Strateški plan Predškolske ustanove „Naša radost“

Za period 2015.-2017.

Septembar, 2014.

SADRŽAJ

[1. PRIPREMA PLANIRANJA 4](#_Toc401127249)

[ Odluka o osnivanju i imenovanju članova radne grupe za izradu strateškog plana 6](#_Toc401127250)

[2. UVODNO O USTANOVI 7](#_Toc401127251)

[2.1. Opšti podaci 8](#_Toc401127252)

[2.2. Istorijat ustanove 8](#_Toc401127253)

[3. DEFINISANJE MISIJE I VIZIJE 9](#_Toc401127254)

[3.1. Misija 9](#_Toc401127255)

[3.2. Vizija 10](#_Toc401127256)

[4. ANALIZA STANJA/OKRUŽENJA 10](#_Toc401127257)

[ MATERIJALNO - TEHNIČKI I PROSTORNI USLOVI RADA 11](#_Toc401127258)

[Prostorni uslovi 11](#_Toc401127259)

[Opremljenost sredstvima za vaspitno - obrazovni rad 14](#_Toc401127260)

[Službeni automobili i druga vozila 15](#_Toc401127261)

[Razvojni problemi i potrebe 16](#_Toc401127262)

[ KADROVSKI USLOVI RADA 16](#_Toc401127263)

[Razvojni problemi i potrebe 18](#_Toc401127264)

[ ORGANIZACIJA VASPITNO-OBRAZOVNOG RADA 18](#_Toc401127265)

[Brojno stanje dece u grupama 18](#_Toc401127266)

[Razvojni problemi i potrebe 19](#_Toc401127267)

[ PROGRAMI KOJI SE REALIZUJU U PREDŠKOLSKOJ USTANOVI „NAŠA RADOST“ 20](#_Toc401127268)

[Razvojni problemi i potrebe 27](#_Toc401127269)

[4.1. Alati analize stanja/okruženja 29](#_Toc401127270)

[4.1.1. SWOTanaliza 29](#_Toc401127271)

[4.1.2. PEST analiza 31](#_Toc401127272)

[4.1.3. Analiza finansijskih izveštaja 33](#_Toc401127273)

[ Horizontalna analiza finansijskih izveštaja 34](#_Toc401127274)

[ Prihodi 34](#_Toc401127275)

[ Rashodi 36](#_Toc401127276)

[ Bilans 2011. i 2012. godine 38](#_Toc401127277)

[ Pokazatelj analize finansijskih izveštaja 39](#_Toc401127278)

[ Ekonomičnost PU „Naša radost“ Subotica 39](#_Toc401127279)

[ Vertikalna analiza finansijskih izveštaja 39](#_Toc401127280)

[5. OPŠTI CILJEVI 41](#_Toc401127281)

[6. SPECIFIČNI CILJEVI 42](#_Toc401127282)

[7. NAČINI OSTVARENJA I POKAZATELJI USPEŠNOSTI 44](#_Toc401127283)

[8. SKRAĆENI PRIKAZ STRATEŠKOG PLANA 55](#_Toc401127284)

[9. POVEZIVANJE CILJEVA SA FINANSIJSKIM PLANOM 57](#_Toc401127285)

[10. PRAĆENJE I EVALUACIJA 59](#_Toc401127286)

[POPIS TABLICA 66](#_Toc401127287)

[POPIS GRAFIKONA 66](#_Toc401127288)

1. PRIPREMA PLANIRANJA

Strateški plan Predškolske ustanove Naša radost Subotica (u daljem tekstu: Ustanova) je izrađen u skladu sa i na osnovu:

* Zakona o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja iz 2009. godine,
* Zakona o predškolskom vaspitanju i obrazovanju iz 2010. godine,
* Razvojnog plana Ustanove za period 2011–2016. godine,
* Godišnjeg plana rada Predškolske ustanove "Naša radost" Subotica za 2014/15. školsku godinu,
* Izveštaja o realizaciji programa vaspitno obrazovnog rada za 2013/14. godinu.,

Svi definisani strateški ciljevi i aktivnosti međusobno se dopunjuju sa navedenim dokumentima iu principu doprinose celokupnom razvitku predškolskog sistema vaspitanja.

Svrha strateškog planiranja je da Ustanova aktivno učestvuje i efikasno upravlja razvojem na način da se utvrdi postojeće stanje celokupnog života, kritične tačke sadašnjeg razvoja zatim smernice i strateški ciljevi daljeg razvoja Ustanove koji su u skladu sa ciljevima razvoja kako na regionalnoj tako i na državnom nivou. Prema tome, Strateški plan Ustanove je izuzetno važan alat za upravljanje razvojem Ustanove u smislu predškolskog vaspitanja. Predstavlja ključni ulazni dokument za izradu programskih dokumenata i konkurisanja na konkurse prema ministarstvima i projektima EU, na osnovu kojeg bi se Ustanovi omogućilokorišćenjefinansijskih sredstva iz fondova Evropske Unije prilikom sprovođenja odabranih programa i projekata.

Polazni osnov strateškog planiranja Ustanove najpre obuhvata određivanje misije i vizije Ustanove, pa zatim opštih, a nadalje i specifičnih ciljeva. Definisanje navedenih vrsta ciljeva se zasniva na analizama internog i eksternog okruženja Ustanove. U pripremi strateškog planiranja Ustanove radi se o SWOTi PEST analizi, analizi interesnih grupa i finansijskoj analizi. Da bi se ciljevi mogli utvrditi kroz navedene analize će se spoznati koje su mogućnosti, a koja ograničenja u ostvarivanju postavljenih ciljeva Ustanove.

Kroz identifikaciju vremenskog perioda, u ovom slučaju radi se o predviđenom periodu od 2015. do 2017. godine, a pregledom navedenih osnova za odlučivanje i strateško planiranje možemo utvrditi da postoje dvaopšta cilja koje je potrebno ostvariti kroz određeni broj specifičnih ciljeva u navedenom periodu. Na kraju se utvrđuju određeni parametri, odnosno radnje prema kojima će se pratiti evaluacija sprovođenja strateškog plana. Planom su određeni osnovni poslovi u sledeće tri godine, istaknuti su prioriteti u planiranom periodu, definisani osnovni i Specifični ciljevi, s aktivnostima za njihovo izvršenje kao i evaluacijom primene i rezultatima Strateškog plana Ustanove u planiranom periodu.

Za strateško planiranje odgovoran je Direktor Ustanove, uz saradnju sa stručnim radnicima Ustanove odnosno imenovanom radnom grupom za izradu strateškog plana, zatim i za praćenje i evaluaciju istog.

U svrhu strateškog planiranja donesena je Odluka o osnivanju i imenovanju članova radne grupe za izradu strateškog plana. Predviđeno trajanje izrade strateškog plana je 2 meseca. Kao prilog nadalje u ovom dokumentu je dana navedena odluka.

* Odluka o osnivanju i imenovanju članova radne skupine za izradu strateškog plana





1. UVODNO O USTANOVI

Predškolska ustanova "Naša radost" u ovoj radnoj godini (2014.) u svom sastavu ima 54 objekta na teritoriji grada i okoline koji obuhvataju 196 vaspitnih grupa.

Ustanova ima tri pedagoške jedinice, a rad se odvija na srpskom, mađarskom i hrvatskom, jeziku.

Vaspitno-obrazovnim programom obuhvaćeno je oko 3900 dece uzrasta 0,5-7 godina sa kojima radi 37 medicinskih sestara i 284 vaspitača.

U organizovanju psihološko-pedagoškog rada angažovano je 10 stručnih saradnika: psihologa, pedagoga, logopeda i 1 socijalni radnik.Za negovanje likovnog stvaralaštva zadužen je saradnik za likovno vaspitanje. O funkcionisanju Ustanove brinu 2 medicinske sestre na preventivi i 4 pomoćnika direktora na čelu sa direktorom.

Postoje sledeće vrste vlasništva nad vrtićima: u vlasništvu Ustanove, Opštine (Grada), mesnih zajednica, škola i objekti koji su u zakupu od privatnih ili pravnih lica. Vrtići se razlikuju i po obliku izgradnje. To su vrtići koji su smešteni u objektima koji su namenski građeni za boravak dece i oni koji su adaptirani za njihov boravak. U tabelama broj 1 i 2 je dat spisak namenskih i nenamenskih objekata sa izraženim podacima: oblik vlasništva, kapacitet, površina i adresa. Posebno su označeni vrtići koji su po gradnji montažni.

Ustanova obezbeđuje organizovano vaspitanje i obrazovanje dece predškolskog uzrasta; negu, ishranu, preventivno-zdravstvenu i socijalnu zaštitu dece predškolskog uzrasta; dnevni odmor i rekreaciju dece predškolskog uzrasta, u skladu sa razvojnim potrebama dece i porodice.

***OBLICI RADA SA DECOM***

Predškolska ustanova „Naša radost“ je državna ustanova koja osigurava ostvarivanje sledećih funkcija predškolskog vaspitanja:

* Vaspitno-obrazovnu funkciju
* Preventivno-zdravstvenu funkciju
* Socijalnu funkciju i
* Prehranu dece.

Celovitost realizacije ovih funkcija se osigurava kroz sledeće oblike rada sa decom:

* Celodnevni boravak-jaslice-za decu od 1 do 3 godine
* Celodnevni boravak-obdanište-za decu od 3 godine do polaska u školu
* Celodnevni boravak-obdanište-za decu od 2 godine do polaska u školu
* Poludnevni boravak u trajanju od 5 sati-zabavište-za decu jednu ili dve godine pred polazak u školu.
	1. Opšti podaci

|  |
| --- |
| PU Naša radost |
| **Adresa** | AntonaAškercabroj 3, Subotica |
| **Godina osnivanja** | 18. septembra 1843. |
| **Telefon/fax** | 024 64 64 10  |
| **e-mail** | nasaradost@open.telekom.rs  |
| **web** | nasaradost.edu.rs |
| **Grad** | Subotica |
| **Okrug** | Severno-bački |
| **Matični broj** | 08067783 |
| **PIB** | 100960649 |
| **Direktor** | Jašo Šimić, prof.def. |

* 1. Istorijat ustanove

Subotica je grad koji veliku pažnju posvećuje najmlađima jer poznaje tajnu prvog koraka, značaj podrške i podsticajnog okruženja koje pružaju vrtići. To potvrđuje i podatak da je u našem gradu predškolskim vaspitanjem i obrazovanjem obuhvaćeno 42% dece uzrasta od 1 do 7 godina u celodnevnom boravku, dok se na nivou Republike taj prosek kreće oko 32%. Koliko je važno pripremiti dete za školu i pružiti mu mogućnost za pronalaženje svog mesta u grupi vršnjaka, pokazuje činjenica da su svi upisani šestogodišnjaci našli svoje mesto u zabavištima Predškolske ustanove „Naša radost“. Sve to je plod duge tradicije koja Suboticu čini kolevkom predškolskog vaspitanja i obrazovanja, jer je u našem gradu osnovano prvo zabavište na Balkanu, 18. septembra 1843. godine.

Osnivač prvog vrtića je bio Mak Đerđ, a prvi upravitelj Stipan Kujundžić. Vaspitno obrazovni rad u ovom poluprivatnom zabavištu odvijao se na mađarskom i nemačkom jeziku a obuhvatao je 40 dece. Grad kao osnivač se pojavljuje 1859. godine kada se otvaraju dva zabavišta, a kasnije ih je bilo sve više, raspoređenih po kvartovima. Broj dece u grupi je varirao i kretao se od 100 do 300 dece, da bi se zakonom 1891. godine odredio maksimalan broj od 80 dece na jednog vaspitača.

Iz izveštaja od 1915. godine može se videti da su zabavišta radila od 7 do 11 i od 13 do 16 časova a u svim zabavištima u to vreme jezik je bio mađarski osim jednog gdese govorilo bunjevački. Prvo obdanište osnovano je 1942. godine, da bi se ubrzo otvorilo još 9 obdaništa. 1. marta 1961. godine Narodni odbor Subotice ukinuo je dotadašnje samostalne ustanove i stvorio dve i to dečji vrtić "Heroj Pinki" i dečji vrtić „Naša budućnost“. 1. januara 1971. godine nastaje jedinstvena ustanova „Naša radost“.

1. DEFINISANJEMISIJE I VIZIJE

Prvi korak strateškog planiranja jeste definisanje misije i vizije. Misija nam pojašnjava i govori zašto postojimo, dok nam vizija ukazuje u kojem smeru idemo.

* 1. Misija

Sadržaj misije mora podrazumevati protekli razvoj, okolinu u kojoj Ustanova deluje, kao i resursima kojima Ustanova raspolaže. Misiju je potrebno oblikovati kao izjavu, a ne kao sveobuhvatan spisak ciljeva.

Kvalitetno definisana misija i njena suština mora biti jasna i razumljiva svakome, mora biti motivirajuća za zaposlene i predstavljati osnovnu politiku sistema. U misiji se navode ciljevi koje je potrebno ostvariti i realizovati kako bi se postigla efikasnost poslovanja, uspešnost kroz poslovne procese, odnosno unapređenje rada organizacije, a samim time se opravdava temeljni razlog njenog postojanja.

*Misija Ustanove se, pre svega, ogleda kroz profesionalan pristup ranom vaspitanju i obrazovanju kao prvom delu i osnovu vaspitno-obrazovnoga sistema, zatim uvažavanju i zadovoljavanju dečjih potreba, ali i usmeravanju aktivnosti koje utiču na razvoj roditeljskih kompetencija.*

Misija nije vremenski ograničena pa može postojati jednako dugo koliko i Ustanova. Međutim, na misiju utiču brojni faktori koji se mogu manifestovati kao interne ili eksterne promene, pa je prema tome, misiju potrebno revidirati i ažurirati ukoliko se ukaže potreba za istim, kako bi bila relevantna i pratila aktuelno stanje u Ustanovi.

Misija predstavlja jedan od nužnih i osnovnih dokumenta Ustanove, koji u principu dodatno razrađuje viziju i samim time joj dodaje svrhu. Navedeni dokument se naziva „Izjava o misiji“ koju mora da odobri Direktor, dok je vodeće rukovodstvo odgovorno upoznati sve zaposlene sa navedenom izjavom, i objasniti im na koji način njihov posao doprinosi njenom ostvarenju.

* 1. Vizija

Formulisanjevizije mora pokrivati nekoliko aspekata budućeg stanja u smislu kombinacije privrednih, društvenih i ekoloških zahteva. U svojoj srži, vizija predstavlja željeno stanje u budućnosti, koje obuhvata vremenski period 15-20 godina. Uspešna vizija ima obeležja realnosti i koherentnosti, kroz koju se jasno utvrđuju glavni strategijski ciljevi i očekivani rezultati strateškog plana.

Vizija nam ukazuje na nužnost vrednovanja ljudskih i materijalnih potencijala radi stvaranja bogatstva i blagostanja i to ne samo kroz ostvareno u obliku ekonomskih koristi, već i kroz stvaranje novih mogućnosti u okviru društvenog života područja.

Vizija treba da bude postavljena na način da bude dovoljno ambiciozna, ali i realna, kako bi delovalamotivirajuće na zaposlene. Postavljenu viziju vodeće rukovodstvo treba približiti zaposlenima kako bi je u potpunosti razumeli i sledili, i na taj način doprineli njenom ostvarivanju i efektivnosti.

*Vizija Ustanove je osiguravanje optimalanepokrivenosti dece kvalitetnim predškolskim vaspitno obrazovnim programima čiji je cilj potpuni razvoj svakog deteta; duhovni, moralni, intelektualni, socijalno - emocionalni i telesni.*

Vizija je polazna tačka i osnova strateškog okvira jer ga oblikuje i omogućavaUstanovi postavljanje sledećeg pitanja: Hoće li postavljeni opšti cilj ili Specifični cilj doprineti ostvarivanju željene slike organizacije u budućnosti?

1. ANALIZA STANJA/OKRUŽENJA

Analizom stanja/okruženja provedene su aktivnosti za analizu postojećeg stanja u kojem se nalazi Ustanova. Pod navedenim se podrazumeva prikupljanje informacija o sadašnjem stanju i poziciji Ustanova u nameri da te informacije posluže kao oslonac za donošenje odluka o tome koje će merepreduzeti iu kojem smeru Ustanova treba delovati.

Budući da je okruženje uglavnom turbulentno, kompleksno i sklono promenama, analiza stanja je veoma značajna. Analiza stanja podrazumevarazumevanje konteksta i okoline, predviđanje budućih trendova u okruženju, kao i procenu kapaciteta Ustanove za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Takođeomogućavaizbegavanje kriznih situacija Ustanove i pripremljenost u neizvesnim situacijama i spremniji odgovor na promene u spoljnom okruženju.

Za analizu stanja na raspolaganju imamo razne alate, odnosno analize, a na osnovu njih, kao i postojeće misije i vizije se definišuopšti ciljevi, kao i određeni broj specifičnih ciljeva čijom će realizacijom u narednom periodu od tri godine doprineti ostvarenju postavljene vizije, te se približiti željenom stanju u budućnosti, odnosno doprineti ukupnom razvoju Ustanove.

Alati pomoću kojih se sprovodi analiza stanja/okruženja su sledeći:

* SWOTanaliza
* PEST analiza
* Analiza finansijskihizveštaja
* MATERIJALNO - TEHNIČKI I PROSTORNI USLOVI RADA

Prostorni uslovi

* Objekti za boravak dece

Ustanova obuhvata 54 objekta za boravak dece, odnosno 55 ako se uzme u obzir i odeljenje u Bolnici. Ustanova za boravak dece i vaspitno - obrazovni rad koristi namenski građene objekte i objekte koji su adaptirani za tu svrhu. U sledećim tabelama je dat pregled namenski građenih i adaptiranih objekata Ustanove.

