

# RAZVOJNI PLAN OSNOVNE ŠKOLE «VRHBOSNA» ZA NAREDNI ČETVEROGODIŠNJI PERIOD

## 1. STRATEŠKI AUDIT

### UVOD:

Osnovna škola «Vrhbosna» je osnovana 1957. godine i nosila je ime OŠ «Petar Kočić» u čijem sastavu su bile tri područne škole koje su nakon Dejtonskog sporazuma pripale manjem entitetu. Škola je i ranije imala značajne rezultate iz predmeta matematika, fizika, tehnički odgoj, kao i sportske rezultate.

Tokom rata 1992-1995. zgrada centralne škole je potpuno porušena i uništena. Obnovljena je polovina školskog prostora 1997. godine a sada je u toku obnavljanje Lamele II čime stvaramo optimalne uvjete za moderan vid nastavnog procesa. Broj učenika izmjenjenom demografskom slikom i ocjepljenjem skoro polovine školskog područja spao je na 280-300 učenika. Škola je uključena u sve reformske tokove, što potvrđuju brojni certifikati i priznanja.

### A. POSTOJEĆA SITUACIJA

Osnovna škola «Vrhbosna» je javna ustanova i jedina na školskom području koje je prostorno najveće na Kantonu Sarajevo i kao takva je neprofitabilna, finansira se iz budžeta Kantona Sarajevo i iz vlastitih prihoda.

U potpunosti su ostvareni ciljevi zacrtani prethodnih godina u finansijskom pogledu, a ostvarena sredstva su namjenski trošena.

### B. STRATEŠKA POZICIJA OSNOVNE ŠKOLE

Misija Osnovne škole «Vrhbosna»:

**«NE MIJENJAJ OKOLINU, BUDI SPREMAN DA SE PROMIJENIŠ I DA UŽIVAŠ U TOME»**

### C. VIZIJA OSNOVNE ŠKOLE «VRHBOSNA»

Realisti smatraju da u rijeci života nema vremena za gubljenje, pronalaze i biraju put koji najviše obećava.

## **DEFINIRANJE CILJEVA:**

- Povećati broja učenika,
- Poboljšati kvalitet znanja i tako ostvariti želje prilikom upisa u kvalitetne srednje škole,
- Da svaki učenik prođe kroz jedan sport ili tehničku disciplinu, poboljšanje rada slobodnih aktivnosti,
- Završetak radova na obnovi školske zgrade,
- Nabavka dodatne sportske opreme i opreme u kabinetima, biblioteci (ići u korak sa tehnološkim razvojem),
- Pratiti tendere, konkurse i aplicirati projektima, sa vladinim i nevladinim sektorom ući u partnerstvo (posebno u fondove Evropske unije),
- Otvaranje odjeljenja vrtića (ponuditi JU «Djeca Sarajeva» ili privatnim poduzetnicima),
- Otvaranje produženog boravka (anketirati roditelje),
- Uvesti pravila i procedure za dobijanje certifikata ISO 9001:2008,

**Osiguranje kvalitete** – Stvaranje preduvjeta za uvođenje i implementaciju sistema upravljanja prema zahtjevima certifikata ISO 9001:2008; održati certifikat Eko škole.

**Očekivani rezultati** – Povećati broj upisane djece, privući pažnju roditelja kvalitetnim radom. Rezultat kvalitete je zadovoljan, raspoložen, radostan, inspirisan učenik, nastavnik i roditelj.

## **STRATEGIJA**

Osnovna škola «Vrhbosna» je opredijeljena na promjene u obrazovanju koje predstavljaju zahtjev u skladu sa evropskim tokovima.

Najvažniji segment je upravljanje ljudskim resursima, obezbjeđenje uvjeta da nastavno osoblje boravi svaki dan u školi (smanjiti broj polovičnih normi) i tako prebaciti težište da nastavnici budu glavni nosioci promjena. Prije svega, se to odnosi, na praćenje edukacionih kurseva, metoda podučavanja u razrednom menadžmentu, svakako prenijeti povjerenje i određene kompetencije na učenike, te nastojati dijete upoznati što je moguće bolje i kvalitetnije na osnovu saradnje sa roditeljima.

Uspostaviti tijesnu saradnju sa fakultetima, nevladinim sektorom i «uzeti» samo ono što je kvalitetno i dobro.

Gledati učenika, a ne samo svoj predmet.

## **POLITIKA**

Potpuno izmijeniti pristup, ohrabriti učešće učenika, nastavnika, roditelja u djelovanju u svim segmentima rada škole.

## **UPRAVLJANJE**

Školski i Nadzorni odbor imenuje Ministarstvo za obrazovanje, nauku i mlade Kantona Sarajevo u skladu sa Zakonom i Pravilnikom o izboru Školskih i Nadzornih odbora koje donosi Ministar.

Nadzorni odbor trenutno ne funkcioniše a za novi nije došla saglasnost.

### **Školski odbor**

Osnovnim školama upravlja Školski odbor koji ima Zakonom propisane ingerencije. Školski odbor čine 2 uposlenika, 3 roditelja, predstavnik općine i predstavnik Ministarstva.

Iz ingerencija je vidljivo da Školski odbor ima važnu ulogu u strategijskom upravljanju jer donosi najvažnija akta, finansijski plan i ima važnu ulogu u upravljanju ljudskim resursima. Sve odluke Školskog odbora do sada su principijelne i u skladu sa etičkim principima.

