

Водич за подготвување, реализација и следење на развојна програма на училиштето

ПРОЕКТ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ОСНОВНОТО
ОБРАЗОВАНИЕ

Содржина

Вовед	2
1. Што е училишно развојно планирање и Развојна програма на училиштето?	3
2. Документи и извори поврзани со развојната програма на училиштето	4
3. Кој ја изготвува развојната програма на училиштето: улоги на секој од чинителите	5
3.1. Членови на тимот за изготвување на развојната програма на училиштето	5
3.2. Улога на секој од чинителите.....	6
3.2.1. Училишно раководство	6
3.2.2. Училишен одбор.....	7
3.2.3. Училишен воспитно-образовен кадар.....	7
3.2.4. Ученици	8
3.2.5. Родители.....	9
3.2.6. Локална самоуправа	9
3.2.7. Локална заедница, граѓански организации и институции со кои соработува училиштето	10
4. Фази и чекори во изготвувањето и реализирањето на Развојната програма на училиштето	11
4.1. Фаза на подготовка (пред планирање).....	11
4.2. Фаза на планирање	15
4.3. Фаза на реализација	20
4.4. Фаза на процена – утврдување на моменталната состојба – подготовка за нов циклус на планирање	21
5. Структура на акциските планови во рамките на Развојното планирање на училиштето	23
6. Структура на развојната програма на училиштето	27
Прилог 1. Шема за улоги на чинителите	28
Прилог 2. Форма за развојна програма за работа на основното училиште.....	28
Прилог 3. Список за проверка за учество на чинителите во процесот на подготвување на Развојната програма на училиштето	38
Прилог 4: Видови на индикатори.....	39

Вовед

Подобрувањето на квалитетот на работа на училиштето е континуиран процес кој подразбира јасна визија, посветено лидерство и сеопфатен пристап. Училиштата во својата организација вклучуваат различни засегнати страни кои треба да имаат заедничко разбирање за насоката во која треба да се развива училиштето за да се осигури дека сите ученици имаат пристап до висококвалитетно образование и ги достигнуваат сопствените потенцијали.

Ова подразбира воспоставување јасни очекувања за целите кои треба да се постигнат во одреден временски период и начините на кои тие треба да се постигнат. За да се постигне тоа, неопходна е култура на отвореност и транспарентност, каде што засегнатите страни се охрабруваат да дадат повратни информации и да се вклучат во дијалог за силните страни на училиштето и областите за подобрување. Ваквиот пристап значи дека подобрувањето на училиштето не е одговорност на една личност или група, туку заедничка одговорност на сите засегнати страни, вклучувајќи ги раководството, наставниците, стручните соработници, општината, родителите/старателите (во понатамошен текст родителите) и учениците.

Овој водич има за цел да им помогне на училиштата во процесот на развојно планирање, кој вклучува подготвување развојна програма на училиштето, нејзино реализирање и следење на реализацијата. Тој е развиен врз основа на реална потреба за посистематски пристап кон овие процеси и е замислен како патоказ за училиштата во ефикасно спроведување на процесот на развојно планирање и подготовка на развојна програма. Истовремено, нуди описи на улогите кои различни чинители ги имаат во самиот процес, фазите и чекорите што му помагаат на училиштето да изготви добра развојна програма и да ја спроведе, да ја процени успешноста и, по потреба, да ја ревидира, со цел да обезбеди континуирано подобрување и развој.

1. Што е училишно развојно планирање и Развојна програма на училиштето?

Училишното развојно планирање е континуиран и творечки процес кој се заснова на постојано истражување и препознавање на автентичните потреби на училиштето и осмислување на начините на кои тие потреби ќе се задоволат. Во процесот на училишното развојно планирање училиштата се иницијатори и актери на сопствените промени. Преку носењето важни одлуки, тие влијаат на многу аспекти врзани за сопствената работа, со што остваруваат поголем степен на автономија.

Развојната програма на училиштето претставува стратешки документ во кој е планиран процесот на развој и унапредувањето на училиштето. Таа е документ во кој се дефинираат приоритети во рамките на воспитно-образовната работа на училиштето кои треба да се унапредуваат и развиваат за период од четири години и претставува основа за изработка на Годишната програма за работа на училиштето. Во изработката и реализацијата на Развојната програма на училиштето треба да бидат вклучени сите, кои непосредно или посредно, се вклучени во работата на училиштето (вработените во училиштето, учениците, родителите, претставниците на локалната заедница).

Промените планирани со развојната програма на училиштето треба првенствено да се насочени кон подигнување на квалитетот на наставата, постигањата на учениците, овозможувањето безбедна и поттикнувачка средина за учење, развој на компетенциите на наставниот и раководниот кадар и вклученост на родителите/старателите во образованието на нивните деца.

2. Документи и извори поврзани со развојната програма на училиштето

За да се издвојат приоритети за развој на училиштето мора да се тргне од резултатите од **самоевалуацијата на училиштето** и анализата на состојбата во училиштето.

Според тоа, процесот на самоевалуација и процесот на развојно планирање на училиштето се два тесно поврзани процеси, при што самоевалуацијата му претходи на развојното планирање и извештајот од спроведената самоевалуација и служи како извор на информации за состојбата на училиштето и неговите приоритетни потреби. Покрај тоа, самоевалуацијата служи и како контролен механизам преку кој се следи реализацијата на поставените цели во Развојната програма на училиштето, со оглед на тоа што самоевалуацијата се спроведува на секои две години, односно пред изготвувањето на Развојната програма на училиштето, на средина од периодот на реализација на Развојната програма и на крајот на реализацијата на Развојната програма.

Во процесот на изготвување на развојната програма на училиштето задолжително треба да се земаат предвид и резултатите од **интегралната евалуација** на училиштето и препораките кои произлегуваат од неа. Дополнително, треба да се земаат предвид и резултатите од посетите на стручните увиди и посетите за поддршка од страна на советниците од БРО и препораките кои произлегуваат.

Резултатите од самоевалуацијата и интегралната евалуација на училиштето даваат преглед на функционирањето на училиштето, за силните и слабите страни, за постојните ресурси во сите подрачја од работата на училиштето и можните опасности/пречки кои влијаат врз развојот на училиштето. Врз основа на овие податоци, се дефинираат мисијата и визијата на училиштето, како слика на училиштето со сите негови специфичности и целите кои училиштето планира да ги постигне во период од четири години.

Развојната програма на училиштето е тесно поврзана и со **годишната програма за работа на училиштето**. Всушност, во годишната програма на училиштето за секоја учебна година се планираат предвидените активности поврзани со развојните цели од Развојната програма на училиштето, според планираната динамика. Во годишниот извештај за работа на училиштето се наведува што е реализирано претходната учебна година, а во годишната програма што се планира да се реализира во тековната учебна година. Ваквиот приод всушност е и дел од мониторингот, односно следењето дали планираното се реализира според предвидената динамика.

3. Кој ја изготвува развојната програма на училиштето: улоги на секој од чинителите

Училиштето ги обединува интересите и потребите на учениците, наставниците, родителите и локалната заедница, па во планирањето на неговиот развој неопходно е учество, иницијатива, соработка и одговорност на сите чинители, при што секој од нив има сопствена улога која е суштинска за постигање на посакуваните резултати. Со нивното демократското учество во процесот на развојно планирање се обезбедува:

- отвореност кон промените,
- богатство на иницијативи и идеи,
- поголема достапност и објективност во следењето на квалитетот на воспитно-образовната работа на училиштето,
- развој заснован на автентичните потреби на училиштето,
- поголема подготвеност на сите чинители за преземање одговорност,
- подобар квалитет во работата на училиштето и поголем степен на задоволство.

3.1. Членови на тимот за изготвување на развојната програма на училиштето

- Директорот на училиштето
- Стручни соработници
- Наставници
- Претставник/претставници на родителите
- Претставник/претставници на учениците
- Претставник/претставници на локалната самоуправа

Изборот на членовите се врши на следниот начин:

- Членовите од редот на наставниците и стручните соработници се избираат на седница на Наставнички совет, при што треба да се води сметка да бидат застапени стручен соработник, одделенски наставници, предметни наставници, наставници кои предаваат во подрачно училиште и сл.
- Членот од редот на родители се избира на седница на Советот на родители.
- Членот од редот на учениците се избира на состанок на Ученичкиот парламент.

Изборот на членовите се врши според постојните правилници и процедури за избор на телата.

-Членот од локалната самоуправа се делегира од вработените од Секторот со надлежност за образование во општината.

Изборот на предложените членови треба да биде во согласност со правилниците и практиките за избор на различните тела.