Tabela 1Pregled namenski građenih objekata sa izraženim kapacitetima, površinom objekta, dvorišta i adresom

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Naziv objekta | Kapacitet | Površina (m2 ) | Adresa |
| Broj grupa | Broj dece | objekat | dvorište |
| 1. | Alisa | 6 | 156 | 960 | 3780 | A. MarodićabbSubotica |
| 2. | Balončići | 1 | 26 | 60 – šk. zgrada | KosmajskabbBikovo |
| 3. | Ciciban | 6 | 156 | 505 | 3180 | Igmanska 1Subotica |
| 4. | Duga | 1 | 26 | 252 | 150 | Š. Petefija 2Hajdukovo |
| 5. | Hajdi | 4 | 104 | 409,5 | 128 | I. Sarića 56Subotica |
| 6. | Kalimero | 4 | 104 | 409,5 | 3791 | M. Oreškov. 21Palić |
| 7. | Mala sirena | 7 | 182 | 719,26 | 2753 | Mohačka 33Subotica |
| 8. | Mandarina | 7 | 182 | 1303 | 5875 | A. Čarnojevića bbSubotica |
| 9. | Morska zvezda | 2 | 26 | 60 – šk. zgrada | Vladimira Nazora 15Stari Žednik |
| 10. | Naš biser | 2 | 52 | 252 | 1272 | Е. Rusijana bbSubotica |
| 11. | Petar pan | 2 | 52 | 252 – šk. zgrada | Ive Lole Ribara bbDonji Tavankut |
| 12. | S. Marjanović | 7 | 182 | 1123 | 7570 | Pazinska 4Subotica |
| 13. | Sunce | 2 | 60 | 60 – šk. zgrada | Nikole Tesle 1Novi Žednik |
| 14. | Šumica | 19 | 460 | 2808 | 12309 | Banijska bbSubotica |
| 15. | Šumica jasle | 3 | 46 | 320 | 50 | Banijska bbSubotica |
| 16. | Zeka | 4 | 104 | 409,5 | 1531 | Gundulićeva 39Subotica |

*Izvor: Godišnji izveštaj o realizaciji programa vaspitno obrazovnog rada Ustanove šk. 2013/2014. godina*

Tabela2Pregled prilagođenih prostora za boravak dece sa izraženim kapacitetima, površinom objekta, dvorištem i adresom

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Naziv objekta | Kapacitet | Površina (m2 ) | Adresa |
| Broj grupa | Broj dece | objekat | dvorište |
|  | Bajka | 2 | 26 | 60 – školska zgrada | Karađorđev put 94Subotica |
|  | Bambi | 1 | 26 | 60 – školska zgrada | Subotička 37Mala bosna |
|  | Bubamara | 2 | 52 | 151 | 1519 | Gajeva 15Subotica |
|  | Veverica | 4 | 104 | 352 | 1365 | Frankopan. 13Subotica |
|  | Visibaba | 2 | 52 | zakup | Trogirskabb.Palić |
|  | Delfin | 2 | 52 | 60 – školska zgrada | V. Vlahovića 5Kelebija |
|  | Zvezdice | 3 | 60 | 180 – zgrada MC | Šabačka bb.Subotica |
|  | Zvončica | 1 | 26 | 85 – zakup | Somborski put 26аSubotica |
|  | Zlatna ribica | 3 | 54 | 200 – zakup | Doroslovačka 22Subotica |
|  | Jagodica | 2 |  |  | V. VlahovićaKelebija |
|  | Kekec | 3 | 78 | 232 – Vlasništvo Kekec | Pionirska aleja 6Palić |
|  | Klara | 2 | 29 | 130 – zakup | P. Drapšina 51B. Dušmanovo |
|  | Kolibri | 8 | 208 | 566 | 1684 | I.G. Kovačića 9Subotica |
|  | Kockica | 3 | 78 | 324 M. Z. Bajmok | JNA 27Bajmok |
|  | Labud | 1 | 26 | 60 – školska zgrada | Holomski šor 3Šupljak |
|  | Lane | 1 | 26 | 60 – školska zgrada | P: BajebbBajmok |
|  | Lastavica | 6 | 156 | 548 | 2105 | D. Mišović 21Subotica |
|  | Leptirići | 1 | 26 | 60 – školska zgrada | E. Kardelja 114Subotica |
|  | Mak Đerđ | 5 | 130 | 559,59 | 749 | Č. Bela 2Subotica |
|  | Mala Alisa | 2 | 52 | 180 – zgrada M.centra | А. Маrodićabb.Subotica |
|  | Mali princ | 2 | 52 | 120 | 300 | Sutjeska 82Subotica |
|  | Marija i Marija | 1 | 26 | 108 | 590 | K. Bitermana 20Subotica |
|  | Marija Petković Sunčica | 3 | 52 | 183zakup | Sterijina 4Subotica |
|  | Marija Petković Biser | 1 | 14 | 115 – zakup | S. Novaka 58Subotica |
|  | Maslačak | 2 | 26 | 83 – zakup | Cara Lazara 13Subotica |
|  | Maštalica | 6 | 156 | 430 – školska zgrada | Majšanski put 95Subotica |
|  | Neven | 4 | 104 | 403 | 700 | P. Končar 25Subotica |
|  | Palčica | 5 | 130 | 552 | 1300 | Tolstojeva 8Subotica |
|  | Pepeljuga | 1 | 26 | 60 – školska zgrada | Nikola Tesla bbLjutovo |
|  | Pera Detlić | 3 | 52 | 167 | 919 | Beogradski put 47Subotica |
|  | Pinokio | 2 | 36 | 184 | Mes.zajed. | B. Jedinstvabb.Subotica |
|  | Plavi zec | 3 | 78 | 258 | 1567 | Bajski put 22Subotica |
|  | Poletarac | 5 | 130 | 441.69 | 720 | M. Gubec 31Subotica |
|  | Senica | 1 | 26 | 50 – šk. zgrada | Om. Brigada 29Nosa |
|  | Snežana | 3 | 52 | 255 | 602 | S.P. Krcuna 5Subotica |
|  | Suncokret | 2 | 52 | 122 – šk. zgrada | Ludoška bbB. Vinogradi |
|  | Sunčica | 2 | 52 | 198 – šk. zgrada | Mije Mandića 1Bajmok |
|  | Cvetići | 1 | 26 | 60 – šk. zgrada | Salaš br. 1447G. Tavankut |

*Izvor: Godišnji izveštaj o realizaciji programa vaspitno obrazovnog rada Ustanove šk. 2013/2014. godina*

* Prostori za realizaciju aktivnosti van radnog vremena

Vannastavne aktivnosti u Ustanovi se realizuju u toku radnog vremena ili van radnog vremena obavljanja vaspitno-obrazovnog rada. Prostori za realizaciju vannastavnih aktivnosti su radne sobe vaspitača ili sala za fizičko, koje su slobodne van radnog vremena, ili se posebnom organizacijom rada vrtića omogućuje rad određenih aktivnosti u toku radnog vremena.

* Objekti za pripremu hrane

**Tabela 3** Pregled objekata za pripremu hrane

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Naziv objekta | Kapacitet kuhinje | Adresa |
|
|  | Šumica | cca 4.000 obroka | Banijska bbSubotica |

*Izvor: Godišnji izveštaj o realizaciji programa vaspitno obrazovnog rada Ustanove šk. 2013/2014. godina*

Hrana za oko 4000 dece se priprema u centralnoj kuhinji u objektu „Šumica“. Prvobitni kapacitet centralne kuhinje od 450 obroka je, ulaganjem u njeno proširenje i osavremenjavanje opreme i tehnologije rada, unapređen do današnjih 4000 obroka.
Iz centralne kuhinje hrana se distribuira u sve objekte Ustanove, osim prigradskih naselja, koji ishranu dece obezbeđuju na drugi način. U Bajmoku je ishrana dece organizovana u saradnji sa privatnim preduzećem „Kvit“ iz Bajmoka.

* Radne sobe za pripremni predškolski program

Sve radne sobe za pripremni predškolski program su opremljene u skladu sa dečjim potrebama i uzrastom (stolovi, stolice, igračke, didaktički materijal).
Pripremni predškolski program se odvija u 87 radnih soba. Od toga se 13 radnih soba nalazi u osnovnim školama opštine Subotica.

Opremljenost sredstvima za vaspitno - obrazovni rad

* Biblioteka

U Ustanovi postoji centralna biblioteka čiji fond sadrži stručne naslove izdavača iz zemlje i inostranstva, na srpskom, mađarskom, engleskom, nemačkom, hrvatskom i češkom jeziku. Svaki vrtić raspolaže malom stručnom bibliotekom, koja obuhvata i literaturu za decu predškolskog uzrasta. Planira se obogaćivanje bibliotečkog fonda, kako na nivou Ustanove, tako i na nivou vrtića.

* Didaktički materijal

Svaka vaspitna grupa je opremljena didaktičkim materijalima i igračkama u skladu sa uzrastom dece. Tri vrtića, u kojima se realizuje Prilagođeni Montesori program, poseduju vaspitne grupe opremljene kolekcijom Montesori didaktičkog materijala.

Akcenat nabavke igračaka i didaktičkog materijala se stavlja na opremanje grupa kojima je to najpotrebnije, zbog nedostatka ili pohabanosti igračaka i sredstava ili zbog realizacije specifičnih programa. Planira se opremanje novootvorenih vaspitnih grupa prema utvrđenoj dinamici i raspoloživim sredstvima.

U cilju efikasnijeg i ekonomičnijeg opremanja vaspitnih grupa didaktičkim materijalom i igračkama, planirana je izrada Standarda za opremanje vaspitnih grupa Ustanove. Standardi bi trebalo da obezbede realne potrebe, jasne smernice i prioritete u nabavci igračaka i didaktičkih materijala za opremanje vaspitnih grupa.

* Audio – vizuelni aparati

Ustanova poseduje dva projektora, dva video–bima, grafoskop i fotoaparat.Tokom godine planira se nabavka audiovizuelnih sredstava prema mogućnostima i potrebama. Različiti edukativni i muzički CD-ovi i DVD-ovi za decu od 1 – 7 godina biće distribuirani u sve vrtiće.

* Tehnički aparati, mašine

Kontinuirano se radi na nalaženju izvora za bolje opremanje Ustanove. Najteži deo tog posla je ustanovljenje kriterijuma prioriteta zbog velikog broja objekata.Kao i prethodnih godina, sukcesivno će se zamenjivati dotrajali frižideri, mini štednjaci, usisivači, drugi aparati i mašine.

Službeni automobili i druga vozila

Tabela 4Vrsta, registarskibroj i količinavozila

|  |  |
| --- | --- |
| Vrsta vozila | Broj vozila |
| Kombi/prevoz hrane | 3 |
| Renault Kango | 2 |
| Kombi/ducato | 1 |
| Službeno vozilo | 1 |
| Kombi(tehnička služba)Ford tranzit | 1 |

*Izvor: Godišnji izveštaj o realizaciji programa vaspitno obrazovnog rada Ustanove šk. 2013/2014. godina*

Razvojni problemi i potrebe

Tabela 5Razvojni problemi i potrebe vezane za opremljenost prostora

|  |  |
| --- | --- |
| Razvojni problemi | Razvojne potrebe |
| * Nedovoljan bibliotečni fond
* Nedostatak ili pohabanost igračaka i sredstava
* Nedostatak audio-vizuelnih sredstava
* Dotrajali tehnički aparati i mašine
 | * Obogaćivanje bibliotečnog fonda
* Izrada Standarda za opremanje vaspitnih grupa Ustanove
* Nabavka audiovizuelnih sredstava prema mogućnostima i potrebama
* Zamena dotrajalih frižidera, mini štednjaka, usisivača, drugih aparata i mašina
 |

*Izvor: Predškolska ustanova „Naša radost“ Subotica*

* KADROVSKI USLOVI RADA

U Ustanovi su zastupljeni sledeći profili: rukovođenje, vaspitno – obrazovni radnici: pedagozi, psiholozi, logopedi, saradnik za likovno, socijalni radnik, referent za bezbednost i zdravlje na radu, vaspitači, medicinske sestre-vaspitači, administrativno-pravni i finansijski poslovi, pomoćni radnici, radnici za pripremanje hrane, nutricionista, radnici za tehničke poslove. Vaspitno-obrazovni rad je obavljalo 299 vaspitača, 37 medicinskih sestara-vaspitača, 4 pedagoga, 3 psihologa, 2 logopeda, 1 saradnik za likovno, 1 socijalni radnik, 1 organizator kulturnih manifestacija.

U Ustanovi je trenutno zastupljeno 11Хdesetočasovno radno vreme u celodnevnom boravku, a za to vreme je predviđeno2 1,82 izvršioca. Iz tih razloga svi vaspitači i medicinske sestre-vaspitači rade su punog radnog vremena.

U Ustanovi su zastupljeni sledeći profili prema određenim područjima rada:

* Rukovođenje: direktor, pomoćnici direktora, savetnik
* Stručni saradnici: pedagozi, psiholozi, logopedi
* Saradnici: saradnik za likovno, saradnik za kulturu,
* Nutricionista
* Vaspitači, medicinske sestre - vaspitači
* Administrativno – pravni i finansijski poslovi
* Pomoćni radnici, radnici za pripremanje hrane
* Radnici za tehničke poslove.

Kvalitetvaspitno-obrazovnog rada garantuje stručna osposobljenost vaspitno-obrazovnog kadra. Osamdeset vaspitača je završilo visoko obrazovanje na visokim školama strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Vojvodini, u trogodišnjem, odnosno četvorogodišnjem trajanju. Tri vaspitača su završila master studije. Jedan broj vaspitača završava akademske studije u Beogradu, a jedan je završio iste u Subotici i Somboru. Ustanova stimuliše obrazovanja vaspitača i medicinskih sestara i njihovo permanentno stručno usavršavanje.

**Tabela 6**Pregled broja zaposlenih prema profilima stručnosti u 2013/2014.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *R.br.* | *Profil stručnosti* | *Broj radnika* |
| 1. | Rukovođenje | 6 |
| 2. | Stručni saradnici: Pedagog, Psiholog, Logoped, Socijalni radnik | 9 |
| 3. | Sekretar | 1 |
| 4. | Struč.saradnik za ishranu | 1 |
| 5. | Saradnik za likovno | 1 |
| 6. | Organizator kulturnih manifestacija | 1 |
| 7. | Vaspitači | 299 |
| 8. | Saradnik | 1 |
| 9. | Medicinska sestra - vaspitač | 37 |
| 10. | Medicin . Sestara za preventivnu zaštitu | 2 |
| 11. | Administ.pravni i finansijski poslovi | 12 |
| 12. | Pripremanje hrane | 11 |
| 13. | Pomoćni radnik | 111 |
| 14. | Tehnička služba: Majstori , vozači , vešeraj | 13 |
| UKUPNO | 505 |

*Izvor: Godišnji izveštaj o realizaciji programa vaspitno obrazovnog rada Ustanove šk. 2013/2014. Godina*

Tabela 7Profilistručnostisabrojemizvršilaca

|  |  |
| --- | --- |
| *Profil stručnosti* | *Broj izvršilaca* |
| Pedagog | 4 |
| Psiholog | 3 |
| Logoped | 2 |
| Saradnik za likovno | 1 |
| Socijalni radnik | 1 (neplaćeno odsustvo) |

*Izvor: Godišnji izveštaj o realizaciji programa vaspitno obrazovnog rada Ustanove šk. 2013/2014. godina*

Svaki vrtić ima svog pedagoga, psihologa i logopeda. Za praćenje specifičnih programa koji se u vrtiću realizuju zaduženi su koordinatori tih programa. Saradnik za likovno obavlja poslove unapređivanja vaspitno-obrazovnog rada iz oblasti likovnog vaspitanja u svim vrtićima.

Razvojni problemi i potrebe

Tabela 8Razvojni problemi i potrebe kadrovskih uslova rada

|  |  |
| --- | --- |
| Razvojni problemi | Razvojne potrebe |
| * Nedostatak stručnog kadra u odnosu na obim radnog vremena
 | * Povećati i unaprediti stručno usavršavanje
* Povećanje broja radnih mesta
 |

*Izvor: Predškolska ustanova „Naša radost“ Subotica*

* ORGANIZACIJA VASPITNO-OBRAZOVNOG RADA

Predškolsku ustanovu “Naša radost” čini 54 vrtića od kojih se 37 nalazi na teritoriji Grada a 17 u prigradskim naseljima.U cilju postizanja veće efikasnosti i bolje koordinacije i organizovanja rada Ustanova je podeljena na tri pedagoške jedinice.

Brojno stanje dece u grupama

U školskoj 2013/2014. godini u Ustanovu je upisano 4.078 dece rođene od 2007. do 2013. godine. Deca su raspoređena u 196,5 grupa. Od toga je 468 dece raspoređeno u 28 jaslenih grupe, 2.708 dece u 112,5 obdanišnih grupa i 902 dece je raspoređeno u 56 grupe poludnevnog boravka. Broj dece koja se nalaze u grupi na bolničkom lečenju kreće se do 15 dece.

