

**Agencija za odgoj i obrazovanje**

**Strategija stručnog usavršavanja  
za profesionalni razvoj  
odgojno-obrazovnih radnika  
(2014-2020)**

Nacrt, ožujak 2013.

Glavni projektni partner:



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

Projekt provodi:



u konzorciju s:



w u s a u s t r i a  
right to education



**Agencija za odgoj i obrazovanje**

**Strategija stručnog usavršavanja  
za profesionalni razvoj  
odgojno-obrazovnih radnika  
(2014-2020)**

Nacrt, ožujak 2013.

“Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost SPAN Consultantsa i ni na koji se način ne može smatrati da odražava  
gledišta Europske unije.”

## Sadržaj

<b>Sažetak .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Uvod .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Strateška osnova Strategije .....</b>	<b>8</b>
2.1. Vizija .....	8
2.2. Misija .....	8
2.3. Cilj .....	8
2.4. Vrijednosti .....	8
2.5. Ključni čimbenici uspjeha .....	9
<b>3. Strateški ciljevi .....</b>	<b>10</b>
<b>4. Polazišta za donošenje Strategije.....</b>	<b>11</b>
4.1. Zašto nova Strategija .....	11
4.1.1. Pristupanje EU-u .....	11
4.1.2. Promjene u odgojno-obrazovnom sustavu .....	12
4.1.3. Inicijalno obrazovanje učitelja .....	14
4.1.4. Promjena paradigme .....	14
4.1.5. Demografski trendovi .....	15
4.1.6. Inkluzija .....	16
4.1.7. Utjecaj globalne ekonomske krize na Europu i Hrvatsku .....	16
4.1.8. Utjecaj globalne krize na Agenciju za odgoj i obrazovanje .....	17
4.2. Organizacija i provedba stručnog usavršavanja u Agenciji za odgoj i obrazovanje .....	17
4.2.1. Zakonska regulativa .....	19
4.2.2. Strateški dokumenti .....	20
4.2.3. Strategija stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika (2009.-2013.) .....	21
<b>5. Pravci razvoja .....</b>	<b>22</b>
5.1. Unaprijediti kvalitetu odgojno-obrazovnog procesa .....	22
5.1.1. Kvalitetan učitelj .....	22
5.1.2. Kvalitetno poučavanje .....	22
5.1.3. Kvalitetno stručno usavršavanje .....	22
5.2. Razvijati kompetencije odgojno-obrazovnih radnika.....	23
5.2.1. Kompetencije odgojno-obrazovnih radnika.....	23
5.2.2. Specifične kompetencije ravnatelja .....	24
5.3. Povećati učinkovitost .....	25
5.4. Poticati kreativnost i inovativnost .....	26
5.5. Razvijati suradnju i partnerstvo .....	26
5.6. Promicati i provoditi istraživanja .....	27
5.7. Promicati i pojačavati vidljivost aktivnosti stručnog usavršavanja .....	28
<b>6. Područja razvoja stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika .....</b>	<b>29</b>
6.1. Razvoj kvalitete stručnog usavršavanja .....	29
6.2. Razvoj ljudskih potencijala.....	30
6.3. Doprinos razvoju sustava odgoja i obrazovanja .....	32
6.4. Razvoj materijalnih potencijala .....	33
6.5. Razvoj IKT za potrebe stručnog usavršavanja.....	34
6.6. Suradnja sa dionicima stručnog usavršavanja.....	36
6.7. Kontinuirano istraživanje i analiza potreba u svrhu razvoja .....	36
6.8. Promocija i vidljivost stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika .....	37
<b>7. Izazovi i rizici .....</b>	<b>38</b>
<b>8. Pokazatelji rezultata i vrijeme realizacije .....</b>	<b>40</b>