Директорот на училиштето и членовите од редот на наставниците и стручните соработници се задолжени за изготвување на документот за Развојната програма на училиштето, додека останатите членови треба активно да учествуваат во процесот со свои информации, предлози, сугестии и да бидат во постојана комуникација со засегнатите страни кои ги претставуваат.

Училишниот одбор е орган на управување во училиштето и во него членуваат претставници од сите горенаведени структури. Со оглед на тоа што една од неговите улоги е да ја одобрува Развојната програма на училиштето, препорачливо е неговите членови да не се членови на тимот/комисијата за изготвување на програмата. Училишниот одбор има специфична улога во целиот процес на развојно планирање и унапредување на училиштето и неговата улога е опишана во следното поглавје.

3.2. Улога на секој од чинителите

3.2.1. Училишно раководство

Училишното раководство (директорот и помошникот на директорот на училиштето) е одговорно за раководење со процесот на развој, односно за обезбедување успешно планирање и негово спроведување.

Во процесот на изготвување на Развојната програма на училиштето, училишното раководство води грижа таа да ги одразува карактеристиките на сопственото училиште и заедницата, да биде заснована на податоци и докази, да ги одразува потребите и можностите на училиштето и активностите предвидени со програмата да бидат во согласност со визијата и мисијата на училиштето.

Обврска на училишното раководство е да ги вклучи сите засегнати страни во изготвувањето и спроведувањето на Развојната програма на училиштето, како и да обезбеди поддршка за реализација на целите и активностите од страна на сите чинители.

Во процесот на реализација на Развојната програма на училиштето училишното раководство ги обезбедува насоката, поддршката и ресурсите потребни за спроведување на планираните активности и се грижи за соодветно спроведување на планот што може да вклучува: алоцирање ресурси и кадар за поддршка на имплементацијата, следење на напредокот кон поставените цели и давање поддршка и повратна информација на училишниот кадар, соодветно на потребите.

Раководството има значителна улога и во **следење на реализацијата на Развојната програма на училиштето** и ефектите од спроведените активности, преку следење на квалитетот на наставата, следење на постигањата на учениците, комуницирање со различните засегнати страни за собирање повратни информации за ефективноста и одржливоста на планот. На тој начин, може да се осигури дека преку реализацијата на планираното се постигнуваат очекуваните резултати.

Улогата на училишното раководство во подготвувањето и реализирањето на Развојната програма на училиштето се движи, главно, во следните домени: водство, лидерство и поддршка.

3.2.2. Училишен одбор

Улогата на училишниот одбор во планирањето и реализацијата на развојната програма на училиштето е да обезбеди поддршка и отчетност за да се осигури дека програмата е во согласност со локалните цели и приоритети и дека ги одразува потребите на сите чинители. Со оглед на составот на училишниот одбор, тој треба да биде врската на училиштето со сите засегнати страни и да овозможи активна комуникација со нив.

Во процесот на изготвување на развојната програма на училиштето училишниот одбор треба да му понуди насоки и поддршка на училишниот тим во однос на тоа дали планот е усогласен со националните и локалните образовни политики како и достапниот училишен буџет и ресурсите. Притоа, различните членови на одборот можат да придонесат со посочување на ефективни политики и практики.

Во процесот на реализација на развојната програма на училиштето, училишниот одбор е одговорен да води грижа за нејзиното ефективно спроведување. Ова може да вклучува обезбедување ресурси и поддршка на училиштата и училишниот кадар за овозможување на реализацијата на планот, следење на постигнувањето на целите, идентификување на потенцијалните пречки за реализација, давање предлози за прилагодување на активностите и обезбедување поддршка од страна на општината.

Во процесот на следење на реализацијата на развојната програма на училиштето, училишниот одбор може да прави преглед на извештаите за напредување, анализа на различни индикатори, како на пример постигањата на учениците, училишната клима и слично, да дава повратна информација за степенот на постигнување на целите и насоки за потенцијално прилагодување на планот за да се осигури дека училиштето континуирано се унапредува.

Улогата на училишниот одбор во подготвувањето и реализирањето на Развојната програма на училиштето се движи, главно, во следните домени: донесување на програмата, поддршка и отчетност.

3.2.3. Училишен воспитно-образовен кадар

Училишниот воспитно-образовен кадар (наставници, стручни соработници) има суштинска улога во планирањето и реализацијата на развојната програма на училиштето. Тој е одговорен за спроведување на активностите и реализација на целите и извор на информации за спроведувањето и ефективноста на програмата.

Во процесот на изготвување на развојната програма на училиштето, воспитно-образовниот кадар може да придонесе со своето искуство и стручност преку споделување информации за аспектите кои добро функционираат во училиштето и оние кои треба да се подобрат. Исто така, може да даде повратна информација за конкретните цели и активности кои се предвидуваат, како и предлози за дополнителни идеи и/или прилагодувања на активностите.

Во процесот на реализација на развојната програма на училиштето, воспитно-образовниот кадар е одговорен за реализација на активностите и постигнување на целите (на пример: промена во

пристапите во наставата, давање дополнителна поддршка за учениците со тешкотии во учењето и слично).

Во процесот на следење на реализацијата на развојната програма на училиштето, воспитно-образовниот кадар собира податоци за постигањата на учениците и за другите индикатори, го следи напредокот во текот на одреден временски период и дава информации за постигнувањето на целите. На тој начин, наставниците и стручната служба се во можност постојано да следат дали процесот се спроведува соодветно и во насока на остварување на потребите на учениците и постигнување на посакуваните резултати.

Воспитно-образовниот кадар е клучен партнер во сите фази (планирање, спроведување, следење) на Развојната програма на училиштето затоа што со поврзување на нивната стручност и искуство се грижи активностите да бидат релевантни, остварливи и соодветни на потребите на учениците.

Улогата на воспитно-образовниот кадар во подготвувањето и реализирањето на Развојната програма на училиштето се движи, главно, во следните домени: стручност, имплементација, следење, а неговото вклучување се врши главно преку Наставничкиот совет и формираните тимови од страна на училиштето.

3.2.4. Ученици

Особено е важно учениците да бидат вклучени во планирањето и реализацијата на Развојната програма на училиштето, затоа што тоа кај нив создава чувство на припадност, учество и одговорност, а воедно ја зголемува нивната мотивација и грижата за училиштето.

Учениците, преку нивните органи (ученички заедници на ниво на паралелка и Ученичкиот парламент) имаат клучна улога во давање информации за нивните потреби и искуства и за тоа дали Развојната програма на училиштето ги одразува нивните перспективи и приоритети.

Во процесот на изготвување на развојната програма на училиштето учениците можат да понудат значајни информации околу тоа што добро функционира во училиштето и какви се потребите од промена. Особено значајно е нивното вклучување во:

1. Процената на состојбата и потребите во рамките на самоевалуацијата на училиштето. Ученичкиот парламент може да се вклучи преку прибирање податоци за постојната состојба на училиштето, преку спроведување анкети, дискусии во фокус групи или други форми за консултации. На тој начин учениците можат да понудат увид во областите кои се однесуваат на наставата, училишната клима, нивните постигања и учество.
2. Процесот на селекција на приоритети за подобрување, при што Ученичкиот парламент, во името на учениците, ќе се произнесе кои приоритети сметаат дека се особено важни за нив.
3. Планирање на активностите во акциските планови. Со вклучување на учениците во планирање на активностите се обезбедува релевантност на активностите за потребите на учениците и подобри шанси за успех. Тие, исто така, можат да дадат предлози за конкретни активности за подобрување на наставата и учењето.

Во процесот на реализација на развојната програма на училиштето ученичките тела можат да помогнат во соодветната имплементација, преку споделување информации за функционалноста, ефикасноста, споделување предизвици или препреки и предлагање прилагодувања.

Во процесот на следење на реализацијата на развојната програма на училиштето, учениците можат да имаат значајна улога од аспект на тоа како спроведените активности се одразуваат на искуствата со учењето, дали предвидените цели се постигнати и да дадат препораки и свои идеи за прилагодување и/или подобрување.

На овие начини се обезбедува вклученост на гласот на учениците и се покажува грижа за нивните интереси и потреби. Така, училиштето ги става учениците во центарот на своите интервенции и ја подобрува средината за учење.

3.2.5. Родители

Вклученоста на родителите во планирањето и реализацијата на Развојната програма на училиштето овозможува споделување на грижата и одговорноста за квалитетот на образованието на нивните деца. Родителите можат да бидат вклучени преку нивните органи (одбор на родители на ниво на паралелка и совет на родители на ниво на училиште), но и како поединци.