## **VANJSKO OKRUŽENJE**

### **A. Varijable koje utječu na poslovanje škole**

#### **Političke:**

Osnovno obrazovanje je po Dejtonskom sporazumu organizirano na kantonalnom nivou. Kanton Sarajevo ima svoje standarde. Od nedavno djeluju Agencija za standarde i za nastavne planove i programe na državnom nivou ali rezultate njihovog rada još uvijek ne osjetimo.

#### **Ekonomske:**

Uvjeti rada naše škole ovise o planovima Vlade Kantona Sarajevo i dijelom lokalne zajednice. Uveliko se razlikuje opremljenost škola, te njihove prostorne mogućnosti.

#### **Društvene:**

Demografska struktura je uvjetovana ratnim dešavanjima, kao i ekonomske mogućnosti porodica. Naše školsko područje se popunjava individualnom stambenom izgradnjom i to bi mogao biti preduvjet povećanja broja đaka, te otvaranje odjeljenja vrtića i produženog boravkabi moglo bi utjecati na pozitivan stav roditelja. Poboljšanje organizacije javnog gradskog prijevoza će takođe utjecati na povećanje broja đaka, a već gradski prijevoz koristi između 70-100 đaka.. Postoji mogućnost da učenici sa dijela bivšeg školskog prostora počnu dolaziti u našu školu, ali to ovisi od političke situacije i praćenja evropskih tokova.

## **Tehnološke:**

Budući da tehnologija uvjetuje permanentno usavršavanje, svaki dan svijet je bogatiji za mnoštvo činjenica i saznanja, pitanje je kako učenike podučiti da se nađu na liniji tehnoloških dostignuća.

Pitanje je koliko se i kako nastavnici snalaze u eksploziji znanja i mnoštva novih naučnih činjenica. Veliko je i značajno pitanje kako se snaći u šumi činjenica do kojih učenici svakodnevno dolaze.

## **B. Okruženje u obrazovanju**

Osnovne škole su dio obrazovnog sistema BiH kojeg čini: predškolsko obrazovanje, osnovno, srednjoškolsko i visoko obrazovanje. Obrazovanje je na kantonalnom nivou pa se može reći da kantoni finansiraju državne škole.

Još uvijek se nastavni planovi i programi, te zakoni iz oblasti obrazovanja donose na nivou Kantona Sarajevo, a zajednički dio čini Jezgra nastavnog plana i programa koji je obaveza za sve učenike/ce u državi što utiče na vertikalnu i horizontalnu prohodnost koja je onemogućena različitim vremenom uvođenja devetogodišnje osnovne škole u RS i FBiH. Može se ustvrditi da ne postoji jasna strategija obrazovanja u BiH. Ne postoji koordinacija između različitih nivoa obrazovanja od predškolskog do visokog.

Osnovna škola «Vrhbosna» je u sistemu od 65 osnovnih škola na Kantonu Sarajevo, te jedna od šest na Općini Stari Grad. Škola nije prekidala rad čak ni u ratnim uvjetima. Dostigli smo sada nivo moderne škole koja učestvuje u projektima na odgojnom, obrazovnom, kulturnom i drugim planovima.

Demokratizacija društva nužno je dovela i do demokratizacije škola. Roditelji imaju pravo odlučivanja da li da dijete upišu u državnu ili privatnu školu koje su uglavnom formirane na religijskom osnovu.

U svim školama su izmijenjeni odnosi, demokratičnost je dovela da su roditelji značajan faktor u odlučivanju. Zakon je regulisao da svi predavači imaju završen fakultet što je iniciralo da mnogi idu na doedukaciju i shvate značaj cjeloživotnog učenja.

Osnovno je u radu kako povezati cilj i zadatke nastavnih programa, nastave sa ishodom učenja u kojima dominiraju realne kompetencije koje su izuzetno tražene na današnjem tržištu. Konkretnim primjerima se ukazuje na mogućnosti realizacije praktične nastave u skladu sa postojećim uslovima u odgojno-obrazovnom sistemu, poslovnom okruženju nesagledivim napretkom tehnologije.

Podsticati da se promjenama postiže kvalitet, promjenama i kvalitetom dolazimo do efikasnosti.

Škola je efektivna ako ima:

- siguran i uredan ambijent
- jasnu misiju škole
- instruktivno rukovodstvo
- visoka očekivanja
- naglasak na osnovnim vještinama
- čest monitoring napredovanja učenika i
- kvalitetne relacije škola- kuća (roditelji).

Kao što svaki pojedinac teži promjenama, promjene su osnova i budućnost škole. Škola mora da ispunjava sljedeće uvjete:

- da je prisutna saradnja i interakcija svih uposlenika
- da svi uposlenici razmjenjuju međusobno znanja
- da direktor škole nije «diktator» i ako uposlenici imaju slobodu i samostalnost u radu tako će biti kreativniji i bolje će obavljati posao.

Moramo naučiti da je sposobnost u radu i sposobnost komuniciranja skoro istovjetna. Znati govoriti je isto što i znati uraditi. Znati komunicirati znači ulagati u pravi način za obogaćivanje.

**«Mnogi se plaše rizika, što ih donosi svaka promjena, možda najveći rizik je ništa ne mijenjati».**

Cilj moramo predočiti na drugačiji način i učiniti ga zanimljivim svima. Ne trebamo čekati da nam neko kaže šta trebamo raditi, moramo biti toliko vješti da možemo sami napraviti prvi korak u nepoznato.

### **C. Rezime vanjskih činilaca**

Osnovna škola «Vrhbosna» funkcioniše po Zakonu o osnovnom odgoju i obrazovanju, Standardima o osnovnom obrazovanju, Pravilnicima koje donosi Ministarstvo. Škola ima stalnu evaluaciju i kontrolu Prosvjetne inspekcije (u šk. 2011/12. g. 3 puta), radne inspekcije, sanitarne, vatrogasne, te stručni nadzor Prosvjetno-pedagoškog zavoda. Reformski procesi u obrazovanju su vezani i za uvjete iz Bijele knjige što su pretpostavke za ulazak u Evropsku uniju.

