenje jačih veza sa lokalnim preduzećima.

Zavod i Centar za SO evidentiraju svoju ponudu i ponudu akreditovanih programa, ali podaci se ne prikupljaju u obliku koji omogućava analizu koja bi pokazala koliko su nastavnici stručnih predmeta dobili obuke.

## Ključna pitanja i preporuke

- Zavod i Centar za SO treba da sarađuju na prikupljanju i razmjeni informacija, tako da se sveukupna ponuda KPR-a različitim vrstama nastavnika može evidentirati, analizirati i pratiti. Kao pomoć može da se koristi Informacioni sistem obrazovanja CG (MEIS).
- KPR za direktore stručnih škola treba da bude razmotren u odnosu na njihove potrebe, kao i najbolju praksu u drugim zemljama. Mentorstvo, učenje od kolega i namjenski KPR za podršku novim izazovima mogu da budu relevantni.

- Treba održavati povećano učešće i obim KPR-a. Ako su programi izrađeni uz podršku donatora, programe treba održavati. Na primjer, obučeni nastavnici mogu da budu pozvani da predstave programe svojim kolegama i treba podsticati program stažiranja nastavnika kroz koordinate prakse i poslovna udruženja.
- Održiv, relativno efektivan KPR može da se podstakne osnaživanjem udruženja nastavnika i korišćenjem zajednica na internetu i učenja od kolega.

## 10. PROFESIONALNI RAZVOJ NA NIVOU ŠKOLE

Ovaj odjeljak bavi se funkcijama škole u planiranju i pružanju KPR-a – posebno KPR-a koji je organizovan za jednu školu.

### Obaveze škole

Svaka škola dužna je da izradi dvogodišnji plan škole za profesionalni razvoj, a svaki nastavnik treba da izradi lični plan profesionalnog razvoja.

Svaki provajder srednješkolskog SO, kao dio godišnjeg plana rada škole, treba da izradi raspored aktivnosti KPR-a za svoju školu. Na primjer, u slučaju škole za SO „Spasoje Raspopović“ postoje nalazi izvještaja o eksternoj evaluaciji ove škole<sup>12</sup>, u kojima se navodi da škola ima koordinatora za profesionalni razvoj zaposlenih, koji evidentira sve obuke na nivou škole i da 90% nastavnika ima svoj lični plan profesionalnog razvoja. Uloga koordinatora za KPR mnogo je vidljivija u mješovitoj školi ili gimnaziji, ali je u svim školama usmjerena na administrativno evidentiranje i sastavljanje lista želja nastavnika, a ne na savjetodavnu ili konsultantsku ulogu u određivanju prioriternih oblasti, na osnovu stvarnih potreba. Svaka škola izrađuje dvogodišnje planove KPR-a i svaki nastavnik treba da izradi godišnji plan ličnog profesionalnog razvoja.

Većina škola za SO nema namjenska budžetska sredstva za KPR nastavnika i zbog toga ne mogu da odrede prioritete, već traže šta je raspoloživo, iako ima nekih izuzetaka, kao što je Pomorska škola iz Kotora. Nema slučajeva da interesne grupe (privredna društva ili lokalna zajednica) finansiraju aktivnosti obuke u školi ili da je organizuju na sopstvenu inicijativu.

### Mentorstvo i uvođenje u posao

Novi nastavnik mora da prođe kroz period uvođenja u posao. Direktor škole određuje mentora, a odgovarajućim pravilnikom definisane su dužnosti mentora. Mentor izrađuje jednogodišnji program i plan rada sa novim nastavnikom, i na taj način priprema ga za polaganje stručnog ispita koji je veoma obiman i ima nekoliko dijelova.

Pravilnikom o mentorstvu jasno je definisano sve što mentor treba da radi tokom uvođenja u posao. Zakonima i podzakonskim aktima u potpunosti je uređen period uvođenja u posao za nove nastavnike. Međutim, ne postoje mehanizmi za praćenje načina na koji mentori rade sa svojim pripravicima, tako da je pitanje kako to funkcioniše u praksi. Kvalitet rada mentora može posredno da se procijeni kada nastavnik polaže stručni ispit na kraju uvođenja u posao.

Postoji trodnevni program obuke za mentore namijenjen unapređenju prvenstveno njihovih mentorskih vještina, kao i publikacija „Priručnik o mentorstvu za mentore sa smjernicama kao pomoć mentorima u svakodnevnom radu sa pripravicima“<sup>13</sup>. Takođe, mentorima se daje određeni broj bodova za samo mentorstvo, što može da se koristi za napredovanje u karijeri.

Treba napomenuti da značajan broj nastavnika u SO nikada ne ulazi u program mentorstva zato što su kratkoročno zaposleni u školi (3 do 6 mjeseci) i to može da traje čak do 2 godine.

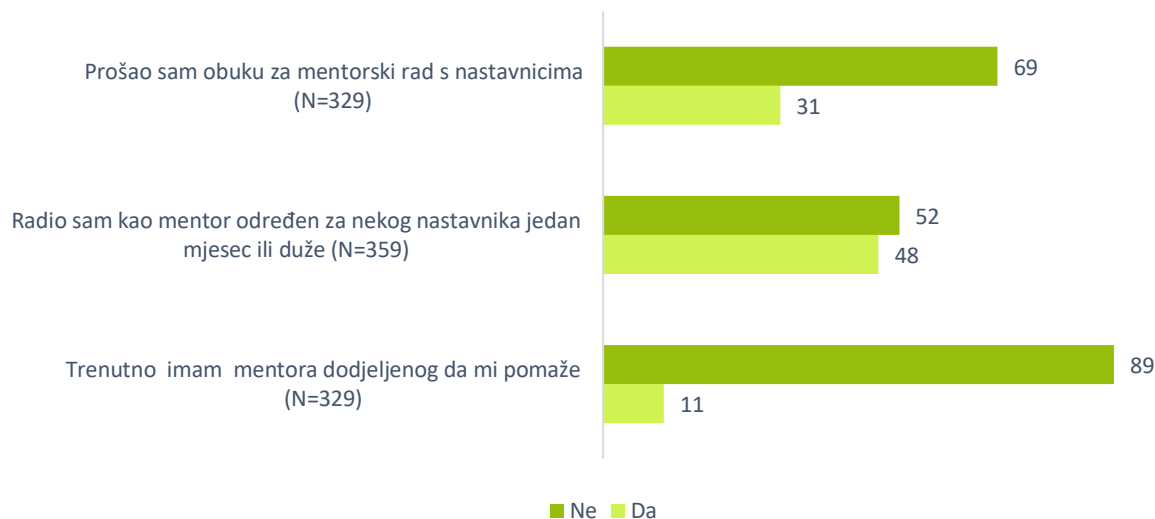
---

<sup>12</sup> [Izveštaj o eksternoj evaluaciji škole za SO „Spasoje Raspopović“](#)

<sup>13</sup> [Priručnik za mentore](#), Zavod za školstvo, 2010.