Во процесот на изготвување на развојната програма на училиштето родителите можат да споделат значајни информации за тоа што добро функционира во училиштето и што е тоа што би сакале да се подобрува, со свои предлози со тоа што тоа би се направило на начин кој ќе даде ефекти.

Во процесот на реализација на развојната програма на училиштето родителите можат да се вклучат во реализацијата на дел од активностите, особено онаму каде што нивното присуство претставува поддршка на образовниот процес и на климата во училиштето.

Во процесот на следење на реализацијата на развојната програма на училиштето родителите можат да се вклучат во проценувањето на успешноста на реализацијата на активностите. Повратната информација од родителите е особено драгоценост за планирање на можните интервенции во Развојната програма на училиштето, со цел да се постигнат планираните цели.

3.2.6. Локална самоуправа

Вклученоста на локалната самоуправа е еден од битните фактори за успех на Развојната програма на училиштето и активностите за негово унапредување. Претставник од локалната самоуправа е член на Училишниот одбор и со тоа веќе е вклучен во процесот, но со оглед на важноста од учеството на локалната самоуправа во речиси сите фази на изготвување, реализација и следење на Развојната програма на училиштето, неопходно е учеството и на други членови од локалната самоуправа, особено од Секторот со надлежност за образование.

Во процесот на изготвување на развојната програма на училиштето, локалната самоуправа треба да работи заедно со училиштата на поставување приоритети и цели за подобрување. Ова може да се спроведе преку собирање идеи од локалната заедница во врска со клучните прашања кои го засегаат образованието во општината и градењето заедничка визија. Локалната самоуправа може да му понуди и насоки и техничка поддршка на училиштето за успешно планирање. На пример, при

планирањето, може да дава препораки за практики кои се покажале како ефикасни во други училишта, да се споделуваат ресурси и стручни знаења за одредени области и да се помага во идентификувањето можности за соработка и партнерство.

Во процесот на реализација на развојната програма на училиштето, локалната самоуправа треба да обезбеди средства за поддршка за дел од целите за унапредување на училиштето, преку грантови или друг вид финансиска поддршка на училиштето, како и координација со други агенции и организации за обезбедување средства и ресурси. Општината, во своето годишно планирање на буџетот би требало да вклучи дел од приоритетите кои се дефинирани во Развојните програми на училиштата во нејзина надлежност. На тој начин ќе се обезбеди буџетска поврзаност помеѓу училиштата и општината за области од заеднички интерес.

Во процесот на следење на реализацијата на развојната програма на училиштето, локалната самоуправа треба да го следи постигнувањето на целите и да бара отчетност од училиштето во однос на напредокот при спроведување на активностите и постигнување на целите. Општината може да посочува на потенцијални предизвици и препреки за реализација на целите и да предлага потенцијални прилагодувања на активностите. На тој начин води грижа дека целите од Развојната програма на училиштето одговараат на потребите на заедницата.

Улогата на локалната самоуправа во подготвувањето и реализирањето на Развојната програма на училиштето се движи, главно, во следните домени: поддршка, отчетност, ресурси.

3.2.7. Локална заедница, граѓански организации и институции со кои соработува училиштето

Локалната заедница може да има многу значајна улога во развојот и следењето на училишната развојна програма преку:

1. Давање свој придонес за посочување на силните страни и предизвиците на училиштето. Тие можат да ги споделат нивните перспективи за аспектите во кои училиштето е добро и што би требало да се подобри, врз основа на искуствата со училиштето и познавањето на заедницата.
2. Поддршка на реализацијата, преку застапување одредени приоритети пред општината или националните образовни институции. Истовремено, претставници од заедницата можат да се вклучат како волонтери во реализација на одредени активности или обезбедување ресурси во насока за постигнување на целите од програмата.
3. Следење на напредокот кон целите поставени во Развојната програма на училиштето, давање повратни информации за ефективност на одредени активности и посочување области за кои може да даде дополнителна поддршка.

4. Фази и чекори во изготвувањето и реализирањето на Развојната програма на училиштето

Слика 1. Фази во изготвувањето на Развојната програма на училиштето



4.1. Фаза на подготовка (пред планирање)

Фазата на подготовка вклучува контрола/ревизија или дијагноза на состојбата. Дијагнозата на состојбата е важна затоа што ја прикажува моменталната реална состојба на училиштето. Со оглед на тоа што процесите на самоевалуација и развојно планирање се поврзани, во текот на оваа фаза неопходна е директна соработка и консултации помеѓу тимот/комисијата за спроведување самоевалуација и тимот/комисијата за изготвување на развојната програма на училиштето.

1. Процена на состојбите (утврдување на моменталната состојба) – спроведување самоевалуација на училиштето

Прв чекор при изготвувањето на развојната програма на училиштето е анализа на состојбата или точно прикажување на состојбата на училиштето. Анализата треба да укаже на проблемите и

критичните точки кои ќе треба соодветно да се третираат во новиот циклус на развојно планирање на училиштето. Можно е анализата на состојбата да покажува недоволен степен на реализација на целите во однос на претходното развојно планирање при што ќе се детектираат причините за тоа. Исто така анализата може да укаже на влијанието на внатрешните и надворешните фактори врз евидентираните слаби страни на училиштето.

На пример, за да дознаеме за вистинските причини за намалувањето на бројот на ученици во училиштето или за нивното напуштање на училиштето, освен внатрешните фактори, се анализираат и оние кои се надворешни, односно општествено-економските фактори. Затоа, до почетокот на следното развојно планирање треба да се обезбедат потребните информации за начинот на функционирање на училиштето и тие да им се стават на располагање на сите чинители во процесот.

Со спроведувањето самоевалуација, училиштето треба да ги процени сопствените постигања по различните индикатори, да ги идентификува силните страни и слабостите на училиштето и да ги определи подрачјата во кои неговата работа треба да се унапреди.

Улоги на чинителите: воспитно-образовниот кадар и училишното раководство го предводат процесот, додека учениците, родителите и претставниците на заедницата даваат повратни информации и сугестии од аспект на нивната перспектива.

2. **Формирање комисија за изготвување Развојна програма на училиштето**

За изготвувањето на развојната програма е задолжен одреден круг луѓе, но при нејзиното креирање мораат да бидат консултирани сите субјекти кои влијаат или се директно вклучени во работата на училиштето. За таа цел, директорот на училиштето формира посебна комисија, при што се препорачува процесот на изготвување на развојната програма на училиштето да го водат директорот на училиштето, наставниците и стручните соработници, а во текот на целиот процес на изготвување на развојната програма да бидат постојано консултирани претставници на советот на родители, ученичкиот парламент, училишниот одбор и локалната самоуправа.

3. **Анализа на резултатите од самоевалуацијата и интегралната евалуација на училиштето – SWOT-анализа – силни страни, слаби страни, можности, бариери**

Анализите на резултатите од самоевалуацијата и интегралната евалуација на училиштето даваат слика за функционирањето на училиштето, неговите силни страни, слаби страни и ресурси гледано од различни агли (вработени, ученици, претставници на локалната заедница) во сите подрачја од работата на училиштето. Анализата е предуслов за идентификување на потребите на училиштето и овозможува идентификување и дефинирање на приоритетите за развој и унапредување на училиштето.

За таа цел, врз основа на добиените податоци, се прави SWOT-анализа, која претставува аналитичка рамка за добивање релевантни информации за училиштето и околината во која тоа функционира. Таа овозможува:

- Идентификација на силните страни со цел тие да се зајакнат.
- Идентификација на слабите страни со цел тие да се отстранат.
- Разгледување на можностите за оптимално користење на сите фактори и ресурси.
- Анализа на ризиците (заканите, пречките) со цел тие да се предупредат или минимизираат.