U školi se sve kvalitetnije radi i realiziraju predvedeni sadržaji, na sreću sve je više nastavnika kojima je stalo do što boljeg uspjeha učenika.

Potrebno je utvrditi kolika je odgovornost za određene neuspjehe učenika, koliko leži krivica na školi, pa onda preduzimati određene mjere i sve činiti na motivaciji učenika i usmjeriti ih ka uspjehu.

Osnovna škola «Vrhbosna» je uključena u sve tokove i izmjene zakonskih rješenja u obrazovanju, pravilnike, rad timova za inkluziju, a prisistvujemo i svim seminarima i dajemo maksimalan doprinos u vezi promjena.

## **PEST ANALIZA**

### **Političke:**

Zakonska regulativa  
Finansiranje na nivou Kantona  
Nastavni planovi i programi  
sadrže zajedničku jezgru (nivo države), entitetski i kantonalni dio, te se razlikuju u cijeloj državi  
imamo 12 različitih NPP-a  
Prohodnost učenika na nivou države otežana

### **Ekonomske:**

Teško ekonomsko stanje zemlje  
Sve manje novca za obrazovanje  
i od budžeta i od NVO, te drugih subjekata  
Mnogo nezaposlenih prosvjetnih radnika na tržištu rada

**Društvene:**  
Demografska slika  
Rasturena porodica  
Porast maloljetničke delinkvencije  
Vakum u društvenim vrijednostima

**Tehnološke:**  
Informatička tehnologija  
Internet  
Eksplozija znanja

## **UNUTRAŠNJE OKRUŽENJE – SNAGE I SLABOSTI**

### **Organizacijska struktura**

Škola je organizirana na temelju funkcija – predškolsko odjeljenje, razredna nastava, predmetna nastava, pedagoško-psihološka služba, biblioteka, sekretarijat, tehnička služba. Nabrojana struktura je jasna svim uposlenicima i odgovara ciljevima škole i strategiji razvoja.

U školi se odvija nastava po NPP-u za devetogodišnje obrazovanje. Od ove godine peti razred će voditi nastavnici predmetne nastave zbog želje menadžmenta da poveća prisustvo predmetnih nastavnika.

U 14 odjeljenja nastavu izvodi 30 nastavnika, a tehničke poslove obavlja 10 uposlenika, finansije vodi referent za finansije. Menadžment škole čini direktor, pedagog škole, bibliotekar i sekretar su kao stručni saradnici.

Produženi boravak je želja menadžmenta za naredni period.

Savjetodavni organi u školi funkcionišu na zadovoljavajući način (Vijeće učenika i Vijeće roditelja), a najvažniji organ je Nastavničko vijeće.

### **A. Organizacijska kultura škole**

Organizacijska kultura škole je postojana s misijom i vizijom škole i sa trenutnim ciljevima – dijete je u centru svih aktivnosti.

Učenici pohađaju nastavu u dvije smjene (jutarnja i popodnevna), te prvi razred koji ima zaseban prostor za rad i boravak. Učenici od petog do završnog razreda nastavu pohađaju u prvoj smjeni, dok učenici od drugog do četvrtog razreda nastavu pohađaju u popodnevnom terminu. Smjene se ne mijenjaju zbog toga što bi učenici viših razreda završavali oko 19,00 sati kada postaje problem povratka kući (udaljenost naselja od škole), te obavezu pojedinih nastavnika da realiziraju dio nastavne norme u odjeljenju škole u bolnici.

Prema ovom rasporedu dijete ima ustaljen bioritam, te preporučeno vrijeme za učenje je prilagođeno za učenike u obje smjene. Ostali vidovi nastave (dodatna, dopunska, te slobodne aktivnosti) odvijaju se poslije nastave za prvu smjenu, te prije nastave za drugu smjenu, nerijetko i subotom. Dežurni nastavnici vode računa o poštivanju kućnog reda.

Prilikom planiranja organizacije škole vodi se računa o različitostima, nastava je stručno zastupljena, znatan broj nastavnog osoblja ima visoko stručno obrazovanje, kolektiv je relativno mlad, polna zastupljenost je dobra.

Škola je otvorena svih 24 sata, postoji mogućnost korištenja prostora subotom i nedjeljom, kada se odvijaju sportske aktivnosti.

Nastavnicima, stručnim saradnicima, posebno početnicima na raspolaganju je sva stručna literatura, poduka pedagoga i bibliotekara je svakodnevno prisutna. Ostali nastavnici imaju stručno usavršavanje na Nastavničkom vijeću i na aktivima koje radi pedagog škole (zadužena za organizaciju i praćenje stručnog usavršavanja).

Kada nastavnici prisustvuju seminarima, konferencijama, okruglim stolovima podnose pismeni izvještaj i na Nastavničkom vijeću iznose pozitivna iskustva.

Škola nastoji da bude otvorena za roditelje te tako organizira posjete roditelja iz Vijeća časovima, projektima, manifestacijama, a na roditeljskim sastancima se obrađuju aktualna predavanja iz oblasti roditeljstva i pedagoško-psihološkog opusa. Najvažnije nam je partnerstvo sa roditeljima. Uprava škole i sekretarijat su na raspolaganju učenicima, nastavnicima i roditeljima od 7,30 do 17,00 sati.