## Sažetak

Agencija za odgoj i obrazovanje, odgovorna za stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika na svim razinama općeg obrazovanja, dugoročni razvoj ove svoje djelatnosti zacrtala je *Strategijom stručnog usavršavanja Agencije za odgoj i obrazovanje 2014.-2020.* Strategijom je odredila smjernice razvoja i utvrdila okvir aktivnosti usmjerenih na poboljšanje kvalitete sustava stručnog usavršavanja u svrhu razvoja kompetencija odgojno-obrazovnih radnika i poboljšanja ishoda učenja. Strategija je razvojni dokument nastao na osnovi *Strategije stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika (2009.-2013.)* i *Analize postojećeg sustava stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika AZOO-a i procjene potreba za stručnim usavršavanjem odgojno-obrazovnih radnika* u okviru projekta „Poboljšanje kvalitete stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika“, kao dio šireg nastojanja ka jačanju i razvoju odgojno-obrazovnog sustava u Hrvatskoj.

Među razlozima koji su potakli izradu Strategije treba istaknuti potrebu za stvaranjem konkurentnog europskog (a time i hrvatskog) gospodarskog područja koje zahtijeva modernizaciju sustava odgoja i obrazovanja i osposobljavanja radi povećanja zapošljivosti i rasta te mobilnosti radne snage. Promjena paradigme učenja, globalna ekonomska kriza, negativni demografski trendovi, načela inkluzije zahtijevaju restrukturiranje i poboljšanje sustava stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika. Treba spomenuti i promjene u hrvatskom odgojno-obrazovnom sustavu kao što su izmjene i dopune *Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi*, usvajanje *Zakona o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru te Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje*.

Temelj *Strategije stručnog usavršavanja Agencije za odgoj i obrazovanje 2014.-2020.* je kvaliteta i ono što Agencija za odgoj i obrazovanje smatra kvalitetnim poučavanjem i stručnim usavršavanjem, što je jedna od njenih glavnih institucionalnih zadaća. Strategija se sastoji od strateške osnove, strateških ciljeva, polazišta za donošenje Strategije, pravaca razvoja, područja razvoja u stručnom usavršavanju, izazova i rizika te pokazatelja rezultata i vremena realizacije. Temelji se na vrijednostima koje su zaštitni znak aktivnosti Agencije u provođenju stručnog usavršavanja za odgojno-obrazovne radnike. Ključni čimbenici uspjeha, među kojima se ističu kvaliteta, iskustvo, stručnost, učinkovitost, svrsishodnost te relevantnost, obilježja su svih aktivnosti Agencije te njena pokretačka snaga za provedbu Strategije. Izazovi koji su doprinijeli izradi nove Strategije, te ključni čimbenici uspjeha, istovremeno predstavljaju i rizike za njenu uspješnu realizaciju i za kvalitetu aktivnosti Agencije u stručnom usavršavanju odgojno-obrazovnih radnika.

Ciljevi zacrtani Strategijom, realizirat će se u razdoblju 2014.-2020. nizom aktivnosti u skladu s pravcima razvoja u područjima definiranim postojećim izazovima, sveobuhvatnom analizom sustava stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika i njihovim potrebama za stručnim usavršavanjem.

Pravci razvoja navedeni u Strategiji su: unaprijediti kvalitetu odgojno-obrazovnog procesa, razvijati kompetencije odgojno-obrazovnih radnika, povećati učinkovitost stručnog usavršavanja, poticati kreativnost i inovativnost, razvijati suradnju i partnerstvo, promicati i provoditi istraživanja te javno promicati i pojačavati vidljivost aktivnosti stručnog usavršavanja.

## **Područja razvoja stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika**

*Razvoj kvalitete stručnog usavršavanja* - Agencija će usmjeriti svoje potencijale da stručno usavršavanje bude dostupno svima, da bude kontinuirano i raznoliko te da omogući stjecanje novih znanja i vještina te usvajanje stavova potrebnih za poboljšanje profesionalnih kompetencija. Sustavno će se razvijati mehanizmi osiguranja kvalitete programa i procedura, pri čemu će se koristiti indikatori kvalitete definirani ovom Strategijom.

*Razvoj ljudskih potencijala* - Ljudski potencijali najvažnija su snaga postojećeg sustava stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika koje provodi Agencija. Savjetnici Agencije pružaju podršku odgojno-obrazovnim radnicima u okviru svog predmetnog područja i interdisciplinarno. Mreža voditelja županijskih stručnih vijeća te odgojno-obrazovni radnici u zvanju mentora i savjetnika su velik potencijal postojećeg sustava. Njihove profesionalne kompetencija za rad s odgojno-obrazovnim radnicima sustavno će se razvijati kroz programe „treeninga za trenere“.

*Doprinos razvoju sustava odgoja i obrazovanja* - U okviru svoje zakonske uloge u kojoj pruža podršku sustavu odgoja i obrazovanja Agencija će nastaviti surađivati na razvoju sustava s dionicima. Preuzet će proaktivnu ulogu u usklađivanju sustava odgoja i obrazovanja s preporukama EU-a i dobrom praksom, s težištem na području profesionalnog razvoja odgojno-obrazovnih radnika. Za provedbu ciljeva postavljenih ovom Strategijom te drugim nacionalnim strateškim dokumentima, Agencija će koristiti sredstva EU fondova te sudjelovati u pripremi i provedbi razvojnih projekata zajedno s drugim dionicima sustava odgoja i obrazovanja.

*Razvoj materijalnih potencijala* - U narednom razdoblju Agencija će svoju pozornost i energiju usmjeriti na osnivanje suvremenog i prikladno opremljenog *Centra za stručno usavršavanje*. Ovaj *Centar za stručno usavršavanje* bit će multifunkcionalni resurs i multimedijalni centar za stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika, opremljen za kvalitetno stručno usavršavanje grupa i za individualni profesionalni razvoj.

*Razvoj IKT-a za potrebe stručnog usavršavanja* - Na području razvoja IKT-a za potrebe stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika Agencija će svoje aktivnosti usmjeriti na dvije razine:

- razvoj softverskih alata povezanih s aplikacijom *ettaedu* i inicijativom Digitalna agenda za Europu,
- razvoj platforme koja će sadržavati različite materijale za učenje na daljinu.

U predstojećem razdoblju Agencija će naglašenije promicati e-učenje kao novi oblik stručnog usavršavanja koje će omogućiti veću dostupnost različitih stručnih usavršavanja te individualiziran pristup.

*Suradnja s dionicima stručnog usavršavanja* - Agencija kao glavni pružatelj stručnog usavršavanja će usmjeriti svoje napore na uspostavljanju jačih veza s inicijalnim obrazovanjem. Suradnja Agencije i drugih stručnih institucija, udruga i organizacija te drugih pružatelja stručnog usavršavanja važna je za kontinuirano poboljšanje sustava stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika.

*Kontinuirano istraživanje i analiza potreba u svrhu razvoja* - Agencija će raditi na uspostavljanju suradnje s istraživačkim institucijama u sklopu istraživačkih projekata s osobitim naglaskom na pitanja relevantna za profesionalni razvoj odgojno-obrazovnih radnika i poboljšanje kvalitete učenja i poučavanja.

*Promocija i vidljivost stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika* - Pored sustavnog informiranja odgojno-obrazovne zajednice, kroz različite će se medije informirati širu javnost i na taj način širiti svijest o značenju profesionalnog razvoja odgojno-obrazovnih radnika za kvalitetu odgoja i obrazovanja.

## 1. Uvod

Razvoj Strategije Agencije za odgoj i obrazovanje posljedica je promjena koje se događaju u Hrvatskoj i Europi. Novi izazovi pozivaju na pametan, održiv i uključiv rast kao i na nove načine učenja i poučavanja. Strategija je podrška odgojno-obrazovnim radnicima u profesionalnom cjeloživotnom učenju, suvremenim stručnim usavršavanjem kojem je cilj poboljšanje profesionalnih kompetencija. Osposobljeni odgojno-obrazovni radnici kvalitetnim učenjem i poučavanjem mogu pomoći učenicima razviti kompetencije koje su im potrebne na globalnom tržištu rada koje zahtijeva višu razinu vještina.