<p>Предности (силни страни) на училиштето</p> <p>Силните страни, потенцијалите на едно училиште ги претставуваат резултатите кои се постигнати со ефективно користење на човечките и материјалните ресурси. На ова поле треба да се фокусираме на успехите на училиштето, на она што во него функционира добро и по што тоа се истакнува, односно да се наведат внатрешните фактори кои се препознаени како предност на училиштето. Тоа произлегува од одговорите на прашањата:</p> <p>-Кои се предностите на нашето училиште? -Што добро правиме? -Кои наши успеси ги гледаат другите?</p>	<p>Слабости (слаби страни) на училиштето</p> <p>Слабите страни на едно училиште се однесуваат на неуспехот и постигнувањето слаби резултати во разни домени од неговата работа, односно на сè она што е детектирано дека несоодветно функционира во училиштето и на што треба да се посвети посебно внимание при планирањето. Нивната идентификација овозможува училиштето да се сконцентрира на изнаоѓање стратегии за нивното отстранување. Тука треба да се наведат внатрешните фактори кои му штетат на развојот на училиштето, а произлегува од одговорите на прашањата:</p> <p>-Што не правиме како што треба? -Што треба да подобриме? -Што е тоа што треба да го отфрлиме, односно да го менуваме во нашата работа?</p>
<p>Можности (прилики) кои произлегуваат од училиштето и опкружувањето</p> <p>Ова поле се однесува на можностите кои училиштето и околината ги нуди/поседува, а кои можат да се искористат за развој на училиштето. Треба да се наведат факторите кои можат да помогнат во работата на училиштето, односно да се одговори на прашањето:</p> <p>-Кои можности постојат, а се соодветни да ги искористиме во процесот на унапредување на училиштето?</p>	<p>Закани, пречки (опасности) кои произлегуваат од училиштето и неговото опкружување</p> <p>Ова поле се однесува на надворешните препреки кои влијаат врз работата на училиштето. Треба да се наведат надворешните фактори што му штетат на развојот на училиштето, а произлегува од одговорите на прашањето:</p> <p>-Кои препреки постојат и реално можат да влијаат врз процесот на унапредување на училиштето?</p>

SWOT-анализата е платформа за дефинирање на приоритетите, стратешките цели, развојните цели и активностите. Планирањето, всушност, треба да даде одговор на тоа како училиштето ќе ги

искористи своите силни страни и можности, како и можностите кои ги нуди неговото опкружување, за да ги подобрува своите слаби страни и да ги надмине препреките кои влијаат врз неговиот развој.

Пример за SWOT-анализа:

<p>Предности (силни страни) на училиштето</p> <p><i>Пример:</i></p> <p>-Постои отворена соработка и размена на искуства и информации при планирањето и реализацијата на наставниот процес на различно ниво во рамките на училиштето.</p> <p>-Напредокот и постигнувањата на учениците се следат преку формативно и сумативно оценување. Според учениците и родителите оценувањето е транспарентно, континуирано и правично.</p> <p>-За учениците со посебни образовни потреби стручната служба реализира организирана индивидуална поддршка во поглед на развивање и зајакнување на нивните функционалности што претставува зајакнување на нивните капацитети за процесот на учење;</p> <p>-Училиштето води редовна грижа за здравјето на учениците, во училиштето постои Процедура за грижа за учениците со проблеми со здравјето, хронични заболувања и потешки повреди, која е општоприфатена и спроведувана од учениците, наставниците и родителите и е дел од културата на училиштето.</p> <p>-Дел од училишната култура е и хуманиот пристап кон сите на кои им е потребна помош преку организирање и спроведување хуманитарни акции со цел да се подигне свеста кај учениците за меѓусебна почит и еднаквост, емпатија и ненасилно однесување и разрешување конфликти.</p> <p>.....</p>	<p>Слабости (слаби страни) на училиштето</p> <p><i>Пример:</i></p> <p>-Недоволен број нагледни средства потребни за поуспешно и современо реализирање на наставните програми.</p> <p>-Недоволен број ресурси за поддршка на учениците со посебни образовни потреби.</p> <p>-Учениците постигнуваат најслаби резултати по предметот Математика, особено во шесто одделение.</p> <p>-Учениците не се чувствуваат доволно ангажирани во планирањето на активностите и донесувањето одлуки во училиштето.</p> <p>-Недоволна вклученост на родителите во заеднички активности, едукации и работилници.</p> <p>-Училиштето има развиено систем за наградување и пофалување на учениците, сепак родителите сметаат дека тој систем треба да се усоврши.</p> <p>-Две развојни цели: од досегашната Развојна програма на училиштето не се реализирани во целост.</p> <p>.....</p>
<p>Можности (прилики) кои произлегуваат од училиштето и опкружувањето</p> <p><i>Пример:</i></p> <p>- Училиштето има простор кој е соодветен за опремување сензорна соба.</p>	<p>Закани, пречки (опасности) кои произлегуваат од училиштето и неговото опкружување</p> <p><i>Пример:</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> - Во училиштето постои кадар кој може да врши дисеминација на обуки. - Соработка со НВО за подигање на квалитетот на инклузивните процеси во училиштето - Соработка со Ресурсниот центар. - Вклучување на локалниот јавен сектор како поддршка на активностите на училиштето. 	<ul style="list-style-type: none"> -Големата ангажираност на родителите со работни и секојдневни обврски оневозможува нивно поголемо вклучување во работата на училиштето. -Недоволен ангажман на заедницата за обезбедување подобри услови за работа на училиштето. -Одредени влијанија од заедницата можат да ја нарушат објективноста во оценувањето на учениците.
---	---

Улоги на чинителите: SWOT-анализата ја прават тимот (комисијата) за самоевалуација на училиштето и тимот (комисијата) за развојната програма на училиштето, користејќи ги анализите од самоевалуацијата и интегралната евалуација на училиштето.

4.2. Фаза на планирање

Планирањето е фаза во текот на која училиштето ги систематизира сите информации од претходната фаза во една логична низа на цели и активности кои треба да се преземат во иднина. Во оваа фаза се дефинираат мисијата и визијата на училиштето, се врши селекција на приоритети, се дефинираат стратешките и развојните цели и се изготвуваат акциски планови за нивна реализација.

1. Дефинирање на мисијата и визијата на училиштето

Процесот на дефинирање на мисијата и визијата на училиштето го осигурува континуитетот на веќе постојната мисија и визија, дава правец во кој училиштето ќе се движи, укажува на потребите од воведување промени, поттикнува интерес и отвореност кон креативните решенија, гради доверба, лојалност и ја стимулира тимската работа. Со оглед на тоа што целта на процесот на развој на училиштето е тоа постојано да се менува и унапредува, се менуваат и изјавите за мисија и визија на училиштето. Она што училиштето било пред четири години, се очекува со процесот на неговиот развој да е променето и да имаме нова слика за тоа какво е училиштето сега, по четири години од интервенциите, односно да се постигнати дел или сите од посакуваните промени кои сме ги имале во изјавата за визија на училиштето. Во новата изјава за мисија се гледа какво е училиштето сега, додека во новата изјава за визија училиштето ја опишува својата нова проекција за тоа како сака училиштето да изгледа по новиот циклус на развој, со што тоа всушност постојано се менува и унапредува. Изјавите за мисијата и визијата треба да се споделени, поддржани и прифатени од сите чинители.

Мисијата на училиштето се однесува на целта на постоењето на училиштето и во неа се содржани темелните вредности, верувања, очекувања и интереси на клучните субјекти во воспитно-

образовниот процес. Преку изјавата за мисијата, всушност, се добива претстава за тоа кое е училиштето, што нуди и што прави. Во неа се содржани одговорите на прашањата:

- Кое е училиштето?
- Зошто постои?
- Кои се неговите главни принципи?
- Кои се неговите клучни вредности?
- Која е неговата главна цел?

Изјавата за мисијата треба да биде:

- ✓ Конкретна,
- ✓ Концизна,
- ✓ Кратка,
- ✓ Разбирлива,
- ✓ Ги одразува специфичностите на училиштето,
- ✓ Носи порака која инспирира и поттикнува,
- ✓ Насочена е кон резултатите и постигнувањата,
- ✓ Лесно се памети.

Пример за мисија:

Ние сме училиште кое ги воспитува своите ученици да градат вистински и трајни вредности во животот, да ги почитуваат и исполнуваат граѓанските права и обврски, да ја почитуваат сопствената култура и културата на другите етнички заедници во државата и да живеат во духот на мир, толеранција и меѓусебно почитување.

Ние создаваме здрава и безбедна средина за сите наши ученици. Континуирано го следиме секој ученик од секој аспект (образовен, емоционален, социјален), водејќи сметка за почитувањето на индивидуалните разлики и овозможувајќи оптимален развој на секој од нив.

Визијата на училиштето претставува проекција на иднината, посакувана слика на училиштето кон која тоа се стреми. Таа го дава одговорот на прашањето какво треба да биде училиштето за определен временски период.

Изјавата за визијата треба да биде:

- ✓ Споделена,
- ✓ Реална и остварлива,
- ✓ Временски ограничена,
- ✓ Концизна и конкретна,
- ✓ Предизивикувачка,
- ✓ Насочена.

Пример за визија:

Наш стремеж е да бидеме училиште кое ќе гради здрави и одговорни личности и кое ќе им овозможи на своите ученици стекнување знаења и вештини со помош на современи наставни средства и современи и разни приоди во наставата, како и постојана поддршка во разни аспекти од нивниот живот.

Сакаме да бидеме училиште во кое сите наши ученици и нивните родители ќе се чувствуваат добредојдени, вклучени и почитувани.