Vjerujemo da svi učenici imaju pravo na kvalitetan odgoj i obrazovanje i ravnopravan tretman u školi bez obzira na socijalnu, etničku pripadnost, te spol i rasu. Vjerujemo u svjesnost nastavnika i uposlenika da pripremamo djecu za 21. stoljeće i stalni tehnološki trend.

Vrijednost je samo rad, red i etičko djelovanje, što je mjerilo kvaliteta uposlenika. To su vrijednosti koje učenici treba da ponesu iz naše ustanove.

**Očekivanja:** Zainteresirane strane su: učenici, nastavnici, roditelji, školsko rukovodstvo, zajednica.

**Učenici:** Škola kod svojih učenika razvija um, potiče želju za učenjem i sposobnosti primjene naučenog, stalno praćenje napredovanja učenika.

**Roditelji:** Partnerstvo škole, porodice i lokalne zajednice. Škola je otvorena za saradnju i uključivanje svih koji su spremni dati doprinos razvoju i unapređenju. Škola će razviti partnerstvo sa roditeljima kao najzainteresovanijim subjektima za kvalitet odgoja i obrazovanja.

**Nastavnici:** Vjeruju da njihovi učenici mogu ostvariti vladanje osnovnim vještinama. Podsticati ambicioznost kod učenika na svim područjima, od njih se traži da rade najbolje što mogu i pokazuje im se da nam je stalo do njihovog uspjeha. Uticati na razvoj komunikacijskih vještina i sposobnosti, te intelektualnih izazova (kognitivno- spoznajno, afektivno i psihomotorno učenje).

**Školsko rukovodstvo:** Osigurati voditeljsko-suradničko upravljanje, sigurno i dosljedno upravljanje ustanovom u smjeru ostvarivanja vizije korištenjem metoda usmjeravanja, konstruktivnog rješavanja problema.

**Zajednica:** Škola je otvorena za saradnju i uključivanje svih koji su spremni dati doprinos razvoju i unapređenju, a isto tako spremna je garantirati kvalitet odgojno-obrazovnog rada svojim korisnicima. Spremni smo da budemo pokretač inicijativa za ukupan društveni razvoj.

## **ORGANIZACIJSKI RESURSI**

### **1. Marketing**

Osnovna škola «Vrhbosna» je imala zacrtan cilj da stvori kvalitetnije uvjete za rad učenika kao i nastavnika, te na taj način privuče veći broj djece. Usmjerali smo aktivnosti na promociji kvaliteta naše škole.

Škola ima svoj logo, web stranicu, školski list, panoje i punktove za informisanje roditelja i učenika, na putu smo da usvojimo bedž, a radićemo na tome da učenici dobiju uniforme.

Na dobrom smo putu da opremimo nekoliko prostora koje bi učenici koristili, a stekla bi se i finansijska korist. Protekli period je obilježen izgradnjom novog školskog prostora, adaptacijom sportske dvorane, izgradnjom modernog školskog igrališta, dvorišta, voćnjaka sa 250 autohtonih sadnica, izradom projektne dokumentacije za regulisanje korita Moščanice i izgradnjom «vodenice» (kabinet za tehnički odgoj, fiziku) a posebno se može istaći opremanje prostora biblioteke, opremljenost kabineta multimedijom i LCD-ovima, kao i računarskom opremom.

### **2. Finansije**

Škola se finansira iz proračuna Vlade Kantona Sarajevo. Osnov za obračun su standardi koje je donijela Vlada:

- broj (učenika) odjeljenja
- broj uposlenika
- od bruto prihoda do 10% otpada na materijalne troškove. Specifičnost je u tome što u jednoj finansijskoj godini imamo dvije školske godine.
- vlastite prihode usmjerava u skladu sa Pravilnikom koji je donijelo Ministarstvo.

Izradu finansijskog plana škole obavlja direktor sa finansijskim referentom u skladu sa zakonskim propisima, a usvaja ga Školski odbor kao i godišnji obračun. Cilj finansijskog plana je osiguranje sredstava za normalno funkcionisanje škole (plaće, nabavka opreme, uređenje i tekuće održavanje školske zgrade)

Ostvariti saradnju sa više škola u svojoj sredini, regiji i Evropi (samo produbiti saradnju), ostvariti trend vlastite zarade.

Projektima i dogovorom sa lokalnom zajednicom u narednom periodu obezbijediti finansijska sredstva i opremiti školski prostor i staviti ga na raspolaganje učenicima i nastavnicima. Za ovaj segment je isključivo odgovoran direktor i zato prati primjenu zakonskih rješenja, pokreće inicijative, podiže nivo poduzetništva, prati stvaranje



obaveza, saraduje sa resornim Ministrom, saraduje sa vladinim i nevladinim sektorom, podnosi izvještaje ministarstvu i Školskom odboru.

### **3. Istraživanje i razvoj**

Škola je iz oblasti istraživanja fokusirana na istraživanje radi zadovoljena potreba učenika, roditelja i nastavnika, posebno akcentirano na prikupljanju saznanja o mikro sredini, lokalnoj zajednici, gradu, državi BiH.

Ranija istraživanja posebno kroz projekat CIVITAS su provedena kako bi podaci bili prezentirani svim subjektima koji su zainteresirani za rad i rezultate škole. Ovi rezultati su korišteni za poboljšanje kvaliteta rada škole.

Direktor i pedagog prave analize pojedinih segmenata odgojno-obrazovnog rada, efekte slobodnih aktivnosti, efekte dopunske i dodatne nastave kao i rezultate iz oblasti poduzetništva.