Tabela 9Broj dece i broj grupa u celodnevnom i poludnevnom boravku

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Oblik rada* | *Celodnevni boravak* | *Poludnevni boravak* | *Ukupno* |
| Jaslice | Obdanište |
| Broj grupa | 28 | 112,5 | 56 | 196.5 |
| Broj dece | 468 | 2708 | 902 | 4078 |

*Izvor: Godišnji izveštaj o realizaciji programa vaspitno obrazovnog rada Ustanove šk. 2013/2014. godina*

**Tabela 10**Pregled broja dece u ustanovi u poslednjih 10 godina

|  |  |
| --- | --- |
| Školska godina | Ukupan broj dece u ustanovi |
| 2004/2005 | 3.711 |
| 2005/2006 | 3.890 |
| 2006/2007 | 4.047 |
| 2007/2008 | 3.989 |
| 2008/2009 | 4.090 |
| 2009/2010 | 4.063 |
| 2010/2011 | 4.008 |
| 2011/2012 | 3.977 |
| 2012/2013 | 4.047 |
| 2013/2014 | 4.078 |

*Izvor: Godišnji izveštaj o realizaciji programa vaspitno obrazovnog rada Ustanove šk. 2013/2014. godina*

Grafikon 1 Pregled broja dece u Ustanovi po godinama

*Izvor: Godišnji izveštaj o realizaciji programa vaspitno obrazovnog rada Ustanove šk. 2013/2014. godina*

Na osnovu prikazanih podataka vidljiv je pozitivan trend broja dece u Ustanovi u poslednje tri godine, te se može očekivati daljnje povećanje.

Razvojni problemi i potrebe

Tabela 11Razvojni problemi i potrebe organizacije vaspitno – obrazovnog rada

|  |  |
| --- | --- |
| Razvojni problemi | Razvojne potrebe |
| * Nepotpuna i neadekvatna dokumentacija o praćenju dečijeg razvoja.
* Nepostoji jasna veza između plana i realizacije vaspitno-obrazovnog rada.
* Posmatranje dečijeg napredovanja u razvoju i učenju nije u funkciji planiranja i evaluacije vaspitno-obrazovnog rada.
* Protokol za praćenje aktivnosti i razvoja dece se vodi samo za decu sa smetnjama u razvoju koja su uključena u inkluzivni program u obliku IOP-a, a Protokol o praćenju razvoja i napredovanja deteta treba da postoji za svako dete.
 | * Osposobiti vaspitače za proces praćenja dečijeg razvoja u skladu sa Osnovama programa.
* Osposobiti vaspitače za dokumentovanje vaspitno-obrazovnog procesa u skladu sa Osnovama programa.
* Praćenje i analiza procesa planiranja, realizacije i evaluacije vaspitno-obrazovnog rada vaspitača.
* Osposobiti vaspitače za samoevaluaciju procesa planiranja, realizacije i evaluacije vaspitno-obrazovnog rada.
 |

*Izvor: Predškolska ustanova „Naša radost“ Subotica*

* PROGRAMI KOJI SE REALIZUJU U PREDŠKOLSKOJ USTANOVI „NAŠA RADOST“

|  |
| --- |
| OSNOVNI PROGRAMI |
| 1. PROGRAM NEGE I VASPITANJA DECE U DOBI DO TRI GODINE
 |
| Rad sa decom jaslenog uzrasta odvija se prema Osnovama programa nege i vaspitanja dece uzrasta od šest meseci do tri godine.U radu sa decom jaslenog uzrasta polazi se od načela jedinstva nege i vaspitanja. Proces nege i vaspitanja prilagođava se svakom detetu, njegovim potrebama i mogućnostima. Nega podrazumeva i preventivnu zdravstvenu zaštitu, kojom se čuva zdravlje dece i sprečavaju bolesti.Igra ima centralno mesto u radu sa decom kao vodeća aktivnost kroz koju deca rastu, razvijaju se i uče. Igra omogućava, podstiče i kultiviše spontane izraze i ponašanja deteta, a takođe omogućava poštovanje dečjih osobenosti u načinu otkrivanja sveta oko sebe.Ciljevi vaspitanja i nege dece poređani su prema sledećim aspektima razvoja:* Fizičko - senzorski razvoj
* Socijalno - emocionalni razvoj
* Umni razvoj

U vaspitno obrazovnom radu posebna pažnja posvećuje se ostvarivanju dobrog rasporeda ritma življenja, kojim se stvaraju uslovi za jačanje i zaštitu dečjeg organizma, optimalan fizički i psihički razvoj, usvajanja određenih navika i formiranje radosnog i zadovoljnog deteta.Medicinske sestre - vaspitači ulažu maksimalan napor i stručnost kako bi period adaptacije prošao što lakše, kako bi se dete bez većih teškoća prilagodilo životu u kolektivu. Iz tih razloga intenzivno i planski sarađuju s roditeljima kako bi što bolje upoznale dete, njegove potrebe, navike i mogućnosti iu skladu s tim uvažile individualne različitosti svakog pojedinog deteta u organizaciji života u jaslicama. |
| 1. PROGRAM PREDŠKOLSKOG VASPITANJA I OBRAZOVANJA DECE OD TRI GODINE DO UKLJUČIVANJA U PROGRAM PRIREMA ZA ŠKOLU
 |
| Rad sa decom uzrasta tri do pet i po godina odvija se po Osnovama programa predškolskog vaspitanja dece od tri godine do uključivanja u program pripreme za školu.Osnove programa zasnovane su na humanističkom shvatanju razvoja deteta, koje naglašava unutrašnje snage deteta na koje se oslanja prilikom delovanja na njegov razvoj i sredinu koja podstiče ispoljavanje tih snaga. Zato Ustanova, svojom organizacijom i mnoštvom uloga koje ima u odnosu na decu i porodicu:* Obezbeđuje sigurnu sredinu u kojoj se svako dete oseća prihvaćeno i voljeno i u kojoj ono optimalno raste i razvija se
* Obezbeđuje sredinu koja detetu pruža bogatu i raznovrsnu razmenu i komunikaciju sa vršnjacima
* Daje podršku porodice u vaspitanju deteta
* Služi za kompenzaciju socijalno deprivirajuće uslove u kojima neka deca odrastaju
* Uključuje decu ometenu u razvoju u redovne vaspitne grupe
* Dodatno stimuliše razvoj obdarene dece
* Doprinosi sazrevanju dece za školsko učenje.

Osnove programa predškolskog vaspitanja za ovu dob razrađene su u dva modela: model A i model B.Model A gravitira otvorenom sistemu vaspitanja i akcionom razvijanju programa, zavisno od interesovanja dece, dok Model B ima karakteristike kognitivno - razvojnog programa i razrađene vaspitno obrazovne ciljeve, zadatke vaspitača i tipove aktivnosti, među kojima vaspitači biraju i razrađuju ih zavisno od potreba , mogućnosti i interesovanja konkretne dece u grupi.U praksi naše ustanove vaspitači se slobodno i samostalno opredeljuju za model po kojem će raditi. Vrlo često, iako su formalno odabrali jedan od modela, vaspitači kombinuju oba modela i program maksimalno prilagođavaju konkretnoj vaspitnoj grupi, odnosno realnoj deci u njoj. |
| 1. PRIPREMNI PREDŠKOLSKI PROGRAM
 |
| Pripremni predškolski program je početni stepen sistema devetogodišnjeg obaveznog obrazovanja i vaspitanja dece, a ostvaruje se u okviru predškolske ustanove. Zakonom o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja regulisana je obaveza organizovanja i sprovođenja Pripremnog predškolskog programa za svu decu predškolskog uzrasta u godini pred polazak u školu, počev od školske 2006 / 07. godine. Program doprinosi ostvarivanju prava deteta da raste i razvija se u kvalitetnoj vaspitno obrazovnoj sredini, koja poštuje njegove osobenosti, uvažava njegove potrebe i podstiče njegov psihofizički razvoj. Oslanja se na potencijale deteta, pomaže mu da izrazi svoju ličnost, potrebe i interesovanja i dalje ih razvija.Spremnost za polazak u školu je spremnost deteta da stiče i razvija veštine, sposobnosti i znanja, koje su osnova za dalje školovanje. Spremnost podrazumeva fizičku, intelektualnu, socijalnu i emocionalnu zrelost, kao i prethodna iskustva i motivaciju za učenje. Rezultat je prirodnog procesa sazrevanja i aktivnog i motivisanog učenja.Pripremni predškolski program je takođe razrađen u dva modela: model A i model B. |
| POSEBNI PROGRAMI |
| DODATNI PROGRAMI |
| Osim Programa koje je propisalo Ministarstvo i koji se realizuju u Ustanovi, a prilagođeni su potrebama dece, porodice i lokalne sredine , u Ustanovi se razvijaju i realizuju i mnogobrojni posebni programi, nastali zbog potreba i interesa dece i roditelja, ali i na osnovu promišljanja predškolske prakse stručnih saradnika, kojima su uvek na prvom mestu deca i dobit za njihov razvoj.Tako su nastali i realizuju se brojni programi u vaspitnim grupama sa decom uzrasta 1-7 godina. |
| 1. PROGRAM LIKOVNO – LUTKARSKOG ATELIEURA - „SLIKAM, VAJAM, ANIMIRAM“
 |
| Od novembra meseca 2010/11. školske godine u Ustanovi egzistira likovno - lutkarska radionica u vrtiću Poletarac. Opremljena je likovnim materijalom za različite likovne tehnike, materijalom za izradu lutaka, a u svom sastavu ima i veliku peć za pečenje gline .Cilj radionice je da deci omogući upoznavanje sa složenijim i zahtevnijim likovnim tehnikama, koje su prilagođene dečjim razvojnim mogućnostima. Radom u manjim grupama, od 15 do 20 dece, uz prisustvo vaspitača, rešavaju se problemi frontalnog rada sa svom decom u radnim sobama. |
| 1. „KAŽI MI KAKO – PA ĆU ZNATI“
 |
| Navedeni program se odnosi na prevenciju i tretman govorno - jezičkih poremećaja. Ciljevi i zadaci logopedskih aktivnosti su sledeći :* Primena preventivnog program za decu uzrasta od jedne godine do polaska u školu
* logopedic dijagnostika i tretman

Na osnovu razvojne skale za usvajanje glasovnih sposobnosti , koje popunjavaju vaspitači , medicinske sestre , roditelji i logoped , dobijaju se podaci o broju dece sa govorno - jezičkim poremećajima, vrsti, učestalosti i načinu javljanja.Tokom školske godine na individualne logopedske vežbe u proseku bude uključeno između 100 i 110 dece na sva tri jezika.Logopedske aktivnosti se obavljaju na tri jezika: srpskom, mađarskom i hrvatskom. U tretman su uključena 2 logopeda za 52 objekta PU "Naša radost" tj. za 192 vaspitne grupe. |
| 1. "ENGLISH FOR YOU" i "ABC - YOU AND ME"
 |
| U Ustanovi se , u okviru redovnog vaspitno – obrazovnog rada, realizuju dva programa učenja engleskog jezika na ranom uzrastu: "English for you" (engleski za tebe) i "ABC - you and me" ( ABC - ti i ja ) koji je deo šireg englesko – matematičkog programa "ABC - 123".Programi su namenjeni deci uzrasta od jedne godine do polaska u školu. Program "English for you" se realizuje u poludnevnom i celodnevnom boravku, a program "ABC - you and me" samo u celodnevnom boravku. |
| 1. „FIRST STEP“
 |
| Program "First step" jest program za rano učenje engleskog jezika van redovnog vaspitno – obrazovnog rada, a u Ustanovi se realizuje od oktobra 2006 godine. Broj grupa se svake godine povećava.Program je namenjen deci uzrasta od pet godina do polaska u školu, koja u okviru redovnog vaspitno – obrazovnog rada u vrtiću ne uče engleski jezik, zatim deci koja u okviru redovnog vaspitno – obrazovnog rada uče engleski jezik po nekom od programa, a njihovi roditelji žele da im omoguće dodatni podsticaj za učenje engleskog jezika. |
| 1. „ČUVARI JEZIKA 1“
 |
| U razvijanju nematernjeg jezika kod predškolske dece polazi se od psihofizičkih sposobnosti dece i zakonitosti njihovog razvoja. Poznato je da deca vole da igraju, uče kroz igru. Zato je igra osnovna aktivnost u vrtiću, pa tako i razvijanje nematernjeg jezika treba da se odvija kroz igru. Navedeni program se odnosi na razvijanje komunikativnih sposobnosti kako na srpskom, tako i na mađarskom jeziku.Program aktivnosti drugog jezika za predškolsku decu zasniva se na savremenim postavkama o usvajanju jezika uopšteno i posebno o usvajanju nematernjeg jezika na ranom uzrastu. |
| 1. „ČUVARI JEZIKA 2“
 |
| Program "Čuvari jezika 2" se odnosi na organizovanje i praćenje srpsko – mađarskih dvojezičnih grupa.U centru pažnje je dete i formiranje njegove ličnosti u mudru, tolerantnu i višejezičku osobu, koja će znati da govori jezikom mira i imati duboko razumevanje za druge jezike i kulture.Dvojezične grupe se formiraju na duži period od tri do četiri godine, kako bi temeljni cilj, usvajanje dominantne dvojezičnosti, mogao biti ostvaren.Dominantna dvojezičnost znači da jedan jezik – maternji, koji će biti i jezik školovanja, treba biti dominantan, te da se dete na njemu izražava i samo na osnovu jezičkih elemenata. Drugi jezik treba usvojiti na nivou funkcionalne kompetencije ili funkcionalne dvojezičnosti. |
| 1. „PRILAGOĐENI MONTES PROGRAM“
 |
| Danas je Montesori program svetski priznata pedagoška koncepcija u obrazovanju, koja od 80 - tih godina doživljava svoju ponovnu renesansu. Zasniva se na filozofiji razvoja deteta prema kojoj dete stiče operativna znanja u oblastima života u kojima će učestvovati kao odrasla osoba.Montesori pedagogija predstavlja celovit i originalan vapitno – obrazovni sistem, koji naglašava značaj samoaktivnosti deteta i individualni tempo razvoja i ima jedinstven pristup u tehnici učenja. Naglasak nije na podučavanju deteta, nego na obezbeđivanju podsticajne sredine koja povećava dečju prirodnu radoznalost i omogućava mu da kroz igru spontano uči otkrivanjem.Pedagogija Marije Montesori zasniva se na naučnom posmatranju spontanog učenja dece, na podsticanju sopstvenog delovanja deteta i njegove samostalnosti i na poštovanju detetove ličnosti. |
| 1. „OTKRIVANJE MATEMATIKE“ I „123 – JA I TI“
 |
| Programi se odnose na podsticanje intelektualnog razvoja dece.Program "Otkrivanje matematike" je namenjen deci predškolskog uzrasta od dve godine do polaska u školu, a u njegovu realizaciju su uključeni vaspitači i roditelji.Program "123 - ja i ti" je nastao kao odgovor na izazov da se bogato iskustvo stručnih saradnika, autora programa, u obuci vaspitača širom Srbije po programu "Otkrivanje matematike", prvobitno nazvanom "Dete, vaspitač i matematika", primjeni u praksi i da se stvori metodički centar za dalje širenje programa.Program "123 - ja i ti" je deo englesko – matematičkog programa "ABC - 123" koji se primenjuje od 2009. godine u Ustanovi. Realizatori programa su vaspitači koji su učestvovali u programu "Otkrivanje matematike". |
| 1. „TO SAM JA“
 |
| U periodu od 2005. do 2008. godine u vrtiću "Neven" sprovedeno je akciono istraživanje u dvije vaspitne grupe uzrasta dece od 3 do 6 godina.Tokom istraživanja pokrenut je ciklus od posmatranja i promišljanja vlastite prakse, preko planiranja i sprovođenja akcija, do vrednovanja toka i analiziranja efekata, koji su poslužili za planiranje daljih koraka. "Kretanjem" su istraživači ulazili u različite hodnike i spratove galerije vaspitno – obrazovne prakse i u njoj tragali , otkrivali i menjali oblike, poglede i uglove od kojih je sastavljena. Rezultati istraživanja pretočeni su u program "To sam ja".Program "To sam ja" se razvijao u dva smera. U pravcu obuke vaspitača za primenu programa koji je nazvan "OBUKA" i u pravcu primene stečenih znanja i sposobnosti koji je nazvan "IMPLEMENTACIJA". |
| 1. „JA POLAZIM U ŠKOLU“
 |
| "Ja polazim u školu" se odnosi na individualizaciju programa pripreme deteta za polazak u školu.Program "Ja polazim u školu" se razvija u dva pravca. Prvi - "OBUKA" se odnosi na osposobljavanje vaspitača, koji realizuju pripremni predškolski program, za primenu programa "Ja polazim u školu". Drugi - "PODRŠKA" se odnosi na vaspitače koji su već prošli obuku za primenu programa.Tokom svake školske godine predviđene su sledeće faze implementacije programa: "Obuka" i "Podrška". |
| 1. "WIR LERNEN DEUTSCH"
 |
| "Wir Lernen Deutsch" je program za rano učenje nemačkog jezika u okviru redovnog vaspitno – obrazovnog rada.Ovaj program je namenjen deci predškolskog uzrasta od 3 do 7 godina starosti. Primenjuje se od septembra 2007. godine na tri vaspitne grupe u vrtiću "Palčica". Sve grupe su mešovitog uzrasta, dvije su srpko – nemačke, a jedna je mađarsko - nemačka. Program se odnosi na čitav ciklus predškolskog vaspitanja u vrtiću.Koncept se zasniva na razvijanju komunikativnih sposobnosti na materinskom i stranom jeziku u dvojezičnoj grupi. U svakoj grupi rade po dva vaspitača, koja govore oba jezika.U osnovi programa je shvatanje da je rana dvojezičnost prirodna jezička veština, koja pomaže razvoju dečje inteligencije. Program koji se sprovodi u ovom vrtiću je u skladu sa predškolskim programom države Srbije i u skladu sa preporukama Evropske komisije za dvojezičnost. Vrtić "Palčica" je jedini u regionu i prvi te vrste u kome deca predškolskog doba intenzivno uče nemački jezik. |
| PRILAGOĐENI PROGRAMI |
| 1. „VRTIĆ PO MERI DETETA“ – inkluzivni model rada
 |
| Savremeni koncepti zasnovani na psihološkim i pedagoškim saznanjima o karakteristikama razvoja deteta, utkani su u vaspitno obrazovni rad PU "Naša radost". Organizovanjem i uvođenjem brojnih projekata i programa koji uvažavaju dete kao aktivno, interaktivno i kreativno biće, što se ispoljava u njegovoj inicijativi, u spontanim istraživačkim ponašanjima i iznad svega u dečjoj igri kao posebnom obliku učenja, neguje se tendencija, koja ide u pravcu formiranja vrtića po meri svakog deteta.U skladu s tom tendencijom i željom da i boravak dece sa smetnjama u razvoju bude što kvalitetniji, PU "Naša radost" je od školske 2000./01. godine prva u Srbiji počela sa uvođenjem inkluzivnog programa. Od 2010. godine inkluzivni program je u Srbiji i zakonski regulisan.Svake školske godine inkluzivni program se realizuje u proseku u 20 - tak vaspitnih grupa na srpskom, mađarskom i hrvatskom jeziku, u kojima je obuhvaćeno oko 35 do 40 dece sa smetnjama u razvoju. Ustanova organizuje kontinuiranu edukaciju vaspitača, medicinskih sestara i stručnih saradnika sa ciljem povećanja profesionalne kompetencije u realizaciji programa. Od 2007. godine akreditovan je seminar "Vrtić i škola po meri deteta - modul 1 i modul 2" koji je nastao na osnovu iskustva u realizaciji inkluzivnog programa u Ustanovi.Zahvaljujući tome osigurana je kvalitetna edukacija zaposlenih kako u Ustanovi tako i u vrtićima širom Srbije. Organizuju se i posete ustanovama koje se na bilo koji način bave decom sa smetnjama u razvoju sa ciljem razmene iskustava i stručnog usavršavanja. Tradicionalno se neguje saradnja sa osnovnim školama sa ciljem organizacije što kvalitetnije tranzicije dece sa smetnjama u razvoju u škole. Značajan naglasak se stavlja i na prezentaciju programa putem medija i učešća na međunarodnim i domaćim naučnim skupovima i konferencijama kao i okruglim stolovima u zemlji i inostranstvu. Ustanova učestvuje u svim projektima vezanim za inkluziju koji se realizuju u Srbiji. |
| PROGRAMI STRUČNE PODRŠKE PORODICI |
| Cilj programa je unapređenje vaspitno – obrazovnih kompetencija roditelja. |
| 1. „ZAJEDNO U ADAPTACIJI“
 |
| "Zajedno u adaptaciji" predstavlja program uključivanja roditelja u podršku deci tokom perioda adaptacije u jaslicama.Program je nastao u Ustanovi 2006./07. školske godine i nakon uspešne eksperimentalne provere u starijoj jaslenoj grupi u vrtiću Poletarac, primenjuje se u svim Jaslene grupama Ustanove.Adaptacija je prilagođavanje na promenu. Promena koju donosi polazak u jaslice od deteta zahteva mobilisanje ličnih kapaciteta kako bi odgovorilo izazovima koje pred njega postavlja odvajanje od porodice i prilagođavanje zahtevima nove sredine u kojoj vrede pravila kolektivnog života.To je razvojno značajan i složen period za dete koji sam po sebi nije ni pozitivan ni negativan, već zavisi o načinu na koji je razrešen. Može biti podsticajan za razvoj ili njegova kočnica.Priprema roditelja da budu podrška svom detetu i njihovo osnaživanje da se i sami emotivno i organizaciono pripreme za sve što ih očekuje, pokazalo se dragocenim. Siguran i opušten roditelj pozitivno utiče na dete. Ono brže, lakše i bezbolnije savladava razvojnu krizu.Program podrazumeva individualizaciju, postupnost u zahtevima i očekivanjima od detetu, aktivno učešće roditelja u životu jaslica i partnerski odnos porodice i ustanove. Roditelj je bitan faktor uspešne adaptacije. On je prirodna spona između deteta i nove sredine. U atmosferi saradnje dete dobija podršku za sigurnije korake u otkrivanju sveta socijalnih odnosa. |
| 1. „ZAJEDNO U REŠAVANJU KONFLIKATA“
 |
| Navedeni program je program podrške porodice i vaspitačima u rešavanju problematičnog ponašanja dece.Program je nastao 1999./2000. školske godine kao odgovor na potrebe vaspitača i roditelja za osiguranjem optimalnih uslova za razvoj dece u vrtiću i porodice, što podrazumeva dobre suradničke odnose među decom u vaspitnoj grupi .Program se sastoji od serije predavanja i radionica za roditelje i serije radionica za decu. Osim toga podrazumeva edukaciju vaspitača i korišćenje socijalnih igara i aktivnosti koje olakšavaju rad odgajatelju u grupi. |
| 1. „ZAJEDNO U PRIPREMI ZA POLAZAK U ŠKOLU“
 |
| Program egzistira u Ustanovi više godina unazad, a predstavlja program podrške porodice i deci u procesu pripreme za školsko učenje.Tokom vremena se menjao i razvijao prema potrebama roditelja i vaspitača. Nastao je kao odgovor na želje roditelja da se informišu o svemu što ih zanima u vezi sa polaskom njihovog deteta u školu i potrebe vaspitača za stručnom podrškom u komunikaciji sa roditeljima, kada se radi o pripremi i zrelosti deteta za polazak u školu. |
| PRIKLADNI I POVREMENI PROGRAMI |
| 1. „RASTIMO UZ PLES“ – program plesnih aktivnosti za predškolsku decu
 |
| 1. „ROĐENDAONICA“ – programi igara i aktivnosti za proslavu dečjih rođendana
 |
| OSTALI PROGRAMI |
| 1. PROGRAM ZA ZAŠTITU DECE OD NASILJA, ZLOSTAVLJANJA I ZANEMARIVANJA
 |
| Zaštita dece od nasilja u vaspitno - obrazovnim ustanovama je složen proces u kome učestvuju svi - zaposleni, deca, roditelji, staratelji kao i lokalna zajednica. Stvaranje uslova za bezbedno odrastanje i zaštita dece od nasilja prioritetan je zadatak obrazovno - vaspitnih ustanova, ali i svih institucija koje se bave decom.Prevencija nasilja je jedan od prioriteta u ostvarivanju vaspitno - obrazovnog rada i sastavni deo je Godišnjeg plana rada i Razvojnog plana Ustanove. Zakonom o osnovama sistema vaspitanja i obrazovanja, Ustanova je u obavezi da sprovodi Program zaštite dece od nasilja, zlostavljanja i zanemarivanja.Principi na kojima se zasniva Program zaštite dece od nasilja, zlostavljanja i zanemarivanja su sledeći:* Pravo na život, opstanak i razvoj;
* Najbolji interes deteta;
* Sprečavanje diskriminacije;
* Aktivno učešće dece, davanjem mogućnosti da jasno iskažu svoje mišljenje;

Program ima kao opšti cilj unapređivanje kvaliteta života dece u Ustanovi primenom mera prevencije, radi stvaranja bezbedne sredine, i mera intervencije u situacijama kada se javlja nasilje, zlostavljanje i zanemarivanje. |
| 1. SOCIJALNI PROGRAM USTANOVE
 |
| Cilj programa je pomoć samohranim roditeljima, materijalno ugroženim porodicama, deci bez roditeljskog staranja, odnosno pomoć hraniteljskim porodicama kao i romskim porodicama u vidu regulisanja troškova boravka dece u Ustanovi. |
| 1. PROGRAM PREVENCIJE I ZDRAVSTVENE ZAŠTITE
 |
| Program se odnosi na snabdevanje higijensko - sanitarnim materijalom svih objekata Predškolske ustanove "Naša radost", organizaciju kolektivnog sanitarnog pregleda i individualnih sanitarnih pregleda, sprovođenje dezinfekcije, dezinsekcije i deratizacije, praćenje dinamike uzorkovanja vode i izveštaja analize vode i drugo. |
| 1. EKOLOGIJA U VRTIĆU
 |
| U okviru saradnje sa roditeljima vrtići i stručna služba su organizovali brojne tematske roditeljske sastanke na temu: ekologija, reciklaža, kompostiranje, informisanje o planovima, poziv za aktivno učestvovanje roditelja u pogledu ekoloških aktivnosti i slično.Projekat "Vratimo prirodi, ona pamti - kompostirajmo " - kompostere koristi 29 objekata. U projektu su učestvovala sva deca iz ovih vrtića i informisani roditelji .Jedan broj vrtića predškolske ustanove uspeo je da uredi i obogati svoje dvorište. Primarna reciklaža elektro otpada - u nekoliko vrtića obuhvaćenih projektom tokom školske godine deca mere stare baterije i dobre ponovo vraćaju na korišćenje čime se budi ekološka svest i navika dece i roditelja da se štedi energija. Organizovane su obuke vaspitača, obuka dece, radionice za roditelje i decu, tematski roditeljski sastanci, takmičenje dece iz različitih vrtića, poseta profesoru Tot denes (osnivač udruženja " Eko frends and Eko kits ) koji je deci predstavio solarne ploče kojima se štedi energija.Višegodišnja praksa u vrtićima je sadnja jelke sa busenom u dvorištu vrtića, što takođe doprinosi razvoju ekološke svesti kod dece i očuvanju prirodne sredine.Organizacija prikupljanja i odnošenja sekundarnih sirovina - u nekoliko vrtića tokom školske godine odvija se prikupljanje sekundarnih sirovina. Nedeljno se odnosi i novac koji dobije vrtić pa se koristi u cilju poboljšanja uslova rada . U prikupljanju učestvuju sva deca, roditelji, mesna zajednica i zaposleni u vrtiću. Sekundarne sirovine odnosi firma "Eko feniks". Prikuplja se stari papir i plastična amblaža. |
| 1. PROGRAM MUZIČKIH AKTIVNOSTI
 |
| U protekloj školskoj godini rad na razvoju muzičkih sposobnosti kroz horsko pevanje organizovan je u vrtićima "Šumica", "Marija Petković - Sunčica" u saradnji sa vrtićem "Marija Petković - Biser" i hor "Raspevani cvrčak" u vrtiću "Sanda Marjanović".Uče se pesmice za pevanje i sviranje na tri jezika: na srpskom, mađarskom i engleskom jeziku, s obzirom da u vrtiću egzistiraju vaspitne grupe na srpskom, na mađarskom jeziku i sprovode se programi za učenje engleskog jezika. Probe su se održavale u radno vreme vrtića, dva puta nedeljno ,po 45 minuta .Prisustvo klavira - pijanina, i dečijih instrumenata koje vrtić poseduje, kao i sintisajzera, od velikog je značaja za realizaciju muzičkih aktivnosti, kao i umeće vaspitača koji ih koriste. Deci je dragoceno kada imaju mogućnost da čuju više instrumenata u živoj izvedbi u vrtiću. U vrtiću se muzičke aktivnosti odvijaju petkom, iza doručka. U izvedbi vaspitača deca imaju mogućnost da slušaju sviranje na: kalviru, harmonici, tamburi, flauti i gitari . |
| 1. „KATEHEZA DOBROG PASTIRA“
 |
| Program "Kateheze dobrog pastira" - navještaj vere može se sprovoditi samo i jedino uz biskupsku dozvolu. Dosadašnju realizaciju programa pratio je biskup Subotičke biskupije Msgr.dr. Ivan Penzeš, Teološko - katehetski institut u Subotici i pročelnik Instituta prof. vlč. Josipom Pekanović, mr.sc. Jelenom Zečević i vlč. Mirkom Štefković. Vjerski odgoj sprovodi se u sledećim vrtićima :* Vrtić "Marija Petković" Sunčica
* Vrtić " Marija Petković " - Biser
* Vrtić " Petar Pan "
* Vrtić " Balončići "
* Vrtić " Bambi

U svim vrtićima se sprovodi Katolički verski odgoj osim u vrtiću Bikovo gde se sprovodi i pravoslavni i katolički vjerski odgoj. |

Razvojni problemi i potrebe

Tabela 12Razvojni problemi i potrebe provođenja programa

|  |  |
| --- | --- |
| Razvojni problemi | Razvojne potrebe |
| * Izražena fluktuacija vaspitača uključenih u posebne i specijalizovane programe i projekte.
* Validno praćenje rezultata realizovanih programa.
* Nedovoljna razmena iskustava sa ustanovama koje realizuju iste/slične programe.
 | * Permanentno stručno usavršavanje vaspitača za realizaciju posebnih i specijalnih programa i projekata.
* Primenjivanje objektivnih mernih instrumenata i/ili protokola za praćenje rezultata realizovanih
* programa.
* Učešće na stručnim skupovima na nivou države i zemalja iz okruženja sa istim/sličnim programima.
 |

*Izvor: Predškolska ustanova „Naša radost“ Subotica*

* 1. Alati analize stanja/okruženja

Postoje brojni alati za izradu analize stanja. U nastavku su opisani najrelevantniji alati odnosno metode koji se koriste prilikom strateškog planiranja. SWOTanaliza je vrlo bitan alat jer ukazuje na unutrašnje snage i slabosti, detektuje i upozorava spoljne prilike i pretnje, najrašireniji je pristup i koristi se prilikom izrade Strateškog plana. PEST analiza isključivo detektuje spoljno okruženje, odnosno faktore koji mogu uticati na realizaciju strategije, uglavnom se koristi za trogodišnje strateško planiranje, odnosno prilikom izrade strateškog plana iz razloga jer je teško predvideti kako će se svi faktori iz navedene analize menjati kroz duži vremenski period. Finansijska analiza je alat koji se koristi kod srednjoročnog strateškog i operativnog planiranja, dok se analiza ljudskih resursa koristi u manjem obimu, ali je korisna za dugoročno strateško planiranje.

4.1.1. SWOT analiza

SWOT analiza je alat za sprovođenje analize stanja određene organizacije bez obzira na veličinu, broj zaposlenih i drugo. SWOT analiza je jednostavan, ali moćan alat za vrednovanje resursnih sposobnosti i nedostataka, tržišnih prilika i spoljnih pretnji za buduće delovanje Ustanove. Pri izradi SWOT analize izrađena je tabela sastavljena od četiri dela, kako bi se u svaki upisao određeni element, s tim da su dve po dve kolone jedna uz drugu kako bi se moglo vršiti poređenje. Snage će odgovarati slabostima, kao i prilike pretnjama i trebala bi postojati određena korelacija između sva četiri dela, jer su elementi vezani zajedno na određeni način.

Snage su područja, resursi i sposobnosti unutar Ustanove na koje se ona može osloniti u razvoju, s najvećim mogućnostima za uspeh. Slabosti ukazuju koja područja, resurse i sposobnosti unutar Ustanove koja ograničavaju ili onemogućavaju njen razvoj.

Prilike su područja, resursi i sposobnosti van Ustanove koje bi mogla iskoristiti za svoj razvoj (povećati snage i/ili smanjiti slabosti). Pretnje su područja, resursi i sposobnosti van Ustanove koje mogu ugroziti njen razvoj (smanjiti snage i/ili povećati slabosti).

|  |  |
| --- | --- |
| Snage | Slabosti |
| * Trojezičnost-nastava se izvodi na srpskom, mađarskom i hrvatskom jeziku
* Iskustvo vaspitača
* Velik broj objekata za boravak dece
* Opremljenost radnih soba za pripremni predškolski program
* Kvalitet vaspitno - obrazovnog rada
* Osavremenjene opreme i tehnologije rada u centralnoj kuhinji
 | * Nedostatak prostorija za realizaciju vannastavnih aktivnosti
* Nedostatak stručnog kadra u odnosu na obim radnog vremena
* Nedovoljan bibliotečni fond
* Nedostatak ili pohabanost igračaka i sredstava
* Nedostatak audio-vizuelnih sredstava
* Dotrajali tehnički aparati i mašine
 |
| Šanse | **Pretnje** |
| * Povećanje broja dece u Ustanovi
* Stručno usavršavanje vaspitača
* Obogaćivanje bibliotečnog fonda
* Izrada Standarda za opremanje vaspitnih grupa Ustanove
* Nabavka audiovizuelnih sredstava prema mogućnostima i potrebama
* Unapređenje tehničke opremljenosti
* Saradnja sa školama i društvenom sredinom
 | * Nepostojanje stručnog kadra na tržištu rada
* Povećanje troškova održavanja
* Nedostatak finansijskih sredstava
 |

4.1.2. PEST analiza

Kako bi se bolje definisale i razumele brojčano ocenjene vrednosti iz PEST analize svakog područja, pojasniće se kratko kako sledi: Snaga okoline izražena je u brojčanim vrednostima u granicama od 1-5 gde je najmanji uticaj izražen brojem 1, a najveći brojem 5. Ukoliko faktor deluje kao pretnja ima predznak minus (-) , a ukoliko deluje kao prilika ima predznak plus (+).

Značaj uticaja okoline izražen je u brojčanim vrednostima u granicama od 1-5. Ukupna ocena pojedinih segmenata unutar navedenih okolina dobijena je množenjem snaga i značaja uticaja. Podsume su dobijene zbirom ukupnih ocena pojedinih faktora unutar određene okoline. Maksimalno pozitivni efekat segmenta okoline je +100, a maksimalno negativni efekat -100. Pozitivan predznak govori o podsticajnim uslovima okoline-što je veći rezultat govori se o većoj povoljnosti, dok negativan rezultat govori o destimulirajućem uticaju okoline. Ocenjivanje svakog segmenta okoline prikazani su u sledećoj tabeli.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Segment | Uticaj | Značaj | Ukupna ocjena |
| **-5, -4, -3, -2,-1,****+1, +2, +3, +4, +5** | **1, 2, 3, 4, 5** |
| Politički | Poreski sistem | -2 | 2 | -4 |
| Efikasnost zakonodavstva | -2 | 3 | -6 |
| Stabilnost političke situacije | -4 | 4 | -16 |
| Podsuma | **-26** |
| Ekonomski | Stopa nezaposlenosti | -5 | 3 | -15 |
| Uticaj krize | -3 | 4 | -12 |
| Mogućnost samo-finansiranja | 3 | 5 | +15 |
| Podsuma | **-12** |
| Socijalni | Multikulturalnost | +3 | 3 | +9 |
| Prirodni prirast stanovništva | +1 | 5 | +5 |
| Stručnost vaspitača | +4 | 4 | +16 |
| Podsuma | **+30** |
| Tehnološki | Tehnička opremljenost objekata | +2 | 4 | +8 |
| Prostorni uslovi | +2 | 4 | +8 |
| Opremljenost sredstvima za vaspitno - obrazovni rad | +2 | 4 | +8 |
| Podsuma | **+24** |
| Suma | **+16** |

Ukupno ocena koja je dobijena sprovedenom PEST analizom je stimulirajuća, no bitno je naglasiti da je potrebno dodatno ulagati, odnosno pokušati što više uticati na određene segmente, poput političkog i ekonomskog okruženja, kako bi razvoj Ustanove bio omogućen.

Pozitivne ocene dobijene su za područja socijalnog i tehnološkog okruženja, koja su vrlo bitna za strateški razvoj Ustanove i čiji je nivo kvaliteta potrebno kontinuirano podizati.

Subotica spada u gradove koji su oduvek imali i imaju sluha i razumevanja za najmlađe. Subotičani imaju dugu tradiciju predškolstva, pa jednim delom i zbog toga, imaju izraženiju svest i želju za kvalitetnim životom dece u objektima predškolske ustanove „Naša radost“. Naime, sve veći broj roditelja želi da im dete bude smešteno u vrtić, a poslednjih godina sve više i u jaslicama, bez obzira na moguće druge načine rešavanja brige o deci.

Zato je poslednjih godina evidentno otvaranje novih vaspitnih grupa. Kako je cilj svake opštine i grada zadovoljavanje potreba roditelja i dece, verujemo da će čelnici Grada naći načina da osiguraju dovoljno sredstava kako bi se povećao broj objekata, odnosno vaspitnih grupa koje bi mogle primiti svu zainteresovani decu i zadovoljiti sve potrebe subotičkih građana.

Naravno, u tu svrhu korisna bi bila i sredstva Pokrajine i Republike. Za sada se postojeći nedostaci prostora rešavaju uzimanjem u zakup neadekvatnih prostora za predškolsku decu.

Subotica je grad koji neguje tradicionalne vrednosti. Mešavina je kultura, običaja i jezika. Vekovima u njoj žive zajedno jedni uz druge različiti narodi, brinući iste brige, radeći iste poslove, pomažući se međusobno. Više vekovni izazovi tolerancije i prihvatanja različitosti obojili su osnovne vrednosti zajednice Srba, Mađara, Bunjevaca, Hrvata, Roma i drugih.

U srcu plodne ravnice Subotica je neraskidivo povezana sa okolnim selima i salašima. U blizini Palićkog i Ludoškog jezera, u prostranom ZOO vrtu na Paliću, naučila je da čuva prirodu i uživa u njoj.

U Subotici žive razni lokalni i svetski festivali. Subotica ima Dečje pozorište i Festival dečjih pozorišta svetskog ranga. Bogatu biblioteku sa dečjim odeljenjem, likovne galerije, muzej, muzičku školu sa muzičkim zabavišta. Ima bogatu sportsku tradiciju koju neguju mnogi klubovi uključujući u svoj rad sve više i predškolsku decu.

Prepoznatljiva je po svojoj secesijskoj arhitekturi, ali i savremenim trendovi na svojim ulicama, trgovima, pijacama, kafićima...

PU „Naša radost“ je sastavni deo svih vrednosti i događaja u gradu. Kad god je potrebno da se oživi neka gradska manifestacija deca sa svojim vaspitačima i roditeljima vrlo rado učestvuju. Na Klincijadi, tradicionalnoj smotri dečjeg stvaralaštva, koju svesrdno pomažu roditelji, najvernija publika su upravo deca, mame, tate, bake i dede.

Predškolska deca sa svojim vaspitačima ne zaboravljaju ni najstarije sugrađane. Sarađuju sa gerontološkim centrima, mesnim zajednicama. Posećuju radne organizacije i fabrike, vatrogasce, pekare... Ne zaboravljaju ni škole u koje će se najstariji od njih uskoro preseliti. Sve to govori koliko je Ustanova duboko povezana sa neposrednom okolinom i koliko se život u vrtiću povezuje s realnim kontekstom.

Specifičnost u organizaciji rada Ustanove je prisustvo velikog broja zainteresovanih volontera, mladih vaspitača, koji bez nadoknade, tokom godinu dana, pomažu vaspitačima i sestrama u radu sa decom. Zahvaljujući njima i uz poštovanje Ugovora koji oni sklapaju sa Ustanovom, olakšan je rad u inkluzivnim grupama, u grupama sa velikim brojem dece, u grupama sa decom mlađeg uzrasta i u slučajevima dužih izbivanja vaspitača i sestara, čime je olakšano funkcionisanje kolektiva vrtića i jaslica. Za uzvrat, posle godinu dana volontiranja, mladi vaspitači imaju pravo da polažu stručni ispit u čemu im pomažu stručni saradnici Ustanove.

4.1.3. Analiza finansijskih izveštaja

Analiza finansijskih izveštaja se zasniva na podacima iz "Bilansa" i "Računa prihoda/primanja i rashoda/izdataka". Postupci analiza finansijskih izveštaja zasnovani su na raščlanjivanju i upoređivanju. U kontekstu upoređivanja razmatraju se komparativni finansijski izveštaji koji služe za sprovođenje horizontalne analize. Za sprovođenje vertikalne analize služe strukturni finansijski izveštaji i oni se posmatraju u kontekstu raščlanjivanja.

Horizontalna analiza finansijskih izveštaja prati promene vrednosti pozicija finansijskih izveštaja tokom više obračunskih perioda. Kroz horizontalnu analizu uočava se tendencija i dinamika promena pojedinih pozicija osnovnih finansijskih izveštaja. Ključna promenljiva u horizontalnoj analizi prvenstveno je vreme, jer se poređenjem elemenata finansijskih izveštaja, koji su iskazani u novčanim jedinicama, između dva ili više perioda donosi zaključak o kretanju pojave kroz posmatrani period, pri čemu je moguće utvrditi problematična područja poslovanja.

Pokazatelj analize finansijskih izveštaja predstavlja racionalni broj koji podrazumeva stavljanje u odnos jedne ekonomske veličine s drugom ekonomskom veličinom. Pokazatelji analize finansijskih izveštaja se računaju kako bi se stvorila informaciona podloga za donošenje poslovnih odluka, pa je ovde naveden pokazatelj ekonomičnosti poslovanja.

* Horizontalna analiza finansijskih izveštaja
* Prihodi

Tabela 13 Ostvareni prihodi/primanja PU "Naša radost " Subotica za period 2011. - 2012. Godine (u hiljadama dinara)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Redni****broj** | **Prihodi/primanja** | **Ostvareno za 2011. (RSD)** | **Ostvareno za 2012. (RSD)** | **Indeks****(5/4)** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **6** |
| **1.** | Prihodi od prodaje dobara i usluga | 1.398,00 | 1.196,00 | 85,6 |
| **2.** | Mešoviti i neodređeni prihodi | 108.399,00 | 110.981,00 | 102,4 |
| **3.** | Memorandumske stavke za refundaciju rashoda | 15.082,00 | 18.196,00 | 120,6 |
| **4.** | Prihodi iz budžeta | 320.880,00 | 373.108,00 | 116,3 |
|  | **Ukupni tekući prihodi** | **445.777,00** | **503.481,00** | **112,9** |
| **5.** | Primanja od prodaje nepokretnosti | 129,00 | 108,00 | 83,7 |
| **8.** | Primanja od prodaje pokretne imovine | 0,00 | 58,00 | - |
|  | **Ukupna primanja od prodaje nefinansijske imovine** | **129,00** | **166,00** | **128,7** |
| **Ukupni tekući prihodi i primanja od prodaje nefinasijske imovine** | **445.906,00** | **503.647,00** | **112,9** |

*Izvor: Račun prihoda/primanja i rashoda/izdataka za 2012.godinu; PU „Naša radost“ Subotica*

Ukupni prihodi/primanja u 2012. godini su ostvareni (u hiljadama dinara) u iznosu od 503.647,00 RSD, što je za 57.741,00 RSD ili 12,9% više u odnosu na prethodnu godini.

Vrednosno, najznačajniji udeo imaju ostvareni prihodi iz budžeta u iznosu od 373.108,00 RSD ili 74,1%, te mešoviti i neodređeni prihodi koji čine 22,0% od ukupno ostvarenih prihoda/primanja u 2012.godini.

Preostali procentni udeo ukupno ostvarenih prihoda/primanja od 3,9% čine prihodi od prodaje dobara i usluga, memorandumske stavke za refundaciju rashoda, i primanja od prodaje nefinansijske imovine.

Grafikon 2Kretanje glavnih izvora prihoda/primanja u budžetu PU „Naša radost“ Subotica, 2011. - 2012.godine, (u hiljadama dinara)

*Izvor: Račun prihoda/primanja i rashoda/izdataka za 2012.godinu; PU „Naša radost“ Subotica*

* Rashodi

Tabela 14 Ostvareni rashodi/izdaci PU „Naša radost“ Subotica za period 2011. – 2012. godine (u hiljadama dinara)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Redni****broj** | **Rashodi/izdaci** | **Ostvareno za 2011. (RSD)** | **Ostvareno za 2012. (RSD)** | **Indeks****(5/4)** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **6** |
| **1.** | Rashodi za zaposlene | 348.829,00 | 382.407,00 | 109,6 |
| **2.** | Korišćenje usluga i roba | 98.245,00 | 104.717,00 | 106,6 |
| **3.** | Porezi, obavezne takse i kazne | 200,00 | 2.285,00 | 1.142,5 |
|  | **Ukupni tekući rashodi** | **447.394,00** | **489.409,00** | **109,4** |
| **4.** | Izdaci za zgrade i građevinski objekti | 0,00 | 10.684,00 | - |
| **5.** | Izdaci za mašine i oprema | 3.058,00 | 2.337,00 | 76,4 |
| **6.** | Izdaci za nematerijalnu imovinu | 43,00 | 36,00 | 83,7 |
|  | **Ukupni izdaci za nefinansijsku imovinu** | **3.101,00** | **13.057,00** | **421,1** |
| **Ukupni tekući rashodi i izdaci za nefinansijsku imovinu** | **450.495,00** | **502.466,00** | **111,5** |
| **Višak prihoda i primanja – budžetski suficit (tekuća godina)** |  | **1.181,00** | **-** |
| **Manjak prihoda i primanja – budžetski deficit (tekuća godina)** | **4.589,00** |  | **-** |
| **Deo neraspoređenog viška prihoda i primanja iz ranijih godina koji je korišćen za pokriće rashoda i izdataka tekuće godine** | **5.292,00** | **703,00** | **13,3** |
| **Višak prihoda i primanja - SUFICIT** | **703,00** | **1.884,00** | **267,9** |

*Izvor: Račun prihoda/primanja i rashoda/izdataka za 2012.godinu; PU „Naša radost“ Subotica*

Na osnovu sprovedene analize Računa prihoda i primanja, rashoda i izdataka za period od 01. januara do 31. decembra 2012.godine utvrđuje se da je PU "Naša radost" Subotica, na dan 31.12.2012 . godine ostvario poslovni rezultat po sledećim kategorijama, i to (u hiljadama dinara):

* ukupni tekući prihodi i primanja od prodaje nefinansijske imovine u iznosu od 503.647,00 RSD
* ukupni tekući rashodi i izdaci za nefinansijsku imovinu u iznosu od 502.466,00 RSD
* višak prihoda i primanja - budžetski suficit (tekuća godina) u iznosu od 1181,00 RSD

Ukupno ostvareni rashodi/izdaci u 2012. godini iznose (u hiljadama dinara) 502.466,00 RSD, što je za 51.971,00 RSD ili 11,5% više u odnosu na prethodnu godinu .

Višak prihoda/primanja nad rashodima/izdacima tekuće godine iznosi (u hiljadama dinara) 1181,00 RSD, a deo neraspoređenog viška prihoda i primanja iz ranijih godina 703,00 RSD, na osnovu čega dobijamo iznos od 1884,00 RSD viška prihoda i primanja – suficit, raspoloživih u sledećem periodu .

Vrednosno najznačajniji rashodi/izdaci su ostvareni kroz rashode za zaposlene u iznosu (u hiljadama dinara) od382.407,00 RSD ili 76,1%, zatim korišćenje usluga i roba u iznosu od 104.717,00 RSD ili 20,8%, izdatke za zgrade i građevinske objekte u iznosu od 10.684,00 RSD ili 2,1% ukupno ostvarenih rashoda/izdataka .

Grafikon 3Prikaz ukupno ostvarenih prihoda/primanja i rashoda/izdataka

u periodu od 2011. – 2012.(u hiljadama dinara)

*Izvor:Račun prihoda/primanja i rashoda/izdataka za 2012.godinu; PU „Naša radost“ Subotica*

* Bilans 2011. i 2012. godine

Tabela 15Vrednost imovine, obveza i sopstvenih izvora – poređenje 2011. i 2012.godine(u hiljadama dinara)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Redni broj** | **Opis** | **2011.** | **2012.** | **Indeks****4/3** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **1.** | **Nefinansijska imovina** | **172.902,00** | **172.002,00** | 99,5 |
| *1.1.* | *Nekretnine i oprema* | 137.378,00 | 136.482,00 | 99,3 |
| *1.4.* | *„Prirodna“ imovina* | 26.077,00 | 26.077,00 | 100 |
| *1.5.* | *Nefinansijska imovina u pripremi i avansu* | 1.464,00 | 1.970,00 | 134,6 |
| *1.7.* | *Nefinasijska imovina u zalihama* | 7.983,00 | 7.473,00 | 93,6 |
| **2.** | **Finansijska imovina** | **33.269,00** | **41.434,00** | 124,5 |
| *2.1.* | *Dugoročna domaća finansijska imovina* | 3,00 | 3,00 | 100 |
| *2.2.* | *Novčana sredstva, plemeniti metali, hartije od vrednosti* | 703,00 | 1.884,00 | 267,9 |
| *2.2.* | *Kratkoročna potraživanja* | 17.307,00 | 18.414,00 | 106,4 |
| *2.3.* | *Kratkoročni plasmani* | 3.159,00 | 2.536,00 | 80,3 |
| *2.4.* | *Aktivna vremenska razgraničenja* | 12.097,00 | 18.597,00 | 153,7 |
| ***Ukupno Aktiva*** | **206.171,00** | **213.436,00** | 103,5 |
| **3.** | **Obaveze** | **32.563,00** | **39.547,00** | 121,4 |
| *3.1.* | *Obaveze iz poslovanja – obaveze prema dobavljačima* | 12.097,00 | 18.597,00 | 153,7 |
| *3.2.* | *Pasivna vremenska razgraničenja* | 20.466,00 | 20.950,00 | 102,4 |
| **4.** | **Kapital, utvrđivanje rezultata poslovanja i vanbilansna evidencija** | **173.608,00** | **173.889,00** | 100,2 |
| *4.1.* | *Kapital* | 172.905,00 | 172.005,00 | 99,5 |
| *4.2.* | *Višak prihoda i primanja - suficit* | 703,00 | 1.884,00 | 267,9 |
| ***Ukupno Pasiva*** | **206.171,00** | **213.436,00** | 103,5 |

*Izvor: Bilans stanja na dan 31.12.2012. godine; PU „Naša radost“ Subotica*

Na kraju 2012. godine potraživanja iznose (u hiljadama dinara) 18.414,00 RSD i čine 3,7% ukupno ostvarenih prihoda/primanja. U odnosu na prethodnu godinu su veća za 1.107,00 RSD ili 6,4%, a odnose se na potraživanja po osnovu prodaje i druga potraživanja.

Obaveze u 2012. godini su ukupno iznosile (u hiljadama dinara) 39.547,00 RSD, što je 7,9% ukupno ostvarenih prihoda/primanja u 2012. godini. U odnosu na stanje krajem 2011., povećane su za 6.984,00 RSD ili za 21,4% .

* Pokazatelj analize finansijskih izveštaja
* Ekonomičnost PU „Naša radost“ Subotica

Pokazatelj ekonomičnosti izračunava se na osnovu računa o prihodima/primanjima i rashodima/izdacima, a meri odnos prihoda/primanja i rashoda/izdataka i pokazuje koliko se prihoda/primanja ostvari po jedinici rashoda/izdataka. Ukoliko je vrednost manja od 1, pokazatelj je poslovanja sa gubitkom.

(u hiljadama dinara)

|  |
| --- |
| *Ekonomičnost ukupnog = ukupni prihodi i primanja poslovanja ukupni rashodi i izdaci*= *503.647,00**502.466,00* = 1,002 |

S obzirom da je pokazatelj ekonomičnosti PU „Naša radost“ Subotica veći od jedan, navedeno je pokazatelj da je Ustanova u tekućoj godini poslovalo sa dobitkom, a s obzirom na višak prihoda/primanja iz ranijih godina, Ustanova je krajem 2012. godine poslovala sa budžetskim suficitom i to u iznosu (u hiljadama dinara) od 1.884,00 RSD.

* Vertikalna analiza finansijskih izveštaja

Tabela 16Vertikalna analiza aktive bilansa PU „Naša radost“ Subotica(u hiljadama dinara)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **AKTIVA** | **2011.****godina** | **%** | **2012.****godina** | **%** | **Indeks 2012./2011.** |
| **Dugotrajna imovina** | 172.905,00 | 83,9 | 172.005,00 | 80,6 | 99,5 |
| **Kratkotrajna imovina** | 33.266,00 | 16,1 | 41.431,00 | 19,49 | 124,5 |
| **Ukupno** | **206.171,00** | **100** | **213.436,00** | **100** | **103,5** |

*Izvor: Bilans stanja na dan 31.12.2012. godine; PU „Naša radost“ Subotica*

U 2011. godini dugotrajna imovina PU „Naša radost“ Subotica učestvuje sa 83,9%, dok kratkotrajna imovina učestvuje sa 16,1% u ukupnoj imovini. U 2012. godini dugotrajna imovina u ukupnoj imovini učestvuje u nešto manjem procentu u odnosu na 2011.godinu, tj . udeo dugotrajne imovine u ukupnoj imovini iznosio je 80,6%.

Upoređujući ova dva perioda kroz indekse, vidi se malo smanjenje dugotrajne imovine u 2012. godini u odnosu na 2011., i povećanje kratkotrajne imovine za 24,5%.

Tabela 17Vertikalna analiza pasive bilansa PU „Naša radost“ Subotica

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PASIVA** | **2011.****godina** | **%** | **2012.****godina** | **%** | **Indeks 2012./2011.** |
| **Obaveze** | 32.563,00 | 15,8 | 39.547,00 | 18,5 | 121,4 |
| **Sopstveni izvori** | 173.608,00 | 84,2 | 173.889,00 | 81,5 | 100,2 |
| **Ukupno** | **206.171,00** | **100** | **213.436,00** | **100** | **103,5** |

*Izvor: Bilans stanja na dan 31.12.2012. godine; PU „Naša radost“ Subotica*

U 2011. godini udeo obaveza PU „Naša radost“ Subotica u ukupnoj pasivi iznosio je 15,8%, dok se u 2012. godini taj procenat povećao na 18,5%, zbog čega je i indeks poređenja navedene dve godine veći od 100, tj . iznosi 121,4.

Što se tiče sopstvenih izvora, njihov udeo se u ukupnom iznosu pasive smanjio u procentnom iznosu od 2,7%, a smanjenje je vidljivo i u novčanim vrednostima navedenim za vlastite izvore i to za (u hiljadama dinara) 281,00 RSD.

1. OPŠTI CILJEVI

Na osnovu sprovedene analize stanja/okruženja Ustanova definiše opšte ciljeve koji predstavljaju izjavu o tome što se namerava postići u naredne tri godine, tj . određuje se jasan smer kretanja i delovanja u navedenom vremenskom periodu, a njegova realizacija će pridoneti ostvarenju postavljene vizije, ali i misije.

Opšti ciljevi su izjave o tome štaUstanova namerava da postigne u naredne tri godine, odnosno određuju jasan smer kretanja i delovanja kako bi, postižući svaki od njih, ostvario svoju viziju i misiju.

* **Opšti cilj 1 Povećanje efikasnosti i relevantnosti predškolskog sistema vaspitanja i obrazovanja**
* **Opšti cilj 2 Osiguranje i unapređenje kvaliteta materijalno tehničkih uslova Ustanove**

Dobro postavljeni Opšti ciljevi:

* ukazuju na jasan smer kretanja i delovanja organizacije
* istovremeno su ambiciozni i realni
* fokusirani su na rezultate.
* **Opšti cilj 3 Ulaganje u razvoj**

Ciljevi imaju dvojaku funkciju:

***Eksterna funkcija ciljeva***

1. Izražavaju svrhu postojanja organizacije i veze sa okolinom

2. Identifikuju dugoročni pravac delovanja

3. Opravdavaju postojanje organizacije - stvaraju legitimitet

***Interna funkcija ciljeva***

1. Ciljevi definišu prostor za postavljanje zadataka

2. Usmerava izbor i određuju sadržaj plana

3. Usvajanje ciljeva organizacije je dobra osnova za motivisanje radnika i postizanje visokih rezultata

4. Ciljevi predstavljaju standarde i kriterijume vrednovanja i kontrolu uspeha

Prilikom oblikovanja ciljeva potrebno je primeniti niz kriterijuma, a njih je moguće predstaviti akronimom - SMART. Ciljevi moraju biti:

* Specifični - S
* Merljivi - M
* Akceptirani (prihvaćeni) od strane onih koji participiraju - A
* Realistični (ostvarivi) - R
* Terminski određeni (vremenski određeni) - T
1. SPECIFIČNI CILJEVI

Na osnovu postavljenog Opšteg cilja, proizlaze Specifični ciljevi koji ukazuju na prioritete prilikom alokacije resursa. Specifični ciljevi predstavljaju očekivane rezultate, odnosno željene promene koje su posledica niza specifičnih aktivnosti usmerenih postizanju Opštih ciljeva.

Kao prvi korak konkretizacije i ostvarenja vizije predložena su 2 opšta cilja. Strateški ciljevi razvoja Ustanove su konzistentan i sažet opis željenih ishoda razvoja, jasno izraženih i merljivih, a vremenski su povezani sa periodom trajanja strateškog plana. Kvalitet strateških ciljeva zavisi o tome koliko oni odražavaju trendove i procese u Ustanovi i široj regiji. Strateški ciljevi doprinose ostvarenju vizije, a temelje se na osnovnoj analizi i SWOTanalizi .

Svaki opšti cilj ima određeni broj specifičnih ciljeva koji će u sinergiji doprineti ostvarenju definisanog opšteg cilja, a ostvarenjem opštih ciljeva doseći će se zacrtana vizija. Svaki Specifični cilj ima definisane pripadajuće aktivnosti, odnosno načine ostvarenja čijim će se ostvarenjem uspešno sprovesti određena strategija odnosno strateški plan. U nastavku su date tabele sa definisanim opštim, i pripadajućim specifinčnim ciljevima, kao i njihovim opisima.

Tabela 18Svrha specifičnih ciljeva prema pojedinom opštem cilju

|  |
| --- |
| Opšti cilj 1Povećanje efikasnosti i relevantnosti predškolskog sistema vaspitanja i obrazovanja |
| Specifični cilj 1.1.Razvoj programa | **Specifični cilj 1.2.** Stručno usavršavanje odgajatelja i stručnih saradnika | **Specifični cilj 1.3.** Poboljšanje saradnje sa roditeljima i društvenom okolinom |
| Razvojem programa, kako postojećih tako i uvođenjem novih, omogućava se svakom detetu pravo na razvoj usklađen sa njegovim individualnim mogućnostima i sposobnostima. Osiguravaju se institucionalni oblici predškolskog vaspitanja, pomaže se zaposlenim roditeljima u vaspitanju i brige o deci pa se na taj način unapređuje porodični život. Stvaraju se uslovi za očuvanje zdravlja dece i razvoj emocionalne stabilnosti i socijalizacije | Zadatak stručnog usavršavanja je, u skladu sa principom doživotnog učenja, trajno i sistemsko usmeravati, snažiti i podsticati u usvajanju novih znanja i veština, a sve u svrhu jačanja kompetencija i podizanja nivoa kvaliteta celokupnog sistema. Potrebno je stalno stručno usavršavanje da bi se što kvalitetnije mogli sprovoditi programi vrtića i da bi se zadovolji visoki uslovi koji roditelji očekuju od vaspitača i stručnih saradnika u obrazovanju i dece. | Ustanova uključivanjem deteta u svoje programe uključuje i njegovu porodicu. Usklađenost i prožimanje vaspitnog delovanja iz roditeljskog doma sa vaspitno-obrazovnim radom vrtića kao i primerena obostrana komunikacija bitni su preduslovi za skladan razvoj i uspešan odgoj deteta. To znači da je na odraslima odgovornost za postupanje u najboljem interesu za dete.Saradnja sa društvenom sredinom se planira u skladu sa prioritetnim ciljevima iz razvojnog plana i na osnovu samovrednovanja kao i na osnovu uhodane dugogodišnje saradnje. |
| Opšti cilj 2 Osiguranje i unapređenje kvaliteta materijalno tehničkih uslova Ustanove |
| Specifični cilj 2.1. Unapređenje infrastrukturne opremljenosti | **Specifični cilj 2.2.** Poboljšavanje uslova rada | **Specifični cilj 2.3.** Unapređenje informatičke mreže |
| Planirane aktivnosti vezane su uz renoviranje enterijera (podovi, zidovi, sanitarni čvorovi), renoviranje zgrada vrtića, uređenje ulaza i prilaza, adaptacija prostora, poboljšanje energetske efikasnosti i poboljšavanje uslova u centralnoj kuhinji. | Ovim ciljem se nastoji osigurati što bolja opremljenost i opremljenost svih vrtića, kako bi se osigurali što bolji uslovi za boravak dece, vaspitača i svih radnika. | Implementacijom novih informatičkih tehnologija i novih programskih rešenja u Ustanovi stvaraju se temelji za dalji razvoj sistema.Informatizacija predstavlja jedan kontinuirani process obzirom da je potrebno sprovoditi analize računarsko-komunikacionih i informacionih potreba u Ustanovi, planirati potrebna proširenja i održavanja računarno-komunikacione infrastrukture, pratiti aktuelne trendove, planirati i sprovoditi implementaciju novih informacionih tehnologija itd.  |
| Opšti cilj 3 Ulaganje u razvoj |  |
| Specifični cilj 3.1. Povećanje realizovanih projekata |
| Kvalitetnom pripremom programa i projekata, i aplikacijom što većeg broja programa/projekata otvara se mogućnost i za ostvarenje što većih finansijskih sredstava, a tako i mogućnost sprovođenja istih. Za uspešno povlačenje sredstava iz fondova Evropske unije, osim dobro pripremljene projektne dokumentacije ključna je originalnost ideje osnovana na jedinstvenosti specifičnih lokalnih zajednica. Ustanova će nastojati sve napore uložiti u izradu kvalitetnih projekata i njihovu prijavu na fondove EU, a kako bi ostvarili finansijska sredstava za njihovu realizaciju. |

1. NAČINI OSTVARENJA I POKAZATELJI USPEŠNOSTI

Načini ostvarenja predstavljaju aktivnosti, odnosno korake koje je potrebno preduzeti kako bi se Specifični cilj ostvario, a ostvarenjem Specifičnog cilja doprinelo ostvarenju opšteg cilja pa tako i približilo ostvarenju uspostavljane vizije.

Na nivou svakog Specifičnog cilja i njegovih načina ostvarenja uspostavljaju se pokazatelji uspešnosti. Pokazatelje uspešnosti delimo na pokazatelje rezultata (output) i pokazatelje učinka (outcome).

Na nivou načina ostvarenja definišu se merljivi i specifični pokazatelji rezultata (output), dok se za posebne ciljeve, jednako tako, definišu pokazatelji učinka (outcome), koji nam pokazuju kakav će efekat imati ostvarenje posebnog cilja. Pokazatelji uspešnosti vrlo su bitni u strateškom planiranju, jer se putem njih određuju ciljane vrednosti koje Ustanova želi dostići u sledeće tri godine. Takođe olakšavaju praćenje i vrednovanje sprovođenja realizacije strateškog plana.

Nakon što su definisani opšti i Specifični ciljevi i njihovi načini ostvarenja, kako što je već navedeno, za svaki pojedini način ostvarenja, ali i Specifični cilj neophodno je, kako bi se osigurao efikasan sistema praćenja i evaluacije sprovođenja istih, definisati merljive pokazatelje rezultata. Pokazatelji rezultata ukazuju na željene promene kroz trogodišnji period.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **NAČINI OSTVARENJA/AKTIVNOSTI** |
| **Opšti cilj 1** Povećanje efikasnosti i relevantnosti predškolskog sistema vaspitanja i obrazovanja | **Specifični cilj 1.1.** Razvoj programa | **1.1.1**. **Podizanje kvaliteta realizacije postojećih programa** |
| Ustanova će nastaviti provoditi i razvijati postojeće programe, a s ciljem da se što veći broj dece razvija u skladu sa potrebama.Način ostvarenja uključuje organizovanje sastanaka voditelja programa radi poboljšavanja postojećih programa.  |
| * + 1. **Uvođenje novih programa**
 |
| Ustanova će u narednom periodu nastaviti provoditi postojeće programe, ali i razvijati nove, pa će raditi u smeru njihovog razvitka kako bi omogućili razvoj što većeg broja dece. |
| **Specifični cilj 1.2.** Stručno usavršavanje vaspitača i stručnih saradnika | **1.2.1. Organizovanje seminara za vaspitače i stručne saradnike** |
| Kvalitet vaspitno - obrazovnog rada garantuje stručna osposobljenost vaspitno - obrazovnog kadra. Osamdeset vaspitača je završilo visoko obrazovanje na visokim školama strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Vojvodini, u trogodišnjem, odnosno četvorgodišnjem trajanju. Tri vaspitača su završila master studije. Jedan broj vaspitača završava akademske studije u Beogradu, a jedan je završio iste u Subotici i Somboru. Ustanova stimuliše obrazovanja vaspitača i medicinskih sestara i njihovo permanentno stručno usavršavanje. Pre svega, ovaj način ostvarenja obuhvata sprovođenje analiza, preispitivanje i uvid u potrebe zaposlenih, kao i u raspoloživa materijalna sredstva namenjena za stručno usavršavanje, za prikupljanje podataka i mišljenja direktora ustanove, pomoćnika direktora ustanove i stručne službe, kao i dalje praćenje i analizu potreba. |
| **Specifični cilj 1.3.** Poboljšanje saradnje s roditeljima i društvenom okolinom | **1.3.1. Uključivanje roditelja u razne programe** |
| Stručni saradnici, pedagozi, psiholozi i logopedi sarađuju sa roditeljima primenjujući različite oblike saradnje kao što su:1. Individualni savetodavni rad2. Psihoterapijski rad sa roditeljima3. Radionice za roditelje 4. Tematski roditeljski sastanci5. Predavanja na teme koje zanimaju roditelje ili su aktuelne zbog dešavanja u grupi dece ili vrtiću6. Informativni materijali: plakati, informatori, edukativni filmovi, sajtovi, 7. Prezentacije istraživanja u kojima učestvuju i roditelji8. Timski rad u okviru projekata i programa |
| **1.3.2. Saradnja sa društvenom sredinom** |
| Saradnja sa društvenom sredinom se planira u skladu sa prioritetnim ciljevima iz razvojnog plana i na osnovu samovrednovanja i na osnovu uhodane dugogodišnje saradnje. |

|  |
| --- |
| **POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)** |
| **Opšti cilj** | **1 Povećanje efikasnosti i relevantnosti predškolskog sistema vaspitanja i obrazovanja** |
| **Specifični cilj** | * 1. **Razvoj programa**
 |
| **Načini ostvarenja** | **Pokazatelj rezultata (output)** | **Definicija** | **Jedinica** | **Polazna vrednost** | **Ciljanavrednost(2015.)** | **Ciljanavrednost(2016.)** | **Ciljanavrednost(2017.)** |
| 1.1.1. Podizanje kvaliteta realizacije postojećih programa | 1.1.1.1. Broj postojećih programa  | Broj postojećih programa na čijem unapređenju će se raditi. | Broj | 26 | 5 | 10 | 15 |
| 1.1.2. Uvođenje novih programa | 1.1.2.1. Broj novih programa | Broj novih programa koji će se uvoditi. | Broj | 3 | 1 | 2 | 2 |
| **POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)** |
| **Pokazatelj učinka (outcome)** | **Definicija** | **Jedinica** | **Polazna vrednost** | **Ciljanavrednost(2015.)** | **Ciljanavrednost(2016.)** | **Ciljanavrednost(2017.)** |
| Sveukupni broj programa | Sveukupni broj programa koji se provode u Ustanovi. | Broj(kumulativ) | 29 | 30 | 32 | 34 |

|  |
| --- |
| **POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)** |
| **Opšti cilj** | **1 Povećanje efikasnosti i relevantnosti predškolskog sistema vaspitanja i obrazovanja** |
| **Specifični cilj** | * 1. **Stručno usavršavanje vaspitača i stručnih saradnika**
 |
| **Načini ostvarenja** | **Pokazatelj rezultata (output)** | **Definicija** | **Jedinica** | **Polazna vrednost** | **Ciljanavrednost(2015.)** | **Ciljanavrednost(2016.)** | **Ciljanavrednost(2017.)** |
| 1.2.1. Organizovanje seminara za vaspitače i stručne saradnike | 1.2.1.1. Broj sprovedenih analiza | Broj sprovedenih analiza zapisnika, izveštaja i ostale dokumentacije na godišnjemnivou, odnosno krajem svakog meseca se ažuriraju navedeni. | Broj | 12 | 12 | 15 | 15 |
| 1.2.1.2. Izrađeni godišnji izveštaji | Broj izrađenih godišnjih izveštaja na osnovu sprovedenih analiza. | Broj | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 1.2.1.3. Izrađeni godišnji planovi i programi | Broj izrađenih godišnjih planova i programa u svrhu sprovođenja stručnog usavršavanja. | Broj | 2 | 2 | 2 | 2 |
| **POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)** |
| **Pokazatelj učinka (outcome)** | **Definicija** | **Jedinica** | **Polazna vrednost** | **Ciljanavrednost(2015.)** | **Ciljanavrednost(2016.)** | **Ciljanavrednost(2017.)** |
| Povećanje broja stručnih usavršavanja | Godišnji broj stručnih usavršavanja. | Broj | 85 | 5 | 8 | 10 |

|  |
| --- |
| **POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)** |
| **Opšti cilj** | **1 Povećanje efikasnosti i relevantnosti predškolskog sistema vaspitanja i obrazovanja** |
| **Specifični cilj** | * 1. **Poboljšanje saradnje s roditeljima i društvenom okolinom**
 |
| **Načini ostvarenja** | **Pokazatelj rezultata (output)** | **Definicija** | **Jedinica** | **Polazna vrednost** | **Ciljanavrednost(2015.)** | **Ciljanavrednost(2016.)** | **Ciljanavrednost(2017.)** |
| 1.3.1. Uključivanje roditelja u razne programe | 1.3.1.1. Broj realizovanih programa i saradnji | Stručni saradnici, pedagozi, psiholozi i logopedi sarađuju sa roditeljima primenjujući različite oblike saradnje. | Broj(kumulativ) | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1.3.2. Saradnja sa društvenom sredinom | 1.3.2.1. Broj institucija sa kojima se sarađuje | Saradnja sa društvenom sredinom se planira na osnovu uhodane dugogodišnje saradnje | Broj(kumulativ) | 40 | 45 | 50 | 55 |
| **POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)** |
| **Pokazatelj učinka (outcome)** | **Definicija** | **Jedinica** | **Polazna vrednost** | **Ciljanavrednost(2015.)** | **Ciljanavrednost(2016.)** | **Ciljanavrednost(2017.)** |
| Broj ostvarenih saradnji | Broj ostvarenih saradnji sa roditeljima, kroz razne programe, i društvenom okolinom | Broj(kumulativ) | 48 | 54 | 60 | 66 |

|  |  |
| --- | --- |
|  | **NAČINI OSTVARENJA/AKTIVNOSTI** |
| **Opšti cilj 2** Osiguranje i unapređenje kvaliteta materijalno tehničkih uslova Ustanove | **Specifični cilj 2.1.** Unapređenje infrastrukturne opremljenosti | **2.1.1. Renoviranje zgrada vrtića** |
| Način ostvarenja uključuje renoviranje interijera vrtića (podovi, zidovi, sanitarni čvorovi..), renoviranje zgrada vrtića (fasada, krovovi, oluci..), kao i uređenje enterijera vrtića (ulaz, prilaze..), te adaptirati prostore. |
| **2.1.2.Poboljšanje energetske efikasnosti vrtića** |
| Poboljšanje energetske efikasnosti će smanjiti troškove poslovanja i učiniti boravak u vrtićima ugodnijim. |
| **Specifični cilj 2.2.** Poboljšanje uslova rada | **2.2.1. Opremiti vrtiće nameštajem i opremom koji su prilagođeni potrebama dece** |
| Ovom aktivnošću se nastoji da se osigura što bolja opremljenost svih vrtića, kako bi se osigurali što bolji uslovi za boravak dece, vaspitača i svih radnika. |
| **2.2.2.Povećati broj didaktičkog materijala, rekvizita, knjiga**  |
| Povećanjem didaktičkog materijala, rekvizita i knjiga poboljšaće se uslovi rada za svaku grupu, ali stvoriti i osnovica za dalje obrazovanje dece. Svrha ove aktivnosti je obezbediti svakom detetu isti nivo obrazovanja. |
| **2.2.3. Poboljšanje uslova za rad u centralnoj kuhinji** |
| Poboljšanje uslova za rad u centralnoj kuhinji podrazumeva nabavku nove opreme: sitnog inventara, opreme za transport, ultrazvučnih aparata za rasterivanje štetnika, merne uređaje, termometar, kao i izgradnja sopstvene pekare. |
| **Specifični cilj 2.3.** Unapređenje informatičke mreže | **2.3.1. Izrada programa** |
| Kako bi se podigla nivo kvaliteta, ali i efikasnosti Ustanove, u smislu bolje informatičke opremljenosti, čime bi se logistički proces rada ubrzao, Ustanova će raditi na unapređenju, zatim na ulaganju finansijskih sredstava u informatičku mrežu. Trenutno stanje ovog segmenta nije zadovoljavajuće, stoga Ustanova svakako mora da ulaže dodatne napore radi unapeđenja informatičke mreže. |

|  |
| --- |
| **POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)** |
| **Opšti cilj** | **2 Osiguranje i unapređenje kvaliteta materijalno tehničkih uslova Ustanove**  |
| **Specifični cilj** | * 1. **Unapređenje infrastrukturne opremljenosti**
 |
| **Načini ostvarenja** | **Pokazatelj rezultata (output)** | **Definicija** | **Jedinica** | **Polazna vrednost** | **Ciljanavrednost(2015.)** | **Ciljanavrednost(2016.)** | **Ciljanavrednost(2017.)** |
| 2.1.1. Renoviranje zgrada vrtića | 2.1.1.1. Broj renoviranih interijera vrtića | Broj renoviranih interijera zgrada vrtića (podovi, zidovi, sanitarni čvorovi). | Broj | 6 | 8 | 9 | 10 |
| 2.1.1.2. Broj renoviranih zgrada | Broj renoviranih zgrada (krovovi, fasade, oluci). | Broj | 4 | 6 | 7 | 8 |
| 2.1.1.3. Broj uređenih enterijera zgrada | Broj uređenih enterijera zgrada (ulazi, prilazi). | Broj | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2.1.2. Poboljšanje energetske efikasnosti vrtića | 2.1.2.1. Broj zgrada | Broj zgrada na kojima će se raditi na poboljšanju energetske efikasnosti. | Broj | 0 | 4 | 4 | 4 |
| **POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)** |
| **Pokazatelj učinka (outcome)** | **Definicija** | **Jedinica** | **Polazna vrednost** | **Ciljanavrednost(2015.)** | **Ciljanavrednost(2016.)** | **Ciljanavrednost(2017.)** |
| Povećanje udela opremljenih zgrada  | Povećanje udela infrastrukturno opremljenih zgrada. | %(kumulativ) | 50 | 60 | 70 | 80 |

|  |
| --- |
| **POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)** |
| **Opšti cilj** | **2Osiguranje i unapređenje kvaliteta materijalno tehničkih uslova Ustanove**  |
| **Specifični cilj**  | * 1. **Poboljšanje uslova rada**
 |
| **Načini ostvarenja** | **Pokazatelj rezultata (output)** | **Definicija** | **Jedinica** | **Polazna vrednost** | **Ciljanavrednost(2015.)** | **Ciljanavrednost(2016.)** | **Ciljanavrednost(2017.)** |
| 2.2.1. Opremiti vrtiće nameštajem i opremom koji su prilagođeni potrebama dece | 2.2.1.1. Nabavljen nameštaj | Opis nabavljenog nameštaja. | Opis | Krevetići, vitrine, garderoberi,kuhinjski elementi,stolovi, stolice, kutkovi | Krevetići, vitrine, garderoberi,kuhinjski elementi,stolovi, stolice, kutkovi | Krevetići, vitrine, garderoberi,kuhinjski elementi,stolovi, stolice, kutkovi | Krevetići, vitrine, garderoberi,kuhinjski elementi,stolovi, stolice, kutkovi |
| 2.2.1.2. Nabavljena oprema | Opis nabavljene opreme. | Opis | TV i DVD uređaji, muzičke linije, plastifikatori, štampači | TV i DVD uređaji, muzičke linije, plastifikatori, štampači | TV i DVD uređaji, muzičke linije, plastifikatori, štampači | TV i DVD uređaji, muzičke linije, plastifikatori, štampači |
| 2.2.1.3. Poboljšanje bezbednosti  | Broj vrtića u kojima će se postaviti alarmi i ograde. | Broj | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.2.2. Povećati broj didaktičkog materijala, rekvizita, knjiga  | 2.2.2.1. Povećanje broja vrtića opremljenih sa novim didaktičkim materijalom | Broj vrtića sa nabavljenim novim didaktičkim materijalom. | Broj | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.2.2.2. Povećanje vrtića sa novim rekvizitima | Broj vrtića u kojima će se nabavljati novi rekviziti. | Broj | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 2.2.2.3. Povećanje broja knjiga | Broj nabavljenih knjiga. | Broj | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.2.3. Poboljšanje uslova za rad u centralnoj kuhinji | 2.2.3.1. Nabavljena oprema | Opis nabavljene opreme. | Opis | Sitni inventar, merni uređaji,termometri-dataloger | Kolica za kese za otpatke sa poklopcem | Disk za sečenje na kockice | PVC palete |
| 2.2.3.2. Izgrađena pekara | Udeo realizacije izgradnje pekare. | %(kumulativ) | 0 | 100 | 100 | 100 |
| **POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)** |
| **Pokazatelj učinka (outcome)** | **Definicija** | **Jedinica** | **Polazna vrednost** | **Ciljanavrednost(2015.)** | **Ciljanavrednost(2016.)** | **Ciljanavrednost(2017.)** |
| Poboljšani uslovi rada | Povećanje udela opremljenosti svih zgrada vrtića | %(kumulativ) | 60 | 70 | 80 | 90 |

|  |
| --- |
| **POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)** |
| **Opšti cilj** | **2Osiguranje i unapređenje kvaliteta materijalno tehničkih uslova Ustanove**  |
| **Specifični cilj**  | * 1. **Unapređenje informatičke mreže**
 |
| **Načini ostvarenja** | **Pokazatelj rezultata (output)** | **Definicija** | **Jedinica** | **Polazna vrednost** | **Ciljanavrednost(2015.)** | **Ciljanavrednost(2016.)** | **Ciljanavrednost(2017.)** |
| 2.3.1. Izrada programa | 2.3.1.1. Broj programa | Broj novih informatičkih rešenja (softvera). | Broj | 1 | 2 | 2 | 2 |
| **POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)** |
| **Pokazatelj učinka (outcome)** | **Definicija** | **Jedinica** | **Polazna vrednost** | **Ciljanavrednost(2015.)** | **Ciljanavrednost(2016.)** | **Ciljanavrednost(2017.)** |
| Osiguranje efikasnijeg poslovanja | Povećanje udela informatičke opremljenosti | %(kumulativ) | 60 | 80 | 90 | 100 |

|  |  |
| --- | --- |
|  | **NAČINI OSTVARENJA/AKTIVNOSTI** |
| **Opšti cilj 3** Ulaganje u razvoj | **Specifični cilj 3.1.** Povećanje realizovanih projekata | **3.1.1. Priprema i aplikacija programa/projekata na konkurse**  |
| Planira se priprema projektne dokumentacije radi adaptacije i rekonstrukcije objekata Ustanove. Ovaj način ostvarenja podrazumeva izradu projektno tehničke dokumentacije, statičkih proračuna, idejnih rešenja i dr. Sprovođenje aktivnosti je neophodna kako bi se izvršile pripremne radnje radi početka radova na otklanjanju nedostataka objekata kao i radi rekonstrukcije i dogradnje objekata. U sklopu navedenog načina ostvarenja planira se izgradnja potpuno novog vrtića zbog nedostatka kapaciteta postojećih objekata posebno za decu koja bi htela da idu u obdanište.Što se tiče plana realizacijeu toku 2015. godine bi se radilo na tome da se kompletira potrebna dokumentacija po postojećim propisima, a naredne godine, tj. 2016. godine bi pokušali aplicirati u neki od mogućih fondova. |

|  |
| --- |
| **POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)** |
| **Opšti cilj** | **3Ulaganje u razvoj** |
| **Specifični cilj**  | **3.1. Povećanje realizovanih projekata** |
| **Načini ostvarenja** | **Pokazatelj rezultata (output)** | **Definicija** | **Jedinica** | **Polazna vrednost** | **Ciljanavrednost(2015.)** | **Ciljanavrednost(2016.)** | **Ciljanavrednost(2017.)** |
| 3.1.1. Priprema i aplikacija programa/projekata na konkurse | 3.1.1.1. Broj pripremljene dokumentacije | Broj pripremljene dokumentacije za apliciranje | Broj | 6 | 8 | 8 | 8 |
| 3.1.1.2. Izgrađen novi vrtić na Paliću | Udio realizovanosti u smislu pripremljene dokumentacije, apliciranja na natečaje i samu izgradnju | %(kumulativ) | 10 | 30 | 50 | 100 |
| **POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)** |
| **Pokazatelj učinka (outcome)** | **Definicija** | **Jedinica** | **Polazna vrednost** | **Ciljanavrednost(2015.)** | **Ciljanavrednost(2016.)** | **Ciljanavrednost(2017.)** |
| Unapređenje objekata ustanove | Izrada planirane dokumentacije u obimu od 100 % | %(kumulativ) | 70 | 100 | 100 | 100 |

1. SKRAĆENI PRIKAZ STRATEŠKOG PLANA

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Opšti cilj | Specifični cilj | Pokazatelj učinka (outcome) | Način ostvarenja posebnog cilja | Pokazatelj rezultata (output) |
| Opšti cilj 1. Povećanje efikasnosti i relevantnosti predškolskog sistema vaspitanja i obrazovanja | 1.1. Razvoj programa | Povećanje broja stručnih usavršavanja | 1.1.1. Podizanje kvaliteta realizacije postojećih programa | 1.1.1.1. Broj postojećih programa |
| 1.1.2. Uvođenje novih programa | 1.1.2.1. Broj novih programa |
| 1.2. Stručno usavršavanje vaspitača i stručnih saradnika | Sveukupni broj programa | 1.2.1. Organizovanje seminara za vaspitače i stručne saradnike | 1.2.1.1. Broj sprovedenih analiza |
| 1.2.1.2. Izrađeni godišnji izveštaji |
| 1.2.1.3. Izrađeni godišnji planovi i programi |
| 1.3. Poboljšanje saradnje s roditeljima i društvenom okolinom | Broj ostvarenih saradnji | 1.3.1. Uključivanje roditelja u razne programe | 1.3.1.1. Broj realizovanih programa i saradnji |
| 1.3.2. Saradnja sa društvenom sredinom | 1.3.2.1. Broj institucija sa kojima se sarađuje |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Opšt**i cilj** | **Specifični cilj** | **Pokazatelj učinka (outcome)** | **Način ostvarenja posebnog cilja** | **Pokazatelj rezultata (output)** |
| **Opći cilj 2.Osiguranje i unapređenje kvaliteta materijalno tehničkih uslova Ustanove** | 2.1. Unapređenje infrastrukturne opremljenosti | Povećanje udela opremljenih zgrada | 2.1.1. Renoviranje zgrada vrtića | 2.1.1.1. Broj renoviranih interijera vrtića |
| 2.1.1.2. Broj renoviranih zgrada |
| 2.1.1.3. Broj uređenih enterijera zgrada |
| 2.1.2. Poboljšanje energetske efikasnosti vrtića | 2.1.1.2. Broj zgrada |
| 2.2.Poboljšanje uslova rada | Poboljšani uslovi rada | 2.2.1. Opremiti vrtiće nameštajem i opremom koji su prilagođeni potrebama dece | 2.2.1.1. Nabavljen nameštaj |
| 2.2.1.2. Nabavljena oprema |
| 2.2.1.3. Poboljšanje bezbednosti |
| 2.2.2. Povećati broj didaktičkog materijala, rekvizita, knjiga | 2.2.2.1. Povećanje broja vrtića opremljenih sa novim didaktičkim materijalom |
| 2.2.2.2. Povećanje vrtića sa novim rekvizitima |
| 2.2.2.3. Povećanje broja knjiga |
| 2.2.3. Poboljšanje uslova za rad u centralnoj kuhinji | 2.2.3.1. Nabavljena oprema |
| 2.2.3.2. Izgrađena pekara |
| 2.3. Unapređenje informatičke mreže | Osiguranje efikasnijeg poslovanja | 2.3.1. Izrada programa | 2.3.1.1. Broj programa |
| **Opšti cilj 3**Ulaganje u razvoj | 3.1. Povećanje realizovanih projekata | Unapređenje objekata ustanove | 3.1.1. Priprema i aplikacija programa/projekata na natečaje | 3.1.1.1. Broj pripremljene dokumentacije |
| 3.1.1.2. Izgrađen novi vrtić na Paliću |