Пример за визија:

Нашата визија е учениците да го завршат училиштето со:

- Усвоени морални вредности – чесност, интегритет и добро расудување;
- Развиени основни вештини – јазични, математички, научни, уметнички, физички и социјални;
- Отворен ум и желба за знаење;
- Силна самодоверба и високи лични очекувања;
- Толеранција и почитување на другите.

Ние го цениме партнерството кое постои помеѓу училиштето, родителите и заедницата и тоа придонесува за реализација на нашата визија.

2. Идентификување и селектирање приоритети

Приоритетите произлегуваат од слабите страни и потребите на училиштето и се идентификуваат во рамките на секое подрачје од работата на училиштето уште во фазата на самоevaluација, имајќи го предвид нивното значење за развојот на училиштето од аспект на сите контекстуални фактори, специфичности на училиштето, финансиски и човечки ресурси.

Вообичаено е списокот на утврдени потреби да биде прилично долг, но реално е дека во ограничен период не можеме променеме сè што сакаме да променеме. Впрочем, ако сакаме да менуваме сè, нема ништо да променеме. Затоа битно е да издвоиме што му е најважно на училиштето, односно да се селектираат приоритетите кои се во рамките на утврдениот список на потреби.

Во процесот на селекција се издвојуваат 3-5 приоритети кои произлегуваат од SWOT-анализата, мисијата и визијата, при што училиштето треба да се води од неколку критериуми, со што ќе може да даде предност на некои приоритети во однос на други:

- **Колкава е поврзаноста на приоритетот со потребите на училиштето и заедницата?**
Училишниот тим треба да има увид во потребите на различните чинители, особено на учениците, за да може да определи кои приоритети најдобро одговараат на нивните потреби. За таа цел, се препорачува при дефинирањето приоритети да се вклучат претставници на различните чинители за да ги претстават потребите на групите кои ги претставуваат.

- **Колку е директно или индиректно поврзан со подобрување на постигањата и генералната добросостојба на учениците?** Со оглед на тоа дека крајната цел на образовниот процес е

остварување на потенцијалите на учениците од аспект на училишни постигања и генерална добросостојба, при определување на приоритетните области треба да се води грижа тие да водат кон постигнување на овие цели.

- **Колку е итна интервенцијата поврзана со приоритетот?** За некои приоритети има потреба од поитна интервенција во однос на други, со оглед на нивната важност и нивното влијание врз работата на училиштето.

- **Колку е остварлива реализацијата, односно дали училиштето има доволно капацитети за имплементација на мерката?** Остварливоста може да зависи од достапните ресурси, постојниот кадар, временската рамка, поддршката на заедницата, локалните и меѓународните донатори и слично. Сите овие фактори треба да се имаат предвид при определување на приоритетите кои ќе се постават во програмата.

- **Кои приоритети се поврзани и водат кон остварување на мисијата и визијата на училиштето?** При дефинирање на приоритетните области, тимот треба да ги има предвид стратешките определби на училиштето, опишани во мисијата и визијата и начинот на кој избраните приоритети би придонеле кон нивното постигнување.

Селектираните приоритети би требало кратко да се образложат, со што ќе се види оправданоста за нивниот избор. **Важно е да се напомене дека дури и оние приоритети кои се од материјално-технички карактер или се однесуваат на човечките ресурси треба да се стават во функција на подобрување на квалитетот на наставата, постигањата на учениците и училишната клима, односно да е видливо како нивното реализирање ќе влијае врз постигањата и добросостојбата на учениците.**

Примери за селектирани приоритети:

1. Подобрување на постигањата по математика кај учениците од шесто и седмо одделение.

Образложение: Училишната самоevalуација покажува дека учениците од шесто и седмо одделение имаат тешкотии во совладувањето на наставниот материјал по математика. Мнозинството од учениците изјавуваат дека материјалот им е премногу комплициран и не ја увидуваат применливоста. Родителите искажуваат загриженост за успешноста на учениците при продолжување во средно образование поради слабите компетенции.

2. **Приоритет:** Подобрување на постигањата по читање со разбирање кај учениците од прво до трето одделение.

Образложение: Наставниците се загрижени дека учениците од прво до трето одделение не ги постигнуваат посакуваните резултати во однос на читањето, поконкретно во делот на читање со разбирање што може да се рефлектира во совладувањето на наставните содржини и во рамките на другите наставни предмети.

Улоги на чинителите: воспитно-образовниот кадар, учениците и училишниот одбор се директно вклучени во процената на важноста на секој од приоритетите и нивното селектирање, со оглед на тоа што имаат најрелевантни информации за потребите на училиштето. Вклученоста на Училишниот одбор, со оглед на неговиот состав, всушност овозможува во селекцијата на приоритетите да

учествуваат претставници на сите чинители. Сепак, при селекцијата на приоритетите треба директно да биде вклучен и друг претставник на локалната самоуправа, конкретно претставник на секторот со надлежност за образование.

3. Дефинирање (поставување) стратешки и развојни цели за секој од поставените приоритети

За секој од приоритетите за развој на училиштето треба да се дефинираат целите кои треба да се постигнат во рамките на тој приоритет. **Понекогаш неколку приоритети можат да се групираат во рамките на една стратешка цел, со што всушност се овозможува сеопфатен приод кон решавањето слична проблематика.** Добро дефинираните цели одговараат на прашањата кои промени и унапредување сакаме да ги постигнеме, кои се очекуваните резултати од тие промени и како тие промени ќе влијаат врз развојот на училиштето во целина. Генерално, поставените цели треба да го подигнат квалитетот на учење и настава, да ги унапредат постигањата на учениците во однос на стандардите кои треба да ги постигнат и да овозможат учење во безбедна и поттикнувачка средина.

Секоја цел мора да биде јасна, мерлива, достижна, насочена кон постигнување резултат и временски определена, односно секоја цел во својата дефиниција би требало да опфати барем три од овие пет карактеристики.

Пример: Од приоритети кон стратешки цели

Приоритети	Стратешки цели
<ul style="list-style-type: none"> - Вклученост на учениците во планирањето на активностите и донесувањето одлуки во училиштето. - Вклученост на родителите во заеднички активности, едукации и работилници. - Соработка со НВО за подигање на квалитетот на инклузивните процеси во училиштето. - Вклучување на локалниот јавен сектор како поддршка на активностите на училиштето. 	<p>1. Да се обезбеди целосен партнерски однос и отворена соработка со сите чинители во училиштето и надвор од него.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Подобрување на постигањата по математика кај учениците од шесто и седмо одделение. - Подобрување на постигањата по читање со разбирање кај учениците од прво до трето одделение. - Обезбедување поголем избор на ресурси и материјали за работа на часовите. - Дефинирање постапки за мотивирање и селекција на ученици кои ќе учествуваат на натпревари. 	<p>2. Подобрување на постигањата на учениците</p>

Дефинирањето на развојните цели е објаснето во дел 5 - Структура на акциските планови во рамките на Развојното планирање на училиштето.

Улоги на чинителите: училишното раководство, воспитно-образовниот кадар и Училишниот одбор треба да ги постават целите, во консултација со учениците, родителите и претставниците на локалната самоуправа, за да обезбедат нивна поврзаност со приоритетите на локалната заедница.

4. Планирање, односно развивање акциски план – за секој од приоритетите за поставување стратешки цели, развојни цели, активности, временска рамка, носители на активностите, индикатори за успех

Со цел да се реализираат планираните цели во Развојната програма на училиштето се развиваат акциони планови кои ги содржат следните елементи:

- стратешка цел;
- развојни цели во рамките на дадената стратешка цел;
- активности преку кои ќе се реализира секоја развојна цел;
- индикатори за успех за секоја активност;
- носители на активностите;
- временска рамка за реализација на секоја активност;
- ресурси кои се потребни за секоја активност;
- инструменти/извори на информации за следење на индикаторите.

Подетално за процесот на развивање акциски план - во поглавје 5: Структура на акциските планови во рамките на развојното планирање на училиштето.

Улоги на чинителите: воспитно-образовниот кадар, раководството, родителите и локалната самоуправа можат да придонесат во развојот на стратегиите, давањето повратна информација и предлагањето пристапи кои би биле ефикасни во локалниот контекст. Училишното раководство и администрацијата ги определуваат ресурсите потребни за спроведување на активностите. Наставниците можат да дадат придонес за видот ресурси кои им се неопходни за спроведување на активностите, додека родителите и локалната заедница да дадат придонес или поддршка преку волонтирање или донации.