### **4. Operativa i logistika**

Operativno djelovanje je skup mjera, radnji i postupaka uposlenika škole i menadžmenta u realizaciji planske, izvršne i kontrolne funkcije. Glavni operativni ciljevi zacrtavaju se GPRŠ-e, razrađeni su mjesečnim planovima rada nastavnika, stručnih saradnika i direktora. Donose se i objedinjuju u skladu sa dogovorenom dinamikom.

Logistički cilj je da se u potpunosti podrži planirani nastavni proces, te drugi procesi vezani za curriculum, te školu.

Direktor škole je čuvar kapije u pogledu omogućavanja i vođenja učenja o poduzetništvu pri njegovom uvođenju i implementaciji u školi, stvara okruženje za učenje koje pruža najbolje mogućnosti učenicima za razvijanje njihovih vještina, znanja i stavova.

Direktor sa razvojnim timovima nastoji pokazati strpljenje, otvorenost, te spremnost na uključivanje drugih u odlučivanje (treba da pokažu kako treba nešto uraditi), iznosi svoja očekivanja od zaposlenika, ispravlja greške, prilagođava raspored obaveza i aktivnosti, osmišljava nove smjernice.

### **5. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Istraživanje i razvoj potreba, motivacija i zadovoljstvo uposlenika u radu je dio politike škole jer je kvalitetan uposlenik glavna snaga svake organizacije. Zdravu školu čini efikasan i zadovoljan uposlenik.

Odrednica školske politike u segmentu zapošljavanja je i tim mehanizmom osigurati šarolikost škole u svakom pogledu.

Ciljevi upravljanja su:

- obezbijediti kvalitetan kadar
- profesionalno razvijati uposlene
- poticati uspješnost u radu.

Kao što svaki pojedinac teži promjenama, promjene su osnova i budućnost škole. Da bi se mogla kvalitetno mijenjati, škola mora da ispunjava sljedeće:

- Da je prisutna saradnja i interakcija svih uposlenih;
- Da uposleni razmjenjuju znanja, povećati komunikativnost;
- Da direktor nije «diktator» i ako uposlenici imaju slobodu i samostalnost u radu, biće kvalitetniji i bolje će obavljati posao;
- Prosvjetni radnici treba da ulažu više truda kako bi naučili djecu osnovnim vrijednostima. Ljudi, prosvjetni radnici, visokog samopoštovanja lakše se suočavaju sa problemima i stresovima svakodnevnog života;
- Moramo naučiti da je sposobnost u radu i sposobnost komuniciranja skoro istovjetno. Znati govoriti je isto što i znati raditi. Ulagati u pravi način komuniciranja znači ulagati u način za obogaćivanje. Direktor treba da održava komunikaciju i sa iskusnim ko je prošao «sve», sa mladima kupiti ideje, nikada ne zaobići kvalitetnu literaturu iz koje se može crpiti mnogo.

**«Mnogi se plaše rizika, što ih donosi svaka promjena, mada najveći rizik je ništa ne mijenjati».**

Potrebno je praviti prvi korak u nepoznato, nipošto čekati da neko kaže šta treba uraditi.

Profesionalni razvoj novouposlenih, posebno nastavnika i stručnih saradnika odvija se prema pravilniku o stručnom usavršavanju i prema internim procedurama. U profesionalnom razvoju nastavnika sudjeluju pedagog-psiholog škole, aktivni nastavnika i sekretar škole. Edukacija nastavnika se obavlja i preko radionica i predavanja na Nastavničkom vijeću, seminarima koje organizira PPZ i nevladine organizacije koje se bave obrazovanjem.

Kao segment upravljanja ljudskim resursima u školi procjenjuje se i radni učinak svakog pojedinca – direktora ocjenjuje i procjenjuje Školski odbor i koodinator iz PPZ, a nastavnike savjetnik iz PPZ i Komisija kojom predsjedava direktor škole.

U školi djeluje i sindikalna podružnica Sindikata osnovnog obrazovanja Kantona Sarajevo i sa Vladom Kantona Sarajevo imaju potpisan kolektivni ugovor.

Protok informacija je bitan za upravljanje ljudskim resursima te se s tim u vezi uposlenici povremeno informišu putem oglasnih ploča.

Da bi poboljšali radnu efikasnost i dalje ćemo to pratiti kroz posjete satima, analizom metoda podučavanja, analizom pregleda zadaća, analizom frekvencije ocjenjivanja učenika, rezultatima upisa u srednje škole, prolaznosti u srednjim školama, kao i rezultatima na takmičenjima i uključenosti učenika u rad klubova, organizacija, društava.

Penzionisanje osoblja je uvjetovano zakonskim rješenjima.

Evaluacija rada uposlenika je obavezno prema Pravilniku o ocjenjivanju nastavnika jednom u dvije godine, ali su odredbe pravilnika daleko od prakse i u toku su izmjene na nivou Ministarstva.

## 6. Informacijski sistemi

Informacijski sistem je dužan da prikuplja, pohranjuje, čuva, obrađuje i isporučuje informacije važne za organizaciju i društvo, tako da budu dostupne i upotrebljive za svakog koga se tiču, a želi se njima koristiti, uključujući poslodavca, klijente, zaposlenike i ostale.

Informacijski sistem podržan informacijskom tehnologijom u školi je EMIS-baza podataka o svim učenicima i uposlenicima škole, kao i informacije o stanju i opremljenosti škole. EMIS umnogome olakšava praćenje rezultata reformi, poštivanje standarda, kao i usporedbu reformi nastavnih planova sa drugim dijelovima BiH. Za ovaj vid komunikacije u školi je obezbijeđen server-računar sa kojeg se crpe podaci, ali i čuvaju na sigurnom. Za istaći je da je moguće praviti analize koje će unaprijediti i poboljšati kvalitet rada.