1. POVEZIVANJE CILJEVA SA FINANSIJSKIM PLANOM

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Opšti cilj** | **Specifični cilj** | **Program u budžetu** | **Pokazatelj učinka (outcome)** | **Programska aktivnost** | **Način ostvarenja posebnog cilja** | **Pokazatelj rezultata (output)** |
| **Opći cilj 1. Povećanje efikasnosti i relevantnosti predškolskog sistema vaspitanja i obrazovanja** | 1.1. Razvoj programa | 423 | Povećanje broja stručnih usavršavanja | 423311 | 1.1.1. Podizanje kvalitete realizacije postojećih programa | 1.1.1.1. Broj postojećih programa |
| 423311 | 1.1.2. Uvođenje novih programa | 1.1.2.1. Broj novih programa |
| 1.2. Stručno usavršavanje vaspitača i stručnih saradnika | 4233 | Sveukupni broj programa | 42331 | 1.2.1. Organizovanje seminara za vaspitače i stručne saradnike | 1.2.1.1. Broj provedenih analiza |
| 1.2.1.2. Izrađeni godišnji izveštaji |
| 1.2.1.3. Izrađeni godišnji planovi i programi |
| 1.3. Poboljšanje saradnje s roditeljima i društvenom okolinom | 4234 | Broj ostvarenih saradnji | 42343 | 1.3.1. Uključivanje roditelja u razne programe | 1.3.1.1. Broj realizovanih programa i saradnji |
| 42343 | 1.3.2. Saradnja sa društvenom sredinom | 1.3.2.1. Broj institucija sa kojima se sarađuje |
| **Opšti cilj 2.Osiguranje i unapređenje kvaliteta materijalno tehničkih uslova Ustanove** | 2.1. Unapređenje infrastrukturne opremljenosti | 4251 | Povećanje udela opremljenih zgrada | 42511 | 2.1.1. Renoviranje zgrada vrtića | 2.1.1.1. Broj renoviranih interijera vrtića |
| 2.1.1.2. Broj renoviranih zgrada |
| 2.1.1.3. Broj uređenih enterijera zgrada |
| 42511 | 2.1.2. Poboljšanje energetske efikasnosti vrtića | 2.1.1.2. Broj zgrada |
| 2.2.Poboljšanje uslova rada | 426512 | Poboljšani uslovi rada | 51221 | 2.2.1. Opremiti vrtiće nameštajem i opremom koji su prilagođeni potrebama dece | 2.2.1.1. Nabavljen nameštaj |
| 2.2.1.2. Nabavljena oprema |
| 2.2.1.3. Poboljšanje bezbednosti |
| 4266 | 2.2.2. Povećati broj didaktičkog materijala, rekvizita, knjiga | 2.2.2.1. Povećanje broja vrtića opremljenih sa novim didaktičkim materijalom |
| 2.2.2.2. Povećanje vrtića sa novim rekvizitima |
| 2.2.2.3. Povećanje broja knjiga |
| 51225 | 2.2.3. Poboljšanje uslova za rad u centralnoj kuhinji | 2.2.3.1. Nabavljena oprema |
| 2.2.3.2. Izgrađena pekara |
| 2.3. Unapređenje informatičke mreže | 4232 | Osiguranje efikasnijeg poslovanja | 423211423212 | 2.3.1. Izrada programa | 2.3.1.1. Broj programa |
| **Opšti cilj 3 Ulaganje u razvoj** | 3.1. Povećanje realizovanih projekata | 5114 | Unapređenje objekata ustanove | 511451 | 3.1.1. Priprema i aplikacija programa/projekata na konkurse | 3.1.1.1. Broj pripremljene dokumentacije |
| 3.1.1.2. Izgrađen novi vrtić na Paliću |

1. PRAĆENJE I EVALUACIJA

Osiguranje finansijskih sredstava, upravljanje tim sredstvima kao i praćenje njihovog korišćenja, zasigurno je jedan od važnih aspekata sprovođenja Strateškog plana Ustanove. Nakon definisanja strateških ciljeva i njihovih načina ostvarenja, potrebno je predvideti i moguće izvore finansiranja, kao i pratiti njihovo izvršenje, zatim da li se odvijaju kako je planirano, ciljane vrednosti sa trenutnim stanjem odnosno, stanjem u trenutku vrednovanja.

Ključni doprinos strateškog planiranja nije u samom postavljanju ciljeva i definisanju aktivnosti kojima se postižu, već i u postavljenom mehanizmu stalnog ocenjivanja, kreće li se u željenom pravcu, da li je potrebno revidirati postavljene ciljeve, postoje li bolji i efikasniji načini njihova ispunjavanja. Ovaj mehanizam uspostavlja se utvrđivanjem pokazatelja rezultata i uspešnosti koji su, kao objektivno merljivi i konkretni znakovi da je nešto učinjeno, postavljeni na način da omogućavaju praćenje ostvarenja sprovedenih aktivnosti.

Svrha praćenja i evaluacije strateškog plana je praćenje ostvarenja pojedinih ciljeva i načina ostvarenja, a u svrhu mogućnosti povezivanja ciljeva, aktivnosti i finansijskih sredstava. Za uspešnu implementaciju Strateškog plana potrebno je razraditi načine praćenja i vrednovanja, tj . kako da se:

* definišu aktivnosti za kontinuirano praćenje sprovođenja Strateškog plana ;
* definišu i osiguraju relevantni , merljivi , jasni pokazatelji praćenja i vrednovanja sprovođenja Strateškog plana
* utvrdi metodologija i osigura izrada izveštaja ( kvartalnih , polugodišnjih , godišnjih )
* standardiziraju obrasci koji dokumentuju primenu procedure ( upitnici , formulari za evaluaciju , izveštajni formulari )
* osigura da se sa rezultatima vrednovanja Strateškog plana upoznaju i da ih koriste svi ključni nosioci
* sprovede godišnja ocena napretka u sprovođenju Strategije , koju treba izraditi pre utvrđivanja budžeta i finansijskih planova za iduću godinu.

Evaluacije uspešnosti implementacije obavljaće se jednom godišnje, na kraju godine, kroz izveštaj o evaluaciji koji je sastavni deo godišnjeg izveštaja. Efikasnim i efektivnim načinom praćenja Ustanova će biti u mogućnosti pravovremeno uočiti odstupanja od plana i oceniti hoće li planirane aktivnosti imati željeni efekat na postavljene ciljeve. Na osnovu definisanih pokazatelja rezultata i učinaka omogućiće se vrlo uspešan sistem praćenja, pošto se na osnovu navedenih pokazatelja može utvrditi u kom smeru se realizuju ciljane veličine.

Kao prilog sistemu praćenja i evaluacije datim u nastavku, prikazani su obrasci putem kojih će se vršiti interno praćenje i evaluacija strateškog plana i ostvarenja strateških ciljeva. U zavisnosti od potrebe, Direktor određuje u kom trenutku će se ocenjivati i izmeriti realizacija strateškog plana. To može biti minimalno jednom godišnje, polugodišnje, kvartalno ili ​​mesečno (u zavisnosti od dinamike postavljenog cilja).

Za svaki Specifični cilj dodeljuje se odgovornost za sprovođenje, ali isto tako i za svaki način ostvarenja. Navedena osoba je odgovorna za realizaciju i merenje posebnog cilja, odnosno načina ostvarenja.

Direktor će odrediti vreme evaluacije sprovođenja za pojedini Specifični cilj, a odgovorna osoba biće zadužena za popunjavanje podataka u obrascima i podnošenje izveštaja Direktoru. U obrazac se upisuje datum ocenjivanja strateških ciljeva, te se upoređuju i upisuju trenutne vrednosti pokazatelja rezultata sa zadatim, odnosno ciljanim vrednostima. Jedan obrazac se koristi više puta zavisno o potrebi. U prilogu su dani ogledni primeri koji se koriste prilikom svakog merenja ostvarenja strateških ciljeva.

U 1. kolonu upisuje se naziv posebnog cilja.

U 2. i 3. kolonu upisuju se način ostvarivanja i ime osobe odgovorne za sprovođenje svakog pojedinog načina ostvarivanja na osnovu odluke o imenovanju lica odgovornih za sprovođenje strateškog plana donesene od strane Direktora.

U 4., 5., 6., 7. i 8. kolonu upisuju se pokazatelji rezultata vezani za pojedine načine ostvarivanja, merne jedinice u kojima se iskazuju vrednosti pokazatelja te polazne, aktuelne i ciljane vrednosti za tekuću godinu. Svaki način ostvarivanja vezan je uz minimalno jedan, a maksimalno tri pokazatelja rezultata.

U 9. kolonu upisuje se sprovodi li se način ostvarivanja prema planu. U ovu kolonu potrebno je jednostavno upisati DA - način ostvarivanja se izvršava prema planu, ili NE - način ostvarenja se ne izvršava prema planu. To je važno jer na primer na polugodištu procenat izvršenja pojedinih aktivnosti može biti 20% od ciljanih veličina za tu godinu što je mali procenat izvršenja, ali može biti u skladu sa predviđenom dinamikom realizacije. Ako postoje načini ostvarivanja koji se ne izvršavaju prema planu uz tabelu je potrebno opisati razloge odstupanja za svaki od tih načina ostvarivanja i predložiti korektivne radnje .

U 10. kolonu upisuju se planirana sredstva za sprovođenje načina ostvarivanja.

U 11. kolonu za polugodišnje izveštaje upisuje se iznos iskorišćenih sredstava do 30. juna tekuće godine, a za godišnje izveštaje do 31. decembra. Izveštaj o ostvarivanju specifičnih ciljeva strateškog plana sastavlja se isključivo na godišnjem nivou.

|  |
| --- |
| **IZVEŠTAJ O PRAĆENJU SPROVOĐENJA STRATEŠKOG PLANA** |
| ***Opšti cilj 1*** *Povećanje efikasnosti i relevantnosti predškolskog sistema vaspitanja i obrazovanja* | **DATUM OCENJIVANJA:** |  |
| **Specifični cilj** | **Načini ostvarenja** | **Odgovorna** **osoba** | **Pokazatelj rezultata (output)** | **Jedinica** | **Polaznavrednost** | **Aktuelna vrednost** | **Ciljanavrednost** | **Način ostvarenja****se odvija****prema planu****DA/NE** | **Planirana sredstva** | **Iskorišćena sredstva** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** |
| 1.1. Razvoj programa | 1.1.1. Podizanje kvaliteta realizacije postojećih programa |  | 1.1.1.1. Broj postojećih programa  | Broj |  |  |  |  |  |  |
| 1.1.2. Uvođenje novih programa |  | 1.1.2.1. Broj novih programa | Broj |  |  |  |  |  |  |
| 1.2. Stručno usavršavanje vaspitača i stručnih saradnika | 1.2.1. Organizovanje seminara za vaspitače i stručne saradnike |  | 1.2.1.1. Broj provedenih analiza | Broj |  |  |  |  |  |  |
| 1.2.1.2. Izrađeni godišnji izveštaji | Broj |  |  |  |  |  |  |
| 1.2.1.3. Izrađeni godišnji planovi i programi | Broj |  |  |  |  |  |  |
| 1.3. Poboljšanje saradnje s roditeljima i društvenom okolinom | 1.3.1. Uključivanje roditelja u razne programe |  | 1.3.1.1. Broj realizovanih programa i saradnji | Broj |  |  |  |  |  |  |
| 1.3.2. Saradnja sa društvenom sredinom |  | 1.3.2.1. Broj institucija sa kojima se sarađuje | Broj |  |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **IZVEŠTAJ O PRAĆENJU SPROVOĐENJA STRATEŠKOG PLANA** |
| ***Opšti cilj 2*** *Osiguranje i unapređenje kvaliteta materijalno tehničkih uslova Ustanove* | **DATUM OCENJIVANJA:** |  |
| **Specifični cilj** | **Načini ostvarenja** | **Odgovorna** **osoba** | **Pokazatelj rezultata (output)** | **Jedinica** | **Polaznavrednost** | **Aktuelna vrednost** | **Ciljanavrednost** | **Način ostvarenja****se odvija****prema planu****DA/NE** | **Planirana sredstva** | **Iskorišćena sredstva** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** |
| 2.1. Unapređenje infrastrukturne opremljenosti | 2.1.1. Renoviranje zgrada vrtića |  | 2.1.1.1. Broj renoviranih interijera vrtića | Broj |  |  |  |  |  |  |
| 2.1.1.2. Broj renoviranih zgrada | Broj |  |  |  |  |  |  |
| 2.1.1.3. Broj uređenih enterijera zgrada | Broj |  |  |  |  |  |  |
| 2.1.2. Poboljšanje energetske efikasnosti vrtića |  | 2.1.2.1. Broj zgrada | Broj |  |  |  |  |  |  |
| 2.2. Poboljšanje uslova rada | 2.2.1. Opremiti vrtiće nameštajem i opremom koji su prilagođeni potrebama dece |  | 2.2.1.1. Nabavljen nameštaj | Opis |  |  |  |  |  |  |
| 2.2.1.2. Nabavljena oprema | Opis |  |  |  |  |  |  |
| 2.2.1.3. Poboljšanje bezbednosti  | Broj |  |  |  |  |  |  |
| 2.2.2. Povećati broj didaktičkog materijala, rekvizita, knjiga  |  | 2.2.2.1. Povećanje broja vrtića opremljenih sa novim didaktičkim materijalom | Broj |  |  |  |  |  |  |
| 2.2.2.2. Povećanje vrtića sa novim rekvizitima | Broj |  |  |  |  |  |  |
| 2.2.2.3. Povećanje broja knjiga | Broj |  |  |  |  |  |  |
| 2.2.3. Poboljšanje uslova za rad u centralnoj kuhinji |  | 2.2.3.1. Nabavljena oprema | Opis |  |  |  |  |  |  |
| 2.2.3.2. Izgrađena pekara | %(kumulativ) |  |  |  |  |  |  |
| 2.3. Unapređenje informatičke mreže | 2.3.1. Izrada programa |  | 2.3.1.1. Broj programa | Broj |  |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **IZVEŠTAJ O PRAĆENJU SPROVOĐENJA STRATEŠKOG PLANA** |
| ***Opšti cilj 3*** *Ulaganje u razvoj* | **DATUM OCENJIVANJA:** |  |
| **Specifični cilj** | **Načini ostvarenja** | **Odgovorna** **osoba** | **Pokazatelj rezultata (output)** | **Jedinica** | **Polaznavrednost** | **Aktuelna vrednost** | **Ciljanavrednost** | **Način ostvarenja****se odvija****prema planu****DA/NE** | **Planirana sredstva** | **Iskorišćena sredstva** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** |
| 3.1. Povećanje realizovanih projekata | 3.1.1. Priprema i aplikacija programa/projekata na konkurse |  | 3.1.1.1. Broj pripremljene dokumentacije | Broj |  |  |  |  |  |  |
|  | 3.1.1.2. Izgrađen novi vrtić na Paliću |  |  |  |  |  |  |  |

POPIS TABLICA

[Tabela 1 Pregled namenski građenih objekata sa izraženim kapacitetima, površinom objekta, dvorišta i adresom 11](#_Toc401054544)

[Tabela 2 Pregled prilagođenih prostora za boravak dece sa izraženim kapacitetima, površinom objekta, dvorištem i adresom 12](#_Toc401054545)

[Tabela 3 Pregled objekata za pripremu hrane 14](#_Toc401054546)

[Tabela 4 Vrsta, registarski broj i količina vozila 15](#_Toc401054547)

[Tabela 5 Razvojni problemi i potrebe vezane za opremljenost prostora 16](#_Toc401054548)

[Tabela 6 Pregled broja zaposlenih prema profilima stručnosti u 2013/2014. 17](#_Toc401054549)

[Tabela 7 Profili stručnosti sa brojem izvršilaca 17](#_Toc401054550)

[Tabela 8 Razvojni problemi i potrebe kadrovskih uslova rada 18](#_Toc401054551)

[Tabela 9 Broj dece i broj grupa u celodnevnom i poludnevnom boravku 18](#_Toc401054552)

[Tabela 10 Pregled broja dece u ustanovi u poslednjih 10 godina 18](#_Toc401054553)

[Tabela 11 Razvojni problemi i potrebe organizacije vaspitno – obrazovnog rada 19](#_Toc401054554)

[Tabela 12 Razvojni problemi i potrebe provođenja programa 27](#_Toc401054555)

[Tabela 13 Ostvareni prihodi/primanja PU "Naša radost " Subotica za period 2011. - 2012. Godine (u hiljadama dinara) 34](#_Toc401054556)

[Tabela 14 Ostvareni rashodi/izdaci PU „Naša radost“ Subotica za period 2011. – 2012. godine (u hiljadama dinara) 36](#_Toc401054557)

[Tabela 15 Vrednost imovine, obveza i sopstvenih izvora – poređenje 2011. i 2012. godine (u hiljadama dinara) 38](#_Toc401054558)

[Tabela 16 Vertikalna analiza aktive bilansa PU „Naša radost“ Subotica (u hiljadama dinara) 39](#_Toc401054559)

[Tabela 17 Vertikalna analiza pasive bilansa PU „Naša radost“ Subotica 40](#_Toc401054560)

[Tabela 18 Svrha specifičnih ciljeva prema pojedinom opštem cilju 42](#_Toc401054561)

POPIS GRAFIKONA

[Grafikon 1 Pregled broja dece u Ustanovi po godinama 19](#_Toc399850473)

[Grafikon 2 Kretanje glavnih izvora prihoda/primanja u budžetu PU „Naša radost“ Subotica, 2011. - 2012. godine, (u hiljadama dinara) 35](#_Toc399850474)

[Grafikon 3 Prikaz ukupno ostvarenih prihoda/primanja i rashoda/izdataka 37](#_Toc399850475)

**Datum usvajanja** Strateškog plana P.U. "Naša radost" za period 2015.- 2017. godina: 27.02.2015. godine.