4.3. Фаза на реализација

Оваа фаза подразбира реализација на планираните активности и во неа, освен ангажирање на воспитно-образовниот кадар, се бара и целосно ангажирање на директорот на училиштето, со оглед на тоа што е неопходно добро управување и координирање на сите процеси и чинители. Оваа фаза подразбира и висок степен на одговорност од сите оние кои се задолжени за реализација на планираните активности, при што е исклучително важно целиот процес на реализација на Развојната програма да се следи низ процесот на мониторинг.

1. **Имплементација – спроведување на акциониот план, односно реализација на планираните активности**

Во фазата на имплементација се спроведуваат активностите планирани во акциониот план, се воспоставуваат процедури кои ќе им овозможат поддршка на наставниците и другите лица вклучени во одредени активности во рамките на развојната цел.

Улоги на чинителите: воспитно-образовниот кадар и училишното раководство се одговорни за спроведување на активностите, додека Училишниот одбор, родителите и претставниците на локалната самоуправа даваат поддршка преку давање повратна информација и следење на напредокот.

2. **Мониторинг – следење на реализацијата на акцискиот план и постигнувањето на посакуваните промени**

Мониторингот на развојната програма на училиштето претставува формативна евалуација, односно начин на проверка и утврдување дали планираното се реализира и колку добро се реализира. Целта на мониторингот е систематски да се прибираат податоци, да се следи и да се надгледува процесот на имплементација на планираните активности и да се проценува успехот од аспект на постигнување на дефинираните стратешки и развојни цели. Мониторингот води кон прилагодување, дополнување и корекција на сите аспекти на акцискиот план, доколку се утврди потреба за тоа. Затоа, битно е во процесот на мониторинг да се добијат одговори на следните прашања:

- Дали планираните активности се спроведуваат и дали ресурсите ефективно се распоредуваат и користат?
- Дали се постигнува напредок во однос на поставените цели?
- Како реализацијата на Развојната програма влијае врз учениците, родителите, наставниците и локалната заедница?

Улоги на чинителите: училишното раководство, воспитно-образовниот кадар и учениците можат да се вклучат во следење на постигнувањето на целите, а родителите и училишниот одбор можат да даваат повратна информација за степенот на постигнување на целите и насоки за потенцијално прилагодување на планот за да се осигури дека училиштето континуирано се унапредува.

4.4. **Фаза на процена – утврдување на моменталната состојба – подготовка за нов циклус на планирање**

По истекот на четирите години од реализацијата на Развојната програма, а пред спроведувањето на новиот циклус на самоевалуација и подготовка за новата Развојна програма, комисијата за подготвување, реализација и следење на Развојната програма на училиштето треба да се произнесе, односно да подготви извештај во кој треба да се наведе во кој обем се реализирани

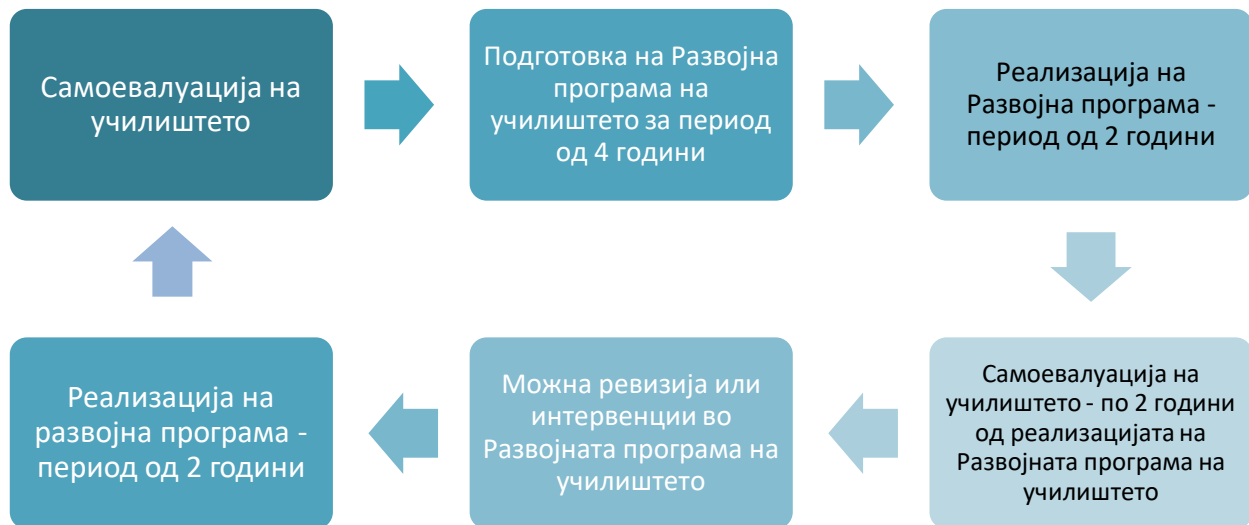
стратешките и развојните цели (кои цели се целосно постигнати, кои делумно, а кои не се реализирани), што влијаело врз постигнатоста/непостигнатоста на целите, кои индикатори ни укажуваат на успешноста (како знаеме дека целите се постигнати) и што се препораките кои треба да се земат предвид за идното развојно планирање.

1. Евалуација

Фазата на евалуација всушност претставува процена на состојбите, односно нов циклус на спроведување самоевалуација на училиштето.

Како што е наведено претходно, самоевалуацијата служи и како контролен механизам преку кој се следи реализацијата на планираните цели во Развојната програма на училиштето, со оглед на тоа што таа се спроведува на секои две години, односно пред изготвувањето на Развојната програма на училиштето, на средината на периодот на реализација на Развојната програма и на крајот на реализацијата на Развојната програма (види Слика 2).

Слика 2. Циклус на подготовка, спроведување и следење на развојното планирање



Затоа е неопходно во процесот на самоевалуација посебно внимание да се посвети на реализацијата на планираните цели во развојната програма на училиштето, при што, меѓу другото, се проценува во кој опсег било можно реализирањето на поставените цели поврзани со приоритетите на училиштето, односно дали тие се целосно реализирани, делумно реализирани или воопшто не биле реализирани и зошто.

Ова овозможува и во текот на реализацијата на развојната програма да се вршат интервенции и неопходни подобрувања, односно таа да се ревидира со цел да се добијат очекуваните резултати и да се реализираат поставените стратешки цели. Имајќи го предвид ова, развојната програма не треба да се гледа како статичен документ, туку документ кој во текот на реализацијата може да претрпи промени и тоа во поглед на: зајакнување на човечките ресурси, повторно разгледување на

приоритетите или нивна промена, промена на временските рокови и планираните активности. Интервенциите во развојната програма ги зголемуваат шансите за нејзината успешна реализација.

Резултатите од евалуацијата се основа за понатамошно унапредување и подготовка за следниот циклус на развојно планирање на училиштето.

5. Структура на акциските планови во рамките на Развојното планирање на училиштето

1. Стратешка цел

Стратешките цели училиштето ги формулира како посакувана променета состојба на училиштето постигната по период од четири години. Тие се поопшти, директно произлегуваат од приоритетите и одговараат на прашањето: Што сакаме да постигнеме во периодот од наредните четири години?

Пример за стратешка цел: Да се обезбеди целосен партнерски однос и отворена соработка со сите чинители во училиштето и надвор од него.

2. Развојни цели во рамките на дадената стратешка цел

Развојните цели ги прикажуваат промените до кои сакаме да се дојде во еден пократок временски интервал, поспецифични се и одговараат на прашањето: Што конкретно сакаме да постигнеме за пократок период? За секоја стратешка цел се поставуваат неколку развојни цели.

Пример:

Стратешка цел 1	Развојни цели
Да се обезбеди целосен партнерски однос и отворена соработка со сите чинители во училиштето и надвор од него.	1.1 Создавање ефикасни механизми на соработка помеѓу училиштето и родителите со што ќе се зголеми вклученоста на родителите во работата на училиштето.
	1.2 Поддршка на ученичките иницијативи за демократско учество на учениците во работата на училиштето.
	1.3 Планирање стратегии за соработка и вклучување на локалната заедница во активностите на училиштето.

3. Активности преку кои ќе се реализира секоја развојна цел

За да се реализираат целите, неопходно е да се наведат активностите кои ќе доведат до саканите резултати, односно до постигнување на секоја развојна цел. Тие, всушност, претставуваат конкретни чекори кои треба да се преземат за да се реализира поставената цел.

Пример:

Развојна цел 1 – Создавање ефикасни механизми за соработка помеѓу училиштето и родителите со што ќе се зголеми вклученоста на родителите во работата на училиштето.

Активности:

1. Реализација на 4 работилници со родителите преку кои ќе бидат информирани за своите права и обврски и ќе се дефинираат подрачјата на соработка во кои родителите ќе можат да се вклучат.
2. Организирање денови на отворени врати во чии рамки родителите ќе имаат активна улога при осмислувањето и организирањето на активностите.
3. Вклучување на родителите во училишните еколошки и хуманитарни акции, при што ќе имаат улога на иницијатори и реализатори.