Svi uposlenici, učenici u školi imaju pristup internetu, postojala instalacija na holu, ali trenutno nema za to potrebe pa je prebačena u jednu od učionica. Nastojaćemo roditeljima omogućiti program za korištenje na taj način što će preko interneta pratiti rezultate svog djeteta.

Naša web stranica je najbolji pokazatelj uspješnosti škole iz informatizacije.

### SWOT ANALIZA U OŠ "VRHBOSNA"

Na osnovu rezultata koji su dobijeni samovrednovanjem rada Osnovne škole "Vrhbosna" uradjena je analiza stanja u kojoj su istaknute jake i slabe strane škole, i mogućnosti i opasnosti.. Rezultati analize stanja školi prikazani su u tabeli 1.

#### SWOT ANALIZA OŠ " VRHBOSNA"

(STRENGTHS) Prednosti	(WEAKNESSES) Nedostatci, slabosti
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Odgovornost i organizovanost</li><li>▪ Prihvatanje savremenih metoda rada</li><li>▪ Entuzijazam učitelja i nastavnika</li><li>▪ Disciplinovanost većine učenika</li><li>▪ Dobra komunikacija</li><li>▪ Tradicija i ugled škole</li><li>▪ Dobra saradnja nastavnika i nastavnog osoblja</li><li>▪ Korektni međuljudski odnosi u kolektivu</li><li>▪ Kreativnost zaposlenih</li><li>▪ Zalaganje za prave životne vrijednosti</li><li>▪ Motivisanost učenika i nastavnika</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nedovoljna uključenost roditelja u rad škole</li><li>▪ Nedovoljna obaviještenost nastavnog kadra na račun njihovog obrazovno-vaspitnog rada, te uključenost nastavnika na unapređenju odgojno obrazovnog rada</li><li>▪ Manjak tolerancije u kolektivu</li><li>▪ Nedovoljna angažovanost zaposlenih na podizanju bezbjednosti djece</li><li>▪ Nedovoljna komunikacija između različitih interesnih grupa (roditelji, djeca, nastavnici, lokalna zajednica)</li><li>▪ Prevelika tolerancija pojedinih nastavnika</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dobra opremljenost nastavnim sredstvima</li> <li>▪ Dobra opremljenost kabineta</li> <li>▪ Organizacione sposobnosti nastavnika i učenika u organizaciji vannastavnih sadržaja</li> <li>▪ Profesionalnost učitelja i nastavnika</li> <li>▪ Postojanje dobro organizovanih sekcija (ekološka,dramska.....)</li> <li>▪ Visoki rezultati na sportskim takmičenjima</li> <li>▪ Otvorenost za saradnju sa roditeljima</li> <li>▪ Stručan nastavni kadar</li> <li>▪ Stalna edukacija kadra</li> <li>▪ Rad na unapređenju lokalne zajednice (životne sredine)</li> <li>▪ Uspostava saradnje sa školama iz regiona i iz Evropske unije (realizacija zajedničkih projekata)</li> <li>▪ Uspostavljanje tijesne saradnje sa gimnazijama i srednjoškolskim centrima koji obrazuju kadrove za privredu</li> <li>▪ Izgradnja sportskih i drugih društvenih sadržaja u naseljima preko 100 domaćinstava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nedostatak prostorija za vannastavne aktivnosti (neophodno završiti građevinske radove na Lameli II)</li> <li>▪ Odnos roditelja prema školi-nastavnicima</li> <li>▪ Više stručnih konkretnih predavanja (profesionalna orijentacija)</li> <li>▪ Nedovoljna koleracija između nastavnih predmeta</li> <li>▪ Neprilagođenost nastavnog programa mogućnostima djece</li> <li>▪ Pritisak roditelja na kadar na kraju školske godine</li> <li>▪ Nezadovoljavajuća komunikacija u kolektivu</li> <li>▪ Neprimjereno ponašanje pojedinih roditelja</li> <li>▪ Neadekvatne mjere kažnjavanja djece (nedostaje uključenost drugih institucija koje bi mogle participirati u odgoju djece)</li> <li>▪ Nepostojanje promjena smjene</li> <li>▪ Organizacija rada odjeljenja predškolske ustanove</li> <li>▪ Organizacija i uspostavljanje produženog boravka</li> <li>▪ Neprofesionalne nastavnike isključiti iz nastavnog procesa</li> </ul>
---	---