Strategija je nastala na uvažavanju povijesti i tradicije obrazovanja u Hrvatskoj, zakonskih propisa i strateških dokumenata koje je usvojila Vlada Republike Hrvatske te u skladu s analizom relevantnih europskih dokumenata. Strategija je razvojni dokument, otvorena je i podložna promjenama, u skladu s razvojem hrvatskog odgojno-obrazovnog sustava. To je strateški dokument nastao na osnovu *Strategije stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika (2009.-2013.)* koji postavlja dugoročan plan za daljnji razvoj stručnog usavršavanja i definira područja u kojima je potrebno poboljšanje.

Strategija je pripremljena u okviru projekta *Poboljšanje kvalitete stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika*, kao dio šireg nastojanja ka jačanju i razvoju odgojno-obrazovnog sustava u Hrvatskoj. Svrha ovoga projekta jest unaprijediti kvalitetu, učinkovitost i relevantnost sustava stručnog usavršavanja u okvirima Agencije za odgoj i obrazovanje kako bi bio što poticajni za profesionalni razvoj odgojno-obrazovnih radnika, a s ciljem unapređenja kvalitete nastave te razvoja učeničkih kompetencija. Opći je cilj projekta poboljšanje kvalitete i učinkovitosti institucija odgovornih za obrazovanje i usavršavanje. Ostvarenjem projektnog cilja poboljšava se kvaliteta cjelokupnog sustava odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj.

U osnovi Strategije je kvaliteta i ono što Agencija za odgoj i obrazovanje smatra kvalitetnim poučavanjem, učiteljima i stručnim usavršavanjem, što je jedna od njenih glavnih institucionalnih zadaća. Ovom dugoročnom Strategijom definiran je okvir aktivnosti za poboljšanje kvalitete, učinkovitosti i relevantnosti stručnog usavršavanja koje provodi Agencija za odgoj i obrazovanje, a koji je usmjeren na profesionalan razvoj odgojno-obrazovnih radnika, s ciljem unapređenja kvalitete poučavanja i učenja te poboljšanje postignuća učenika.

Cilj je Strategije odrediti dugoročan okvir vođen prioritetima i potrebama za budući razvoj sustava stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika. Strategija se sastoji od strateške osnove, strateških ciljeva, polazišta za donošenje Strategije, pravaca razvoja, područja razvoja Agencije, izazova i rizika te pokazatelja rezultata i vrijeme realizacije.

## 2. Strateška osnova Strategije

### 2.1. Vizija

Učinkovito i kvalitetno stručno usavršavanje dostupno svim odgojno obrazovnim radnicima, usklađeno s njihovim individualnim potrebama i potrebama odgojno-obrazovnog sustava, značajno unapređuje kvalitetu nastave i ishode učenja.

### 2.2. Misija

Agencija za odgoj i obrazovanje kao stručna ustanova razvija i osigurava kvalitetu i učinkovitost stručnog usavršavanja dostupnog svim odgojno-obrazovnim radnicima, sukladno njihovim individualnim potrebama i potrebama odgojno-obrazovnog sustava, usmjerenog na osobni razvoj i razvoj profesionalnih kompetencija, unapređenje kvalitete nastave i poboljšanje ishoda učenja.

### 2.3. Cilj

Cilj Strategije je odrediti okvir aktivnosti usmjerenih na poboljšanje kvalitete sustava stručnog usavršavanja u svrhu daljnjeg cjelovitog razvoja kvalitete odgojno-obrazovnog sustava, razvojem kompetencija odgojno-obrazovnih radnika i poboljšanjem ishoda učenja.

### 2.4. Vrijednosti

Strategija se temelji na vrijednostima koje su zaštitni znak aktivnosti Agencije u provođenju stručnog usavršavanja za odgojno-obrazovne radnike. Te vrijednosti su:

- **Izvrsnost** – standard izvedbe, zajedno s kreativnošću i inovativnošću, njeguje