4. Индикатори на успех

Индикаторите се показатели, маркери, факти, информации, оцени кои служат поставените цели и очекуваните резултати од акцискиот план да се опишат на мерлив начин (информации за видови индикатори во Прилог 4). Се формулираат како одговор на прашањата:

- Како ќе знаеме дали она што сме го планирале навистина се реализира?
- До кој степен се реализира?

Пример:

Активност 1: Реализација на 4 работилници со родителите преку кои ќе бидат информирани за своите права и обврски и ќе се дефинираат подрачјата за соработка во кои родителите ќе можат да се вклучат.

Индикатори на успех:

- 350 родители се информирани за своите права и обврски,
- Дефинирани се 3 подрачја за соработка со родителите.

Активност 2: Организирање денови на отворени врати во чии рамки родителите ќе имаат активна улога при осмислувањето и организирањето на активностите.

Индикатори на успех:

- Реализирани се 5 активности на ниво на училиште во кои родителите биле креатори и реализатори.

Активност 3: Вклучување на родителите во училишните хуманитарни акции, при што ќе имаат улога на иницијатори и реализатори.

Индикатори на успех:

- Реализирани се 2 хуманитарни акции чии иницијатори и реализатори биле родители.

5. Носители на активностите

За секоја активност треба да се наведат одговорните лица за нејзиното спроведување, но и сите оние кои ќе бидат вклучени во таа активност (институции, групи, поединци).

6. Временска рамка за реализација на секоја активност

Временската рамка одговара на прашањето во кој период ќе биде реализирана планираната активност. Роковите за завршување на активноста треба да бидат реално поставени. Согласно со временската рамка, активностите треба да се рефлектираат во секоја Годишна програма на училиштето во периодот кој е опфатен со Развојната програма.

7. Ресурси кои се потребни за секоја активност

Ресурсите (човечки, финансиски, материјални и други) се неопходни за реализација на активностите и затоа е потребно да се идентификуваат изворите на ресурси за одредена активност, да се утврди дали се достапни и дали може да се направат достапни.

8. Тим за следење на активноста

Одговорните лица за следење на активностите треба да се определат во акциските планови кои се дел од развојната програма, со цел да можат да ги планираат овие активности во своите годишни програми и да го организираат сопственото работење.

9. Инструменти/извори на информации за следење на индикаторите

Со цел да се дојде до изедначен приод кон следењето на постигнувањето на индикаторите, тимот треба да изготви инструменти за следење (на пр. анкетни прашалници, доколку се следат промени во ставови или перцепции; формати за следење на час, доколку се следат промени во наставните практики) или да одлучи кои и какви податоци ќе прибира и следи врз основа на тековните процедури за собирање податоци на училиштето (на пр. за училишен успех, изостаноци, број/процент на учество во активности и сл.). Процесот треба да ја следи предвидената динамика за следење на имплементацијата во акцискиот план.

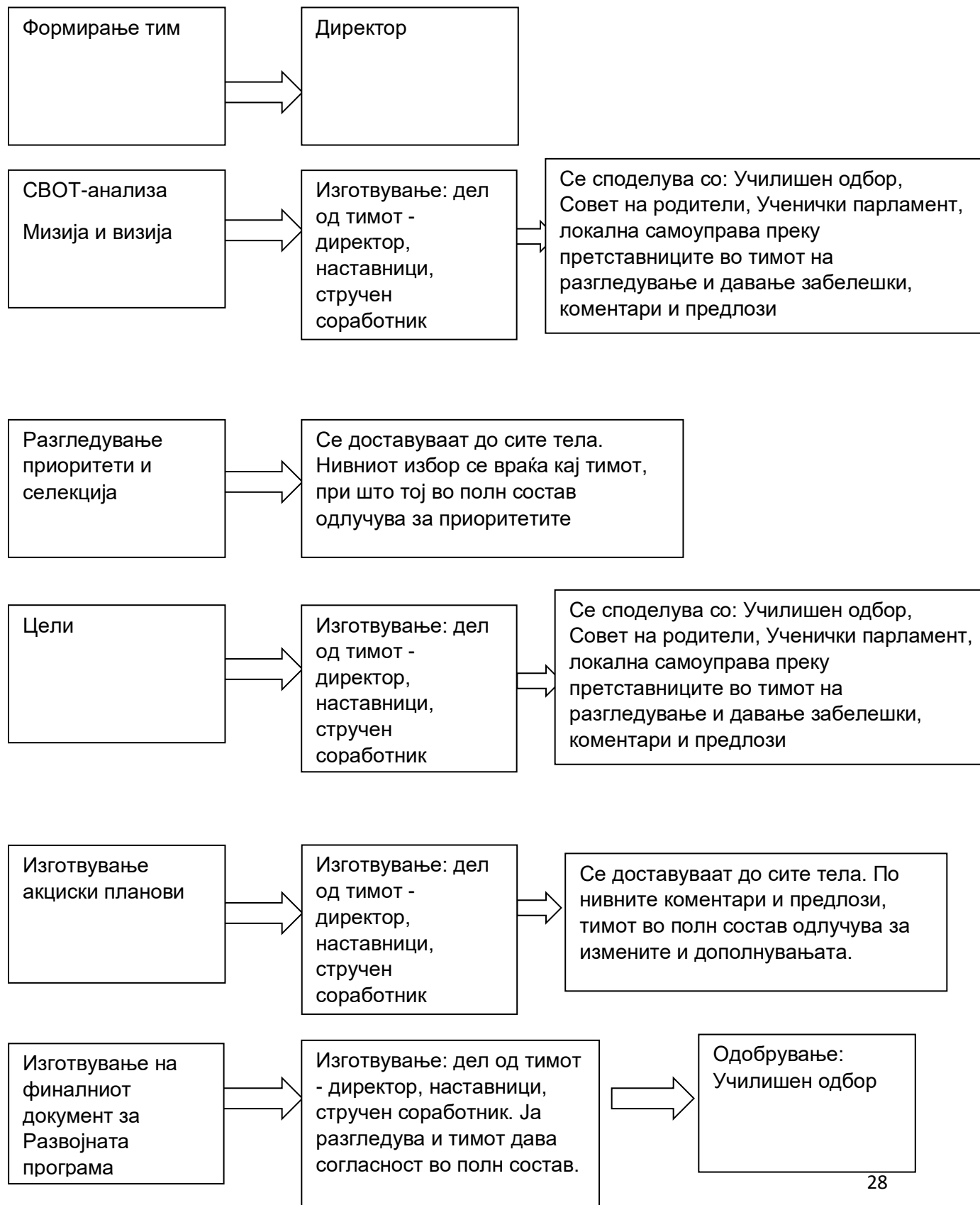
Пример на дел од акциски план

Стратешка цел 1. Унапредување на наставниот процес преку примена на современи наставни методи						
Развојна цел 1.1 Наставниците од одделенска настава имаат подобрани компетенции за примена на методи на учење преку истражување						
Активности	Индикатори за успех	Реализатори	Временска рамка за имплементација	Потребни ресурси	Тим за следење на реализацијата на активностите	Инструменти/ извори на информации за следење на индикаторите
<p>1. Барање понуда за обука за учење преку истражување од акредитирани провајдери и избор на најсоодветна понуда</p> <p>2. Реализација на обука за одделенските наставници</p> <p>3. Следење на нагледни часови од страна на стручната служба, процена на компетенции и давање повратна информација</p> <p>4. Споделување искуства во стручен актив на одделенски наставници за унапредување на наставните практики</p>	<p>Обучени 15 наставници и претставници на стручната служба</p> <p>Посетени и оценети 30 наставни часови (пред обука и по обука)</p> <p>Подобрени компетенции се проценети кај 90% од наставниците</p> <p>Одржани 10 средби на стручниот актив</p>	<p>Директор, Стручна служба</p> <p>Наставници од одделенска настава</p>	<p>Активности 1 и 2 – прва година</p> <p>Активност 3 – прва и втора година</p> <p>Активност 4 – континуирано, од прва до четврта година</p>	<p>Финансиски ресурси за обука</p> <p>Нагледни сретства за реализација на наставата</p>	<p>Директор, Стручна служба</p>	<p>Списоци на учесници на обука</p> <p>Формат за следење час</p> <p>Записници од состаноци на стручен актив</p>

6. Структура на развојната програма на училиштето

1. Податоци за основното училиште
 - 1.1 Идентификациски податоци за училиштето
 - 1.2 Историјат на основното училиште
2. Преглед на постигнатите резултати од претходната Развојна програма на училиштето
3. Фактори кои влијаат на развојот на основното училиште (SWOT-анализа)
4. Мисија и визија на основното училиште
5. Избрани приоритети и образложение за секој од нив
6. Дефинирани стратешки и развојни цели
7. Акциски планови за реализација на Развојната програма на училиштето
8. Комисија за изработка

Прилог 1. Шема за улоги на чинителите



Прилог 2. Форма за развојна програма за работа на основното училиште

Насловна страница

лого и грб на ООУ

РАЗВОЈНА ПРОГРАМА ЗА РАБОТА НА ОСНОВНОТО УЧИЛИШТЕ

(се пишува името на основното училиште, место и општина)

за период од _____ до _____ година

(период за кој се однесува Развојната програма)

Место за фотографија на училиштето

Датум

Преамбула

(Содржи членови од Законот за основно образование и од Правилникот за формата и содржината на развојната и годишната програма за работа на основното училиште за изработка на Развојната програма за работа на основното училиште).