<b>(OPPORTUNITIES) Mogućnosti, prilike</b>	<b>(THREATS) Opasnosti, prijetnje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bolja saradnja sa drugim školama i školama u inozemstvu</li> <li>▪ Bolja saradnja svih strana u procesu obrazovanja</li> <li>▪ Poboljšanje materijalnih uslova</li> <li>▪ Postojanje mogućnosti za veća finansijska ulaganja od strane države i od strane lokalne samouprave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Svjetska ekonomska kriza</li> <li>▪ Negativni trendovi u razvoju okruženja škole (dalja urbanizacija lokalne zajednice na kojoj se škola nalazi)</li> <li>▪ Demografska kretanja</li> <li>▪ Porast delikvencije na nivou države</li> <li>▪ Nedovoljan odnos lokalne sredine prema školi.</li> <li>▪ Nezaposlenost roditelja(loš standard)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promjena zakona na svim nivoima (zaštita nastavnog kadra i povećana odgovornost roditelja)</li> <li>▪ Spremnost da se uspijese stimulišu nagradama</li> <li>▪ Spremnost dijaspore da pruži podršku</li> <li>▪ Spremnost EU da pomaže razvoju škole</li> <li>▪ Spremnost lokalne samouprave da pomogne razvoju škole</li> <li>▪ Spremnost šire društvene zajednice da podrži organizovanje manifestacija od kojih bi se prihod uložio u razvoj škola</li> <li>▪ Spremnost šire društvene zajednice (prevashodno države) da podrži razvojne projekte škole</li> <li>▪ Spremnost roditelja i privrednika da pomognu školi</li> <li>▪ Spremnost sponzora i donatora iz lokalne samouprave da ulažu u razvoj škole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niska primanja zaposlenih u obrazovanju</li> <li>▪ Nedostatak novčanih sredstava</li> <li>▪ Zapostavljanje tradicije</li> <li>▪ Neizgrađenost sistema vrijednosti u široj društvenoj zajednici za unapređenje odnosa učenik-nastavnik</li> <li>▪ Neadekvatan odnos Ministarstva obrazovanja prema osnovnim školama</li> <li>▪ Nezainteresovanost roditelja za unapređenje rada škole</li> <li>▪ Neadekvatan tretman neželjenih pojava u društvu (narkomanija)</li> <li>▪ Tranzicija</li> <li>▪ Stalno mijenjanje školskog plana programa</li> <li>▪ Negativni trendovi u vezi zanemarivanja tradicionalnog nasljeđa</li> <li>▪ Nedovoljna pomoć resornog Ministarstva osnovnim školama.</li> <li>▪ Sve veća prava roditelja u odlučivanju</li> <li>▪ Nespremnost države da unapređuje normativnu regulative za funkcionisanje osnovnih škola</li> <li>▪ Sve restriktivniji budžet</li> <li>▪ Privatizacija (da dodjemo do kapitala)</li> </ul>
---	---

Na osnovu dobijenih rezultata SWOT analizom definisano je poželjno stanje OŠ “Vrhbosna” u perspektivi - VIZIJA:

- Obrazovanje i odgoj dječije ličnosti koja će biti sposobna da integriira znanja, vještine i vrijednosti u jednoj cjelini.
- Očekuje se da u narednom periodu škola nastavi da bude atraktivna i poželjna za što veći broj učenika;
- Poznata po realizaciji nastave kroz upotrebu savremenih nastavnih sredstava;
- Mjesto gdje učenici kroz učešće u vannastavnim aktivnostima ostvaruju potrebe i interesovanja iz različitih oblasti;
- Učenici, roditelji i nastavnici zajedno u obrazovanju i odgoju što podrazumjeva timski rad i rad sa puno otvorenih mogućnosti.

- Nastavnik spreman za stalno usavršavanje, razmjenu iskustava kao garant postizanja dobrih rezultata u odgoju i obrazovanju.
- Predškolski odgoj u ulozi organizovanog rada na odgoju i obrazovanju.

Školu vidim kao instituciju koja utiče na područje lokalne zajednice, na promjenu svijesti, viđenja svijeta, odnosa prema radu i dr.

Istaći prednosti kroz kulturne, tradicijske i druge sadržaje koji bi stvarali pozitivnu sliku o sredini i ljudima koji dugoročno ovdje baziraju svoju egzistenciju i egzistenciju svoje djece.

**Naša misija je:** Omogućiti učenicima da u ozračju tolerancije i suradničkih odnosa, steknu kompetencije potrebne za daljnje školovanje i uključivanje u svijet rada i društvo znanja u uvjetima globalizacije.

## ZAKLJUČAK

Za kvalitet nastavnog procesa potreban je:

- veliki trud škole i školskih timova,
- spremnost škole za neprekidnim poboljšanjem svoga rada,
- proces unapređivanja svakog područja rada bez obzira na broj ciljeva.

Suočavanjem sa promjenama u savremenom svijetu i porastom očekivanja čovjeka od sopstvenog okruženja, raste i njegova sloboda izbora, ali i odgovornost u svim životnim područjima. Kako se pripremiti za efikasno individualno i socijalno funkcionisanje? U velikoj mjeri svakom pojedincu bi od velike pomoći bila SWOT analiza.

## STRATEŠKE ALTERNATIVE I PREPORUČENE STRATEGIJE

Strategija je upravljačka aktivnost škole koja se odnosi na izbor pravaca, metoda i instrumenata za realizaciju zacrtanih ciljeva – pronalaženje najboljih mogućih načina za ostvarivanje planiranih ciljeva. Kombiniranjem raspoloživih ljudskih resursa i materijalnih pretpostavki to je moguće osigurati u budućnosti, ali uz realan vremenski period. Mi smo opredjeljeni za kvalitet i ekološku svijest, te traženje podrške zainteresiranih subjekata.

Škola mora biti oprezna prilikom uvođenja promjena koje vode poboljšanju kvalitete škole prema normi ISO 9001:2008. Svjesni smo da je imperativ dobijanje certifikata.

## 1. IMPLEMENTACIJA

Slijed aktivnosti u pripremi za uvođenje i implementaciju Sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001:2008.

Donijeti:

1. Odluku o uvođenju i implementaciji Sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001:2008.  
Direktor je odlučan da se uvede i implementira Sistem upravljanja kvalitetom kompletne organizacije. Za implementaciju je menadžer kvalitete i članovi tima za uvođenje kvaliteta. Omogućiti edukaciju grupe uposlenika u ovom pravcu, a rok za implementaciju postaviti od 5 godina.
2. U pisanom obliku definisati politiku, ciljeve kvalitete i odlučiti se o izgledu i sadržaju svih dokumenata kvalitete.

Sistem upravljanja kvalitetom obrazovne institucije mora biti dokumentovan. Dokumentacija je svrsishodan skup svih elemenata koji opisuju određenu organizaciju, omogućuje joj normalno postojanje i djelovanje, te predstavlja osnovno sredstvo rada i kontrole. Uz njenu pomoć vidi se posebnost i prepoznatljivost te organizacije.

### **Dokumentacija sistema upravljanja kvalitetom**

Dokumentacija kvalitete je skup standardiziranih dokumenta koji omogućuju dosljednost u izvršavanju rukovodnih i radnih funkcija te podršku sistemu upravljanja kvalitetom.

Naša škola želi implementirati sistem kvalitete i prema normi je obavezna imati sljedećih pet dokumenta:

- a. Politika i ciljevi
- b. Priručnik kvalitete
- c. Šest obaveznih procedura:
  - Upravljanje dokumentima
  - Upravljanje zapisima
  - Interni audit
  - Upravljanje neusklađenim proizvodima
  - Korektivne radnje
  - Preventivno djelovanje
- d. Najmanje jedan vlastiti proces i za njega proceduru
- e. Dvadeset i jedan zapis

Postupak o izradi i oblikovanju dokumentacije utvrđuje:

- Strukturu dokumentiranja
- Način označavanja – šifriranje svih dokumenta
- Formalni izgled dokumenta
- Izradu, održavanje, upravljanje i čuvanje
- Prava i dužnosti svih koji dolaze u dodir s dokumentacijom

3. Odluka o imenovanju predstavnika za kvalitet prema normi 9001:2008
  4. Odabrati firmu (savjetničku kuću) za obavljanje usluga edukacije i konsaltinga za uvođenje SUK-a prema ISO 9001:2008, potpisivanje ugovora
  5. Analiza stanja, izrada projekta
  6. Edukacija uprave i timova za kvalitetu, edukacija internih auditora
  7. U saradnji sa savjetničkom kućom izrada priručnika kvalitete  
Priručnik kvalitete je osnovni dokument uz pomoć kog se tačno utvrđuje:
    - sistem upravljanja organizacijom
    - nadležnosti
    - procesi
    - upravljanje resursima
    - komuniciranje
    - stalno provjeravanje i poboljšanje kvalitete
  8. Izrada dokumentacije druge razine (postupci)  
Osnovni cilj i zadatak postupka je održavanje neke aktivnosti ili procesa pod kontrolom. Oni detaljno opisuju tačno određeni redoslijed i način izvršavanja pojedine aktivnosti ili zadatka.
  9. Dokumentacija treće razine (radne upute, zapisi, obrasci, planovi kvalitete, vanjski dokumenti)  
To je dokumentacija koja se koristi za izvršavanje konkretne radnje ili kontrolne aktivnosti. Strogo je propisana ISO normom.
  10. Prva provjera (audit) vlastitog sistema  
Interni audit je najvažnija provjera vlastitih pravila i procedura. Tom prilikom se utvrđuje da li je sistem ispunjava zahtjeve određene norme i služi stalnom poboljšanju sposobnosti za kvalitetu.  
Plan audita zahtijeva detaljnu pripremu. Obuhvata sljedeće faze planiranja:
    - Plan audita
    - Raspored zadataka auditiranja
    - Kompletiranje auditorske dokumentacije
    - Provođenje audita
    - Izrada izvještaja
    - Kontrola provođenja korekcijskih radnji
- Za interni audit je zadužen menadžer kvalitete.
11. Certifikacija Strategije upravljanja kvalitetom - audit treće strane (auditiranje od strane ovlaštene i nezavisne vanjske organizacije – certifikacijski audit)

#### TABELA IMPLEMENTACIJE AKTIVNOSTI

Godina	Aktivnost	Izvršilac	Rok
2013.	Donošenje odluke	Direktor	Februar
	Formiranje tima	Školski odbor	Februar
	Edukacija	Ekonomski fakultet	Februar-mart
	Izbor konsalting-kuće		Septembar



2014.	Politika i ciljevi Postupak oblikovanja dokumentacije Imenovanje predstavnika za kvalitet	Tim za upravljanje uz asistenciju konsalting kuće	Januar - decembar
2015.	Edukacija uprave i timova za kvalitetu i internih auditora u primjeni dokumenata prve razine	Tim za upravljanje Interni auditori Konsalting-kuća	Januar - decembar
2016.	Izrada dokumentacije druge razine – postupci i procedure	Tim za upravljanje Konsalting-kuća	
2017.	Izrada dokumentacije treće razine (radne upute, zapisi, obrasci)	Tim za upravljanje Konsalting-kuća	
2018.	Prva provjera vlastitog sistema – interni audit Eksterna evaluacija Certifikacija	Tim za upravljanje Interni auditori Eksterni evaluator Agencija za certifikaciju	Januar – mart  Mart – juni Septembar

## 2. EVALUACIJA I KONTROLA

Evaluacija i kontrola uvođenja i implementacije Strategije upravljanja kvalitetom će se raditi u skladu sa zahtjevima ove Strategije. To podrazumijeva interni audit svake godine i eksterni audit svakih tri do pet godina.

Interne provjere kvaliteta se koriste za procjenu sistema upravljanja kvalitetom vlastite organizacije na osnovu zahtjeva određene norme. Tom prilikom se utvrđuje da li sistem ispunjava zahtjeve. Interne provjere vrše se rutinski jedanput godišnje ili po posebnim zahtjevima. Dakle, interni audit služi stalnom poboljšanju sposobnosti za kvalitetu, dok eksterni služi prevashodno dokazivanju kvalitete na tržištu.