U većini slučajeva, prema tvrdnjama direktora, mentori su nastavnici koji predaju isti predmet kao i novi nastavnik.

### SLIKA 16. NASTAVNICI O ISKUSTVU SA MENTORSTVOM



Proces mentorstva odnosi se na mentorstvo za nove nastavnike u toku perioda uvođenja u posao. Nastavnici ovdje navode da još uvijek značajan broj njih nije prošao proces obuke za mentore, ali su svejedno imenovani za mentore za neke nove pripravnike. Direktori navode da 46% njihovih novih nastavnika ima pristup mentorskoj podršci i da su, u većini slučajeva, mentori nastavnici koji predaju isti predmet kao i nastavnik početnik.

### Uvođenje u rad za druge nastavnike

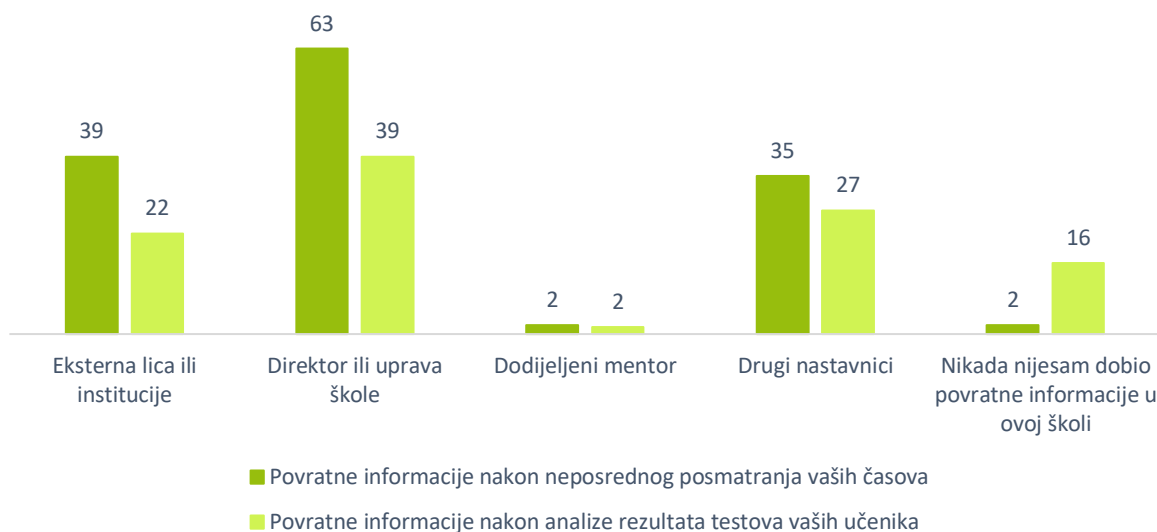
Iako postoji dobro definisan način vršenja mentorskog procesa za svakog nastavnika koji počinje da radi u školi, i dalje se većina nastavnika uvodi u školski sistem kroz neformalne procese (61%).

65% nastavnika u školama prolazi program uvođenja u posao prilikom premještanja u drugu školu – ovo uvođenje u rad odnosi se na upoznavanje sa novom organizacijom.

### Povratne informacije za nastavnike u školama

Istraživanje pokazuje da većina nastavnika stručnih predmeta u Crnoj Gori dobija povratne informacije nakon posmatranja njihove nastave ili analize rezultata njihovih učenika na testovima. Ako nastavnici dobijaju povratne informacije, najvjerovatnije će ih dati direktor ili uprava škole, a ne drugi nastavnici ili spoljni posmatrači.

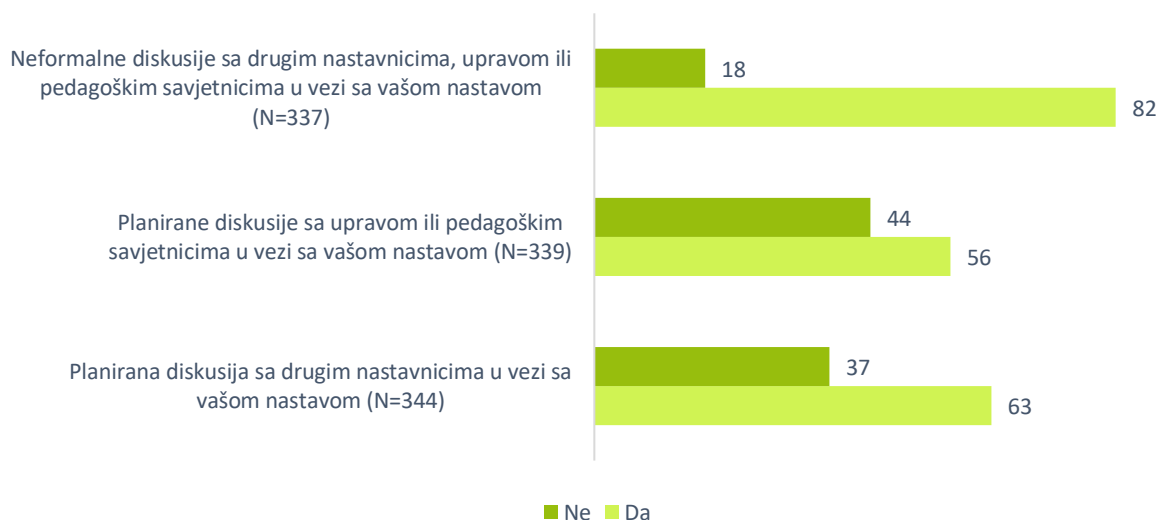
**SLIKA 17. POVRATNE INFORMACIJE NAKON NEPOSREDNOG POSMATRANJA NASTAVE ILI ANALIZE REZULTATA TESTOVA UČENIKA (% , N=393)**



**Saradnja i učenje od kolega**

Istraživanje pokazuje da većina nastavnika u Crnoj Gori o nastavi više razgovara neformalno sa svojim kolegama nego formalno, ili sa svojim neposredno nadređenim rukovodiocima. To znači da postoji nekakva saradnja, ali da za otprilike 40% nastavnika stručnih predmeta ona nije planirana ili sistematska. Saradnja je ključni način na koji nastavnici razvijaju i unapređuju svoju praksu. Dakle, podaci pokazuju da ima potencijala za poboljšanje. Istraživanje sprovedeno među direktorima ukazuje da takođe postoji potencijal za dodatnu saradnju između škola.

**SLIKA 18. NASTAVNICI KOJI UČESTVUJU U DISKUSIJI**





## Zaključci

Planiranje KPR-a je obavezno za svaku školu i za svakog nastavnika. Svaka škola treba da ima koordinatora za KPR kao osobu koja rukovodi procesom KPR-a na nivou škole. Međutim, čini se da trenutno ovaj proces ne utiče na određivanje prioriteta niti u većoj mjeri utiče na ponudu KPR-a. Osim toga, ulaže se malo napora da se izmjeri uticaj odabranih obuka na kvalitet nastave nakon obuke (uticaj obuke).

Mentorstvo je dobro definisan proces, a nastavnicima početnicima se dodjeljuju mentori. Prema nekim ispitanicima, u toku ovog procesa postoji veoma mali broj sesija za davanje povratnih informacija između mentora i novog nastavnika. Čini se da većina mentora predaje iste stručne predmete kao i njihovi pripravnici, ali samo polovina svih aktivnih mentora je obučena. Takođe, značajan broj nastavnika koji su prvobitno angažovani ugovorom na određeno vrijeme nikada nije dobio mentorstvo.

Učenje od kolega još uvijek nije uobičajena praksa u Crnoj Gori, ako se ono definiše kao strukturirani proces u okviru kojeg nastavnici razmjenjuju najbolju praksu. Nastavnici saraduju, ali uglavnom da bi uskladili nastavne planove.

## Ključni problemi i preporuke

- Trebalo bi razmotriti obezbjeđivanje resursa i pružanje podrške školama kako bi njihovo planiranje KPR-a moglo u većem stepenu da utiče na samu ponudu obuka.
- Planovi profesionalnog razvoja škola treba da uključuju učenje od kolega (u okviru kojih nastavnici razmjenjuju dobru praksu, posebno u vezi sa novim metodima predavanja i integrisanju tema koje su zajedničke za sve nastavne predmete).
- Nastavnici bi takođe trebalo da izvještavaju o svojim aktivnostima profesionalnog razvoja na za to predviđenim sastancima sa kolegama.
- Mentorstvo bi moglo da se ponudi svim nastavnicima i direktorima kao oblik KPR-a, na primjer, da bi se razvile nove kompetencije i podržale nove odgovornosti ili riješio problem nedovoljnog učinka.

## 11. RELEVANTNOST I UTICAJ KPR-a

Postoje tri vrste programa KPR-a za nastavnike u SO koje se nude u Crnoj Gori:

1. Programi obuke koje organizuje škola u prostorijama škole. Ovi programi su uglavnom uzeti iz Kataloga Centra za SO. Ovi programi namijenjeni su za konkretnu grupu nastavnika u školi. Škole rijetko plaćaju za takve programe.
2. Programi obuke koje organizuje (i finansira) Centar za SO ili ZZŠ, na primjer oni koji su u vezi s uvođenjem novih nastavnih programa za nastavnike koji će iste sprovoditi.
3. Programi obuke koji se organizuju kroz međunarodnu donatorsku podršku i koji su usmjereni na konkretne nastavnike ili na koje se pozivaju zaposleni u školi (npr. članovi tima za karijerno vođenje).

### Koliko je relevantna ponuda KPR-a?

U sljedećoj tabeli vidi se da je većina nastavnika učestvovala u KPR-u koje se bavio osnovnim pitanjima poznavanja predmeta, pedagogije, nastavnog programa i ocjenjivanja.

**TABELA 15. PROCENAT UČESNIKA PO TEMAMA U VEZI SA KPR-OM U PRETHODNIH 12 MJESECI**

	%	N
Poznavanje i razumijevanje mog/mojih predmeta	59	342
Pedagoške kompetencije neophodne za nastavu predmeta koji/e predajem, uključujući i davanje povratnih informacija učenicima	62	341
Poznavanje obrazovnog programa	60	339
Prakse ocjenjivanja i procjenjivanja učenika	70	306
IKT (informacione i komunikacione tehnologije) vještine za nastavu	50	309
Ponašanje učenika i upravljanje odjeljenjem	35	301
Pristupi individualizovanom učenju	38	302
Podučavanje učenika sa posebnim obrazovnim potrebama	42	301
Nastava u multikulturalnom ili višejezičnom okruženju	22	301
Podučavanje vještina koje su međupredmetne	49	307
Pristupi razvoju kompetencija koje su zajedničke za sva zanimanja i poslove u budućnosti	39	301
Nove tehnologije na radnom mjestu	42	301
Karijerno vođenje i savjetovanje učenika	35	299
Unapređivanje svog znanja i vještina iz struke u odnosu na aktuelnu praksu na radnom mjestu	47	300
Pružanje pomoći učenicima kod kojih postoji rizik od ranog napuštanja škole i onih koji su napustili školu	32	302

U sljedećoj tabeli vidi se da znatan broj nastavnika stručnih predmeta koji nijesu učestvovali u nekim konkretnim oblicima KPR-a navode veliku potrebu za baš tom vrstom KPR-a. Jaz je posebno veliki u pogledu novih tehnologija i korišćenja IKT, aktuelne prakse na radnom mjestu, kao i rješavanja pitanja učenika sa posebnim potrebama ili onih koji rano napuštaju školu.

**TABELA 16. NASTAVNICI KOJI POHAĐAJU KONKRETNE OBUKE PREMA NIVOU POTREBE (%)**

	<i>Umjerena/ velika potreba</i>	<i>Nema potrebe/mala potreba</i>	<i>N</i>
Poznavanje i razumijevanje mog/mojih predmeta	23	77	138
Pedagoške kompetencije neophodne za nastavu predmeta koji/e predajem, uključujući i davanje povratnih informacija onima koji uče	46	54	125
Poznavanje obrazovnog programa	16	84	124
Prakse ocjenjivanja i procjenjivanja učenika	40	60	89
IKT (informacione i komunikacione tehnologije) vještine za nastavu	53	47	152
Ponašanje učenika i upravljanje odjeljenjem	42	58	191
Pristupi individualizovanom učenju	42	58	182
Podučavanje učenika sa posebnim obrazovnim potrebama	67	33	169
Nastava u multikulturalnom ili višejezičnom okruženju	39	61	227
Podučavanje vještina koje su međupredmetne	39	61	153
Pristupi razvoju kompetencija koje su zajedničke za sva zanimanja i poslove u budućnosti	42	58	177
Nove tehnologije na radnom mjestu	57	43	169
Karijerno vođenje i savjetovanje učenika	49	51	189
Unapređivanje svog znanja i vještina iz struke u odnosu na aktuelnu praksu na radnom mjestu	56	44	153
Pružanje pomoći učenicima kod kojih postoji rizik od ranog napuštanja škole i onih koji su napustili školu	54	46	199

## Kakav uticaj imaju obuke?

Istraživanje upućuje na osnovane sumnje u vezi sa uticajem KPR-a, pošto su za gotovo sve vrste KPR-a nastavnici više navodili da ili nemaju uticaj ili imaju ograničeni uticaj na njihovu nastavu nego što su navodili da je taj uticaj umjeren ili veliki. Mali uticaj može da bude posljedica nepostojanja osiguranja kvaliteta ili nepovezivanja KPR-a sa praksom. Mali uticaj takođe može da bude posljedica nepoklapanja između ponude i potreba nastavnika.

**TABELA 17. UTICAJ AKTIVNOSTI PROFESIONALNOG RAZVOJA NA NASTAVU PREMA SLJEDEĆIM TEMAMA (%)**

	Nema uticaja/ ograničen uticaj	Umjeren/ veliki uticaj	Ne znam	N
Poznavanje i razumijevanje mog /mojih predmeta	51	44	5	201
Pedagoške kompetencije neophodne za nastavu predmeta koji/e predajem, uključujući i davanje povratnih informacija onima koji uče	53	41	6	210
Poznavanje obrazovnog programa	49	48	4	202
Prakse ocjenjivanja i procjenjivanja učenika	51	43	6	215
IKT (informacione i komunikacione tehnologije) vještine za nastavu	46	46	7	153
Ponašanje učenika i upravljanje odjeljenjem	48	37	15	105
Pristupi individualizovanom učenju	53	35	12	114
Podučavanje učenika sa posebnim obrazovnim potrebama	56	32	13	126
Nastava u multikulturalnom ili višejezičnom okruženju	34	42	24	67
Podučavanje vještina koje su međupredmetne	53	36	11	149
Pristupi razvoju kompetencija koje su zajedničke za sva zanimanja i poslove u budućnosti	45	36	19	118
Nove tehnologije na radnom mjestu	48	44	9	126
Karijerno vođenje i savjetovanje učenika	43	41	15	104
Unapređivanje svog znanja i vještina iz struke u odnosu na aktuelnu praksu na radnom mjestu	45	44	11	140
Pružanje pomoći učenicima kod kojih postoji rizik od ranog napuštanja škole i onih koji su napustili školu	41	43	16	98

Napomena: vrijednosti se odnose samo na one koji su učestvovali u konkretnim obukam.

## Profesionalni standardi

Zavod za školstvo je 2016. godine izradio „Standarde kompetencija za nastavnike i direktore u vaspitno-obrazovnim ustanovama“, a ove standarde usvojio je i Centar za SO za nastavnike u SO. ZZŠ je takođe pripremio „Priručnik za direktore o vođenju kontinuiranog profesionalnog razvoja nastavnika u školi/ustanovi“ 2018. godine, uz podršku Centra za SO. Standardi za nastavnike uvedeni su 2009. godine, a novo izdanje izrađeno je 2016. godine. U najnovijem izdanju kompetencije nastavnika podijeljene su u 8 grupa pri čemu nastavnici mogu da izvrše početnu samoprocjenu putem procjene svakog od 8 standarda kroz 4 nivoa: prepoznavanje, razumijevanje, primjena i integracija svakog konkretnog standarda. Međutim, ne postoje dokazi da škole koriste standarde u procjeni ili koncipiranju KPR-a.

## Zaključci

Većina nastavnika učestvovala je u KPR-a koji se odnosi na osnovna pitanja poznavanja predmeta, pedagogije, nastavnog programa i procjenjivanja. Mnogi nastavnici stručnih predmeta nijesu učestvovali u konkretnim oblicima KPR-a koji su im bili potrebni. Jaz je posebno veliki u pogledu novih tehnologija i korišćenja IKT, aktuelne prakse na radnom mjestu, kao i rješavanja pitanja učenika sa posebnim potrebama ili onih koji rano napuštaju školu.

Istraživanje pokreće sumnje u vezi sa uticajem KPR-a pošto su za gotovo sve vrste KPR-a nastavnici više navodili da ili nemaju uticaj ili imaju ograničeni uticaj na njihovu nastavu, nego što su navodili da imaju umjereni ili veliki uticaj. Mali uticaj može da bude posljedica nepostojanja osiguranja kvaliteta ili nepovezivanja KPR-a sa praksom. Mali uticaj takođe može da bude posljedica nepoklapanja između ponude i potreba nastavnika.

Iako su profesionalni standardi razvijeni i dogovoreni, nema gotovo nikakvih dokaza o tome kako ovi standardi utiču na KPR nastavnika i direktora. Veoma je teško utvrditi kako ovaj okvir utiče na ponuđene programe obuke.

## Ključni problemi i preporuke

- Programi obuke treba da se baziraju na procjeni trenutnih kompetencija nastavnika i njihovih stvarnih potreba za obukom.
- Treba koristiti procese osiguranja kvaliteta i evaluacije da bi se poboljšao uticaj KPR-a i povećala efikasnost.
- Proces procjene potreba treba da uzima u obzir potrebe svih interesnih grupa i treba u većoj mjeri da oblikuje koncipiranje i distribuciju KPR-a.
- Na profesionalnim standardima mogu da se zasnivaju proces procjene potreba i koncipiranje obuka.

## 12. PRIZNAVANJE I PODSTICANJE KPR-a

### Kako se evidentira KPR?

Centar za SOO odgovoran je za evidentiranje učešća u vezi sa ponudom iz svog Kataloga.

Škole takođe moraju da evidentiraju učešće u svim neposrednim obukama. Kao što svaki nastavnik treba da vodi portfolio ličnog profesionalnog razvoja, takođe treba da vodi evidenciju (na papiru) o svojim profesionalnim ostvarenjima i obukama kojima je prisustvovao.

U rijetkim slučajevima koncipiranje KPR-a na nivou škole se zasniva na evidentiranju informacija u ovim registrima. Jedini očigledan način na koji nastavnici mogu da koriste vođenje evidencije o ličnom stručnom usavršavanju je kad je ono potrebno za podnošenje zahtjeva za licencu za rad za nastavnike, kao i za podnošenje zahtjeva za viši rang u hijerarhiji nastavnika.

Nije poznato da li Centar za SO vodi evidenciju o obučanim nastavnicima za svakog nastavnika ponaosob (za potrebe davanje licence za rad ili neki drugi administrativni proces).

Međutim, ne postoji jedinstvena evidencija o učešću nastavnika u SO u KPR-u zato što trenutno ne postoji način da se utvrde nastavnici u SO koji učestvuju u programima ZZŠ.

### Minimalni zahtjevi

Svaki nastavnik treba da sakupi 40 sati obuke u periodu od 5 godina, pri čemu 16 sati obuke treba da se odnosi na prioritetne oblasti (koje definišu Centar za SO i Ministarstvo), 8 sati izborne obuke i preostalih 16 sati treba da budu u vezi sa pedagoškim, psihološkim i metodičkim kompetencijama.

Pored toga, Pravilnik o vrstama zvanja, uslovima, načinu i postupku predlaganja i dodjeljivanja zvanja nastavnika utvrđuje uslove za nastavnike potrebne za podnošenje zahtjeva za konkretna zvanja. Nastavnici mogu da sakupe kredite ispunjavanjem određenih zahtjeva (npr. godine izvođenja vaspitno-obrazovnog procesa, broj objavljenih stručnih radova, pohađanje obuka u određenom obimu itd.), što im omogućava kvalifikovanje za napredak u karijeri.

### Mogućnost napredovanja

Pravilnikom o vrstama zvanja, uslovima, načinu i postupku predlaganja i dodjeljivanja zvanja nastavnicima definisano je nekoliko nastavničkih zvanja. Broj unaprijeđenih od 2009. godine<sup>14</sup> je slijedeći: nastavnik-mentor (263/65), nastavnik-savjetnik (137/48), nastavnik-viši savjetnik (82/20) i nastavnik-istraživač (16/1). Ova vrsta unapređivanja utiče na platu nastavnika koja se povećava u zavisnosti od dobijenog zvanja.

### Sertifikacija i kvalifikacija

Nastavnici uglavnom dobijaju potvrdu o prisustvovanju za svaku obuku na kojoj učestvuju. Potvrde dobijene na drugim obukama koje nijesu dio Centra za SO ili kataloga ZZŠ nemaju nikakvu vrijednost

---

<sup>14</sup> [Lista unaprijeđenih nastavnika u Crnoj Gori, 2018.](#)

za proces obnavljanja licence za rad, ali mogu da se koriste za podnošenje zahtjeva za više zvanje nastavnika.

Trenutno nema programa koji vode do formalne kvalifikacije, iako u Strategiji postoje namjere za izradu akademskog jednogodišnjeg programa za nastavnike u SO, usredsređenog na razvoj njihovih pedagoških i metodičkih vještina.

## Prepreke za učešće u KPR-u

Podaci iz istraživanja ukazuju na dvije osnovne stvari: većina nastavnika izjavljuje da su najveće prepreke za njihovo učešće u KPR-u nedostatak ponuđenog relevantnog programa obuke i nepostojanje odgovarajućeg podsticaja. Treća opcija koja je najčešće birana bila je da je stručno usavršavanje skupo.

56% nastavnika izjavilo je da moraju da plate obuku koju pohađaju. To je značajan procenat i možda djelimično odražava troškove putovanja ili troškove formalnih programa koje pohađa oko 1/3 nastavnika.

34% direktora tvrdi da postoji ponuda relevantnog stručnog usavršavanja, a 14% smatra da ne postoje podsticaji da se pohađaju obuke. To uvjerenje može da bude povezano sa onim što je već navedeno o nedostatku kontinuiranog KPR-a za direktore.

## Zaključci

Postoji potreba za konsolidacijom svih informacija koje se odnose na učešće nastavnika u KPR-u (uključujući i obuke) u jedan registar.

Čini se da postoji dovoljan obim KPR-a da bi se nastavnicima omogućilo da ispune uslove za obnavljanje licence za rad i da je taj KPR evidentiran i priznat. Međutim, trenutno su samo neke vrste KPR-a priznate za obnavljanje licence za rad, dok su ostale priznate samo u pogledu napretka u karijeri. Na primjer, formalni programi i digitalno učenje i učenje putem interneta ne doprinose obnavljanju licence za rad.

Nastavnici trenutno učestvuju u troškovima KPR-a, a mali dio njih spreman je da plati formalne kvalifikacije.

Što se tiče profesionalnog razvoja direktora, najbitniji zaključak je da ne postoji odgovarajući format profesionalnog razvoja, sa izuzetkom obuke na početku karijere direktora škole.

## Ključni problemi i preporuke

- Izrada MEIS modula koji će evidentirati vrstu KPR-a i broj sati obuke za svakog nastavnika i portfolio nastavnika. Podatke treba da upisuje škola kroz individualno prilagođeni protokol.
- Centar za SO treba da vodi sveobuhvatne evidencije o učešću nastavnika u SO u KPR-u.
- Kod uslova za obnavljanje licence za rad treba uzeti u obzir i druge oblike stručnog usavršavanja (digitalno učenje, relevantne formalne kvalifikacije).
- Individualno prilagođeni program obuke za direktore škola treba da bude usklađen sa okvirom za direktore i zasnovan na potrebama direktora za obukom, npr. da predvode promjene u pedagogiji. Istražiti kako bi KPR mogao da pomogne nastavnicima koji napreduju na karijernoj ljestvici da preuzmu uvećane odgovornosti, npr. koordinacione uloge, pedagoško liderstvo itd.

## REZIME: ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Većina nastavnika u stručnom obrazovanju u Crnoj Gori je dobro kvalifikovana i ima ugovor o stalnom zaposlenju. Međutim, značajan dio njih ima malo obrazovanja stečenog na fakultetu iz pedagogije, odnosno didaktike i metodologije nastave, ili ga uopšte nema. Nastavnici ne provode mnogo vremena profesionalno saradjući sa kolegama i često rade u samo jednoj školi dugi niz godina.

Istraživanje potvrđuje da direktori škola primjenjuju svoja ovlaštenja posebno u oblasti zapošljavanja i pokretanja novih programa. Oni navode da ostvaruju dobru saradnju sa svim interesnim grupama i tvrde da u velikoj mjeri uključuju i druge u proces donošenja odluka. Međutim, zakon nalaže da je dovoljan samo jedan predstavnik zaposlenih u školskom odboru – što je veoma ograničeno. Direktori navode da njihovu mogućnost efektivnog upravljanja školom ograničavaju višestruke odgovornosti, nedostatak resursa i pretjerana regulativa.

Većina nastavnika u SOO navodi da često individualizuju zadatke u vezi sa učenjem i da povezuju učenje sa praktičnim problemima. Međutim, mnogi često koriste tradicionalne pedagoške pristupe zasnovane na govoru nastavnika i ponavljanju zadataka. Relativno malo se koristi grupni rad, a podaci o ocjenjivanju ne koriste se često za prilagođavanje zadataka u vezi sa učenjem. Iako mnogi nastavnici koriste u nastavi zadatke u vezi sa učenjem koji su slični radu, većina njih navodi da ima relativno malu interakciju sa poslodavcima.

Za učenike se kaže da su motivisani, ali većina nastavnika doživljava ometanje nastave, a gotovo trećina njih navodi da ne uživa u nastavi ni na jednom času! Nastavnici nijesu zadovoljni resursima za učenje koji su raspoloživi učenicima. Konkretno, nedostaju potrošni materijali za praktične vještine, materijali za digitalno učenje i pristup internetu. Školsku infrastrukturu veliki broj nastavnika ocijenili su kao neadekvatnu. Veći dio vremena učenici ne koriste resurse za digitalno učenje.

U sistemu su definisani minimalni zahtjevi za stručnim usavršavanjem, kao i način profesionalnog napredovanja nastavnika. Škole moraju da izrade dvogodišnje planove za KPR za nastavnike, a nastavnici moraju da održavaju svoj poslovni portfolio i da naprave godišnji plan stručnog usavršavanja.

Ključne institucije i njihove nadležnosti u Crnoj Gori dobro su utvrđene. Centar za SO je nedavno imenovao službenika koji će koordinirati KPR za nastavnike u SO. Komora je dokazala posvećenost SO i pružila je podršku nizu nedavno pokrenutih inicijativa. Saradnja je posebno jaka u pogledu poboljšanja u učenju zasnovanom na radu i u vezi s obukom instruktora u preduzećima. Međutim, čini se da je teško ostvariti konsenzus po pitanju efektivnih mjera koje bi rješile konstantne probleme nastavnika u SO, kao što je nedovoljna ponuda KPR-a usredsređenog na uže specijalističke potrebe. Prepreke za saradnju između organizacija i dalje postoje, što iste sprečava da se zajedno dogovaraju i sprovode strategije za KPR. Centar za SO nema ni budžet ni kapacitet za pružanje opsežnih programa SO. Nema mnogo provajdera obuke koji bi nudili relevantan KPR.

Centar za SO nije uključen u obuku nastavnika opštih predmeta u stručnim školama, jer to spada u nadležnost Zavoda za školstvo. Međutim, iako nastavnici učestvuju u nekim programima ZZŠ-a, ti programi nijesu usmjereni na njihove konkretne potrebe.

Nije jasno koliko se troši na KPR za nastavnike u SO u Crnoj Gori ni kako Centar za SO odlučuje koje programe treba besplatno nuditi školama. Škole nemaju namjenske budžete za obezbjeđivanje KPR-a, tako da postoji bojazan da pokušavaju da ispune zahtjeve za obnavljanje licence za



nastavnike korišćenjem „besplatne“ obuke, pa i po cijenu da se ta obuka ne poklapa dobro sa njihovim stvarnim potrebama za obukom.

U istraživanju se vidi impresivno povećanje učešća u KPR-u – sa 76% nastavnika u SO u 2015. godini na 91% u 2018. godini. Učešće u KPR-u koje se odnosi na stručnu specijalnost nastavnika povećalo se sa 40% u 2015. godini na 67% u 2018. godini. KPR koji se dešava u radnom okruženju povećao se sa 27% na 32%. Nastavnici stručnih predmeta u Crnoj Gori koji pohađaju obuke dobili su u prosjeku 41 sat KPR-a (u školi ili izvan nje). 61% učesnika dobilo je najmanje 30 sati u toku 12 mjeseci u 2018. godini.

Više nastavnika stručnih predmeta učestvuje u KPR-u izvan škole (84%) nego u školi (67%). Moderni metodi KPR-a sve više se koriste širom Crne Gore. Učešće u KPR-u koje uključuje aktivno učenje povećalo se sa 66% u 2015. godini na oko 85%. Učešće u KPR-u koje uključuje nove tehnologije povećalo se sa 53% (2015) na 66% (2018). Gotovo jedna trećina nastavnika stručnih predmeta učestvovala je u nekom obliku digitalnog ili učenja uz pomoć video materijala.

Korišćenje novih metoda još uvijek nije „uobičajeno“. Oko jedne trećine nastavnika stručnih predmeta uopšte nije učestvovalo u zajedničkim aktivnostima sa nastavnicima ili u KPR-u u kojem se koriste nove tehnologije. Direktori dobijaju mentorstvo i seminare odmah nakon imenovanja, ali su isti uglavnom usredsređeni na ovladavanje administrativnim poslovima i normativnim propisima. Ne dobijaju KPR koji se bavi pitanjima kao što je poboljšanje nastave i učenja, ili praćenje i procjenu učinka škole. Trenutno ne dobijaju puno od KPR-a, a što bi moglo da im pomogne da se suoče sa novim izazovima ili da iskoriste nove mogućnosti, kao što je na primjer građenje jačih veza sa lokalnim preduzećima.

Planiranje KPR-a je obavezno za sve škole i za svakog nastavnika, i svaka škola treba da ima koordinatora za KPR, kao osobu koja rukovodi procesom KPR-a na nivou škole. Nažalost, čini se da ovaj proces nema uticaja na utvrđivanje prioriteta za obukom niti u većoj mjeri utiče na ponudu KPR-a. Osim toga, čini se da se ne ulaže dovoljno napora da se izmjeri uticaj završenih obuka na kvalitet nastave nakon obuke.

Mentorstvo je dobro definisan proces, a novim nastavnicima dodjeljuju se mentori. Prema nekim ispitanicima, u toku ovog procesa postoji veoma mali broj sesija za davanje povratnih informacija između mentora i novog nastavnika. Čini se da većina mentora predaje iste stručne predmete kao i njihovi pripravnici, ali samo polovina svih aktivnih mentora je obučena. Takođe, značajan broj nastavnika koji dobiju prvi ugovor o radu ili ugovor o radu na određeno vrijeme nikada ne dobije mentorstvo.

Strukturirano učenje od strane kolega među nastavnicima još uvijek nije uobičajena praksa u Crnoj Gori. Većina nastavnika učestvovala je u KPR-u koje se odnosi na osnovna pitanja poznavanja predmeta, pedagogije, nastavnog programa i ocjenjivanja. Veliki broj nastavnika stručnih predmeta nijesu učestvovali u konkretnim oblicima KPR-a koji su im bili potrebni. Jaz je posebno veliki u pogledu novih tehnologija i korišćenja IKT, aktuelne prakse na radnom mjestu, kao i rješavanja pitanja učenika sa posebnim obrazovnim potrebama ili onih koji rano napuštaju školu.

Istraživanje pobuđuje sumnje u vezi sa uticajem KPR-a pošto su za gotovo sve vrste KPR-a nastavnici više navodili da ili nemaju uticaj ili da je uticaj KPR-a na njihovu nastavu ograničen, nego što su navodili da postoji umjereni ili veliki uticaj. Mali uticaj može da bude posljedica nepostojanja osiguranja

kvaliteta ili nepovezivanja KPR-a sa praksom. Takođe, može da bude i posljedica nepoklapanja između ponude i stvarnih potreba.

Iako su profesionalni standardi razvijeni i dogovoreni, nema gotovo nikakvih dokaza o tome kako ovi standardi utiču na KPR nastavnika i direktora ili kako se na njima zasniva ponuda programa obuke.

Zavod i Centar za SO evidentiraju realizaciju pruženih obuka i akreditovanih programa ali podaci se ne prikupljaju u obliku koji omogućava analizu da bi se vidjelo koliko obuke su nastavnici stručnih predmeta u SO stvarno i dobili. Informacije o učešću nastavnika u KPR-u (uključujući i obuke) treba konsolidovati u jedan registar.

Čini se da postoji dovoljan obim KPR-a da bi se nastavnicima omogućilo da ispune uslove za obnavljanje licence. Međutim, trenutno su samo neke vrste KPR-a priznate za obnavljanje licence, dok na primjer, formalne kvalifikacije, digitalno učenje i učenje putem interneta ne mogu da se koriste u tu svrhu. Ne postoji odgovarajući format profesionalnog razvoja za direktore sa izuzetkom obuke koju prolaze nakon imenovanja.

## Prioritetne preporuke

1. Proširiti pedagošku obuku za novozaposlene nastavnike u SO. To može da se uradi na mnogo načina: obavezni jednogodišnji program pripravničkog staža koji predvodi mentor; niz aktivnih radionica u toku godine u kojoj se pohađa obuka; kombinovani program (online i u školi); program koji podržava Univerzitet.
2. Poboľjšati uključenost društvenih partnera u upravljanju školom.
3. Obučiti direktore za obavljanje procesa procjene uspješnosti rada nastavnika i uvesti procjenu kao redovnu praksu u školi, u koju su uključeni i relevantni iskusniji nastavnici.
4. Potrebno je podsticati nastavnike da intenzivno koriste čitav spektar pedagoških metoda da bi motivisali učenike i spriječili ometanje nastave.
5. Podsticati KPR i saradnju putem interneta između nastavnika radi razmjene nastavnih materijala koje su osmislili nastavnici, kao i primjera dobre prakse.
6. Potrebno je da srednje stručne škole unaprijede saradnju i komunikaciju s lokalnim i regionalnim poslodavcima, kako bi učenici i nastavnici imali komunikaciju sa poslodavcima i priliku za sticanje praktičnog iskustva. Moguće strategije za to su: stažiranje nastavnika u privredi, obezbjeđivanje zastupljenosti privrednih institucija u školskim odborima, partnerstvo škola i preduzeća i inicijative poslovnih udruženja i komora.
7. Minimalni zahtjevi za KPR-om ne bi smjeli da budu glavna motivacija za većinu nastavnika. Umjesto toga, trebalo bi da služe kao okvir u kojem nastavnici mogu da ostvaruju relevantan i koristan KPR koji dovodi do unapređenja nastavnog rada, odnosno napredovanja u karijeri.
8. Veće učešće interesnih grupa u izradi politika i podržavanju osiguranja kvaliteta.
9. Potrebno je da privreda bude intenzivnije uključena u koncipiranje programa obuke za nastavnike SO, ali i za obuku instruktora u preduzećima. To podrazumijeva snažniju uključenost predstavnika poslodavaca u upravljanju, koncipiranju i realizaciji KPR-a za nastavnike i direktore škola.
10. Potrebno je da koordinatori za KPR u školama umiju da svoje potrebe za obukom saopšte onima koji su nadležni za određivanje prioriteta, koncipiranje i akreditaciju, te da prate i dostavljaju povratne informacije o ostvarenom napretku i uticaju KPR-a.
11. Izraditi kvalitativne kriterijume za izbor programa KPR-a i razviti proces procjene u cilju poboljšanja uticaja KPR-a i povećanja efikasnosti.

12. Omogućiti da se prilikom odlučivanja o prioritetima uzimaju u obzir ažurirane informacije o potrebama. U vezi s tim treba ispitati da li škole mogu da preuzmu veću odgovornost za odluke o KPR-u.
13. KPR za direktore stručnih škola treba da bude preispitan u odnosu na njihove stvarne potrebe, kao i najbolje prakse u drugim zemljama. Mentorstvo, učenje od kolega i namjenski KPR za podršku za suočavanje sa novim izazovima mogu da budu relevantni.
14. Podsticati raznolike, održive načine KPR-a, na primjer pomoću osnaživanja udruženja nastavnika i korišćenja zajednica na internetu i učenja od kolega.
15. Izrada i primjena MEIS modula koji će evidentirati vrstu KPR-a i broj sati obuke za svakog nastavnika i portfolio nastavnika.
16. Kod uslova za obnavljanje licence za rad treba uzeti u obzir i druge oblike stručnog usavršavanja pored seminara (digitalno učenje, relevantne formalne kvalifikacije).

## SKRAĆENICE

Centar za SO	Centar za stručno obrazovanje
ETF	European Training Foundation (Evropska fondacija za obuku)
IKT	Informacione i komunikacione tehnologije
KPR	Kontinuirani profesionalni razvoj
MP	Ministarstvo prosvjete
NVO	Nevladina organizacija
SO	Stručno obrazovanje
ZZŠ	Zavod za školstvo

## BIBLIOGRAFIJA

Kontinuirano stručno usavršavanje nastavnika stručnih predmeta i instruktora na zapadnom Balkanu i u Turskoj – Džulijan Stenli, ETF, 2018.

[www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/CA7155C1B6FEA545C125829D005082D6/\\$file/KCY\\_Western%20Balkans%20and%20Turkey.pdf](http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/CA7155C1B6FEA545C125829D005082D6/$file/KCY_Western%20Balkans%20and%20Turkey.pdf)

Katalog programa stručnog usavršavanja nastavnika – Centar za SO, 2018.

[www.cso.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=316357&rType=2&file=KATALOG%20PROGRAMA%20STRUCNOG%20USAVRSAVANJA%20NASTAVNIKA%20sa%20anexom%20od%2007.03.2018.pdf](http://www.cso.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=316357&rType=2&file=KATALOG%20PROGRAMA%20STRUCNOG%20USAVRSAVANJA%20NASTAVNIKA%20sa%20anexom%20od%2007.03.2018.pdf)

Izveštaj o napretku reforme obrazovanja nastavnika u Crnoj Gori. [https://ec.europa.eu/.../teacher-training-report-montenegro\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/.../teacher-training-report-montenegro_en.pdf)

Kontinuirano stručno usavršavanje nastavnika stručnih predmeta i instruktora na zapadnom Balkanu i u Turskoj – Džulijan Stenli, ETF, 2018.

[www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/KCY\\_Western\\_Balkans\\_and\\_Turkey\\_EN](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/KCY_Western_Balkans_and_Turkey_EN)

Program ekonomskih reformi Crne Gore (2018–2020).

[https://ec.europa.eu/neighbourhoodenlargement/sites/near/files/swd\\_montenegro.pdf](https://ec.europa.eu/neighbourhoodenlargement/sites/near/files/swd_montenegro.pdf)

Istraživanje uticaja Zavoda za školstvo na profesionalni razvoj nastavnika/ca, Zavod za školstvo.

[www.zzs.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=172935&rType=2](http://www.zzs.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=172935&rType=2)

Internet resursi. [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/glossary-44\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/glossary-44_en)

[https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/national-reforms-vocational-education-and-training-and-adult-learning-45\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/national-reforms-vocational-education-and-training-and-adult-learning-45_en)

Istraživanje potreba za stručnim usavršavanjem nastavnika u SOO, Centar za SOO 2018.

[www.cso.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=309567&rType=2&file=Research%20of%20the%20Needs%20for%20Professional%20Development%20of%20COO%20Teachers.pdf](http://www.cso.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=309567&rType=2&file=Research%20of%20the%20Needs%20for%20Professional%20Development%20of%20COO%20Teachers.pdf)

Strategija obrazovanja nastavnika u Crnoj Gori, Ministarstvo prosvjete, 2017.

[www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjN0uzzvu7bAhUHiaYKHVsKAKkQFggpMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mpin.gov.me%2FResourceManager%2FFileDownload.aspx%3Frid%3D265312%26rType%3D2%26file%3DStrategija%2520obrazovanja%2520nastavnika%2520u%2520Crnoj%2520Gori%25202017-%25202024..doc&usq=AOvVaw1T6ihKTVVa702qnZkHjSa2](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjN0uzzvu7bAhUHiaYKHVsKAKkQFggpMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mpin.gov.me%2FResourceManager%2FFileDownload.aspx%3Frid%3D265312%26rType%3D2%26file%3DStrategija%2520obrazovanja%2520nastavnika%2520u%2520Crnoj%2520Gori%25202017-%25202024..doc&usq=AOvVaw1T6ihKTVVa702qnZkHjSa2)

Izveštaj o napretku, Reforma obrazovanja i obuke nastavnika, Crna Gora.

[www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi5457ZwO7bAhVKCCwKHZ0ACQIQFgg3MAI&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Feducation%2Fsite%2Feducation%2Ffiles%2Fwbalkans-2017%2Fwbalkans-2017%2Fteacher-training-report-montenegro\\_en.pdf&usq=AOvVaw0NRt8rGyG93WhPTN2eSdDc](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi5457ZwO7bAhVKCCwKHZ0ACQIQFgg3MAI&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Feducation%2Fsite%2Feducation%2Ffiles%2Fwbalkans-2017%2Fwbalkans-2017%2Fteacher-training-report-montenegro_en.pdf&usq=AOvVaw0NRt8rGyG93WhPTN2eSdDc)

Standardi kompetencija za nastavnike i direktore u vaspitno-obrazovnim ustanovama – Zavod za školstvo, 2016.

[www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiPoaW4we7bAhUniaYKHWfCDMgQFggpMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.zzs.gov.me%2FResourceManager%2FFileDownload.aspx%3Frid%3D262286%26rType%3D2&usg=AOvVaw1sSuA1FeOe0Jd\\_GR83qYFN](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiPoaW4we7bAhUniaYKHWfCDMgQFggpMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.zzs.gov.me%2FResourceManager%2FFileDownload.aspx%3Frid%3D262286%26rType%3D2&usg=AOvVaw1sSuA1FeOe0Jd_GR83qYFN)

Profesionalni razvoj na nivou škole/vrtića – priručnik za nastavnike, Zavod za školstvo, 2017.

[www.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=269499&rType=2](http://www.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=269499&rType=2)

Priručnik za direktore o vođenju kontinuiranog profesionalnog razvoja nastavnika u školi/ustanovi, Zavod za školstvo i Centar za SOO, 2018.

[www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwiTy\\_aJw7bAhUFICwKHQ4FAQ4QFggvMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.zzs.gov.me%2FResourceManager%2FFileDownload.aspx%3Frid%3D311124%26rType%3D2%26alphabet%3Dcyr&usg=AOvVaw2umw4ZFfQZ3Bjb\\_rOQD2OE](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwiTy_aJw7bAhUFICwKHQ4FAQ4QFggvMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.zzs.gov.me%2FResourceManager%2FFileDownload.aspx%3Frid%3D311124%26rType%3D2%26alphabet%3Dcyr&usg=AOvVaw2umw4ZFfQZ3Bjb_rOQD2OE)

Pravilnik o organizaciji stručnog usavršavanja nastavnika i načinu izbora autora programa stručnog usavršavanja, Ministarstvo prosvjete, 2017.

[www.mps.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=284453&rType=2&file=Pravilnik%20o%20stru%C4%8Dnom%20usavr%C5%A1avanju%20nastavnika.docx](http://www.mps.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=284453&rType=2&file=Pravilnik%20o%20stru%C4%8Dnom%20usavr%C5%A1avanju%20nastavnika.docx)

Pedagoško-psihološki aspekti nastave, Zavod za školstvo, 2014.

[www.zzs.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=172442&rType=2&file=Pedagosko-psiholoski%20aspekti%20nastave.pdf](http://www.zzs.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=172442&rType=2&file=Pedagosko-psiholoski%20aspekti%20nastave.pdf)

Opšti zakon o obrazovanju i vaspitanju, Ministarstvo prosvjete, 2017.

[www.mps.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=310046&rType=2&file=Opsti%20zakon%20o%20obrazovanju%20i%20vaspitanju.pdf](http://www.mps.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=310046&rType=2&file=Opsti%20zakon%20o%20obrazovanju%20i%20vaspitanju.pdf)

Zakon o stručnom obrazovanju, Ministarstvo prosvjete, 2017.

[www.mps.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=310045&rType=2&file=Zakon%20o%20strucnom%20obrazovanju.pdf](http://www.mps.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=310045&rType=2&file=Zakon%20o%20strucnom%20obrazovanju.pdf)



# Where to find out more

Website

[www.etf.europa.eu](http://www.etf.europa.eu)

ETF Open Space

<https://openspace.etf.europa.eu>

Twitter

[@etfeuropa](https://twitter.com/etfeuropa)

Facebook

[facebook.com/etfeuropa](https://facebook.com/etfeuropa)

YouTube

[www.youtube.com/user/etfeuropa](http://www.youtube.com/user/etfeuropa)

Instagram

[instagram.com/etfeuropa/](https://instagram.com/etfeuropa/)

LinkedIn

[linkedin.com/company/european-training-foundation](https://linkedin.com/company/european-training-foundation)

E-mail

[info@etf.europa.eu](mailto:info@etf.europa.eu)



European Training Foundation