Развојна програма на училиштето	
Училиште	
Адреса	
Телефон, е-пошта	
Период на подготовка на Развојната програма на училиштето	
Број на ученици во училиштето	
Број на подрачни училишта	
Училишен директор	
Име и презиме	
Потпис	
Датум	
Одобрување од УО	
Име и презиме	
Потпис	
Датум	

Содржина

1. **Податоци за основното училиште**
 - 1.1. Идентификациски податоци за училиштето
 - 1.2. Историјат на основното училиште
2. **Преглед на постигнатите резултати од претходната Развојна програма на училиштето**
3. **Фактори кои влијаат на развојот на основното училиште (СВОТ-анализа)**
4. **Мисија и визија на основното училиште**
5. **Избрани приоритети и образложение за секој од нив**
6. **Дефинирани стратешки и развојни цели**
7. **Акциски планови за реализација на Развојната програма на училиштето**
8. **Комисија за изработка на Развојната програма на училиштето**

1. Податоци за основното училиште

1.1. Идентификациски податоци за основното училиште

Податоци	
Име на основното училиште	
Адреса	
Телефон	
Место, општина	
Веб-страница	
Е-пошта	
Ден на училиштето	
Внатрешна површина на училиштето (m ²)	
Училишен двор (m ²)	
Подрачни училишта во состав на основното училиште, место	
Капацитет на училиштето (максимален број ученици)	
Број на ученици (моментална состојба)	
Број на паралелки	
Јазик/јазици на кој/кои се реализира наставата во училиштето	
Во основното училиште има паралелки за ученици со посебни образовни потреби	
Број на смени во кои се реализира наставата во училиштето	
Во основното училиште има паралелки од музичко училиште	
Во основното училиште има ресурсен центар	
Други идентификациски податоци карактеристични за основното училиште	

1.2. Историјат на основното училиште

(Во овој дел се прикажува хронолошкиот развој на училиштето од формирањето до донесувањето на оваа Развојна програма за работа на основното училиште, верификација на училиштето - кога и од кого, посебни успеси на училиштето или она по што е препознатливо и сл. Текстот содржи до 300 збора)

1. Преглед на постигнатите резултати од претходната Развојна програма на училиштето

(За секоја развојна цел во рамките на стратешката цел се означува степенот на реализација и образложение за реализираноста/нереализираноста на целта – причини и влијание врз чинителите)

Стратешка цел 1	Развојни цели	Целосно реализирана	Делумно реализирана	Нереализирана	Образложение
	1.1				
	1.2				
	1.3				
Стратешка цел 2	Развојни цели	Целосно реализирана	Делумно реализирана	Нереализирана	Образложение
	2.1				
	2.2				

2. Фактори што влијат на развојот на основното училиште (SWOT-анализа)

(SWOT-анализата се заснова на анализата на резултатите од самоевалуацијата и интегралната евалуација, односно од извештаите по спроведувањето на овие два процеса, а се однесува на функционирањето на училиштето, неговите силни страни, слаби страни и ресурси гледано од различни агли (вработени, ученици, претставници на локалната заедница) во сите подрачја од работата на училиштето.)

SWOT-анализа

Предности (силни страни) на основното училиште	Слабости (слаби страни) на основното училиште

Можности (прилики) што произлегуваат од училиштето и опкружувањето	Закани, пречки (опасности) што произлегуваат од училиштето и неговото опкружување

3. Мисија и визија на основното училиште

Мисијата на училиштето се однесува на целта на постоењето на училиштето и во неа се содржани темелните вредности, верувања, очекувања и интереси на клучните субјекти во воспитно-образовниот процес. Преку изјавата за мисијата, всушност, се добива претстава за тоа кое е училиштето, што нуди и што прави.

Визијата на училиштето претставува проекција на иднината, посакувана слика на училиштето кон која тоа се стреми.

4. Избрани приоритети и образложение за секој од нив

(Се наведуваат селектираните приоритети и образложение за важноста на тој приоритет)

Приоритет	Образложение

5. Дефинирани стратешки и развојни цели

Од приоритети кон стратешки цели (се наведува приоритетот или групата приоритети за кои се дефинира стратешката цел)

Приоритет/и	Стратешка цел

Од стратешки цели кон развојни цели (за секоја стратешка цел се дефинираат 2-3 развојни цели)

Стратешка цел 1	Развојни цели
	1.1
	1.2
	1.3
Стратешка цел 2	Развојни цели
	2.1
	2.2
Стратешка цел 3	Развојни цели
	3.1
	3.2
	3.3

6. Акциски планови за реализација на развојната програма на училиштето

Стратешка цел 1. (Се наведува стратешката цел)						
Развојна цел 1.1 (Се наведува развојната цел)						
Активности	Индикатори за успех	Реализатори	Временска рамка за имплементација	Потребни ресурси	Тим за следење за реализација на активностите	Инструменти/извори на информации за следење на индикаторите
Развојна цел 1.2 (Се наведува развојната цел)						

Активности	Индикатори за успех	Носители на активностите	Временска рамка за имплементација	Потребни и ресурси	Тим за следење за реализација на активностите	Инструменти/извори на информации за следење на индикаторите

(За секоја стратешка цел се креира табела во која се наведуваат: стратешката цел, развојните цели, активностите за секоја развојна цел, индикаторите за успех за секоја активност, носителите на активностите, временската рамка за нејзината имплементација, потребните ресурси, тимот за следење на реализацијата на активностите и инструментите/изворите на информации за следење).

7. Комисија за изработка на Развојната програма за работа на основното училиште

(Се наведуваат имињата и работните позиции на оние кои ја изготвиле Развојната програма за работа на основното училиште)

На последната страница има место за печат, за датум и потпис на директорот на основното училиште и за потпис на претседателот на училишниот одбор.

Прилог 3. Список за проверка за учество на чинителите во процесот на подготвување на Развојната програма на училиштето

(се забележува учеството со знак и се допишува името на лицето кое директно било вклучено)

	Училишно раководство	Училишен одбор	Воспитно - образовен кадар	Ученици	Родители	Локална заедница
СВОТ-анализа						
Мисија, визија						
Разгледување приоритети и селекција						
Дефинирање цели						
Изготвување акциски планови						
Изготвување на финалниот документ на Развојната програма						

Прилог 4: Видови на индикатори за успех

Индикаторите за успех претставуваат патокази кои преку мерење конкретни, квантитативни дејства или промени укажуваат дали со активноста се приближуваме до посакуваната цел.

Според видот, индикаторите можат да се поделат на три типа:

1. **Влезни индикатори**, кои ги мерат на ресурсите вложени во активноста, како што се распределба на буџетот, кадар и обезбедени материјали.
2. **Процесни индикатори**, кои ја оценуваат имплементацијата на активностите, како што е бројот на спроведени обуки или процентот на ученици кои учествуваат во конкретни програми.
3. **Излезни индикатори**, кои подразбираат мерење на резултатите постигнати со активностите, како што е бројот на обучени наставници, процент на обучени наставници кои го применуваат наученото на обуката, бројот на ученици кои го подобриле училишниот успех како резултат на активностите.

Според нивото на анализа, индикаторите можат да бидат:

- **Индикатори кои се поврзани со личност** - ги мерат индивидуалните карактеристики, однесувања и достигнувања на корисниците на активностите, како што се подобрени постигања на учениците или зголемен процент на ученици кои присуствуваат на активности.

- **Индикатори кои не се поврзани со личност** - ги мерат карактеристиките на средината или системот во кој функционира училиштето, како што се училишната инфраструктура или промените на системско или институционално ниво, како што се промените во училишните политики или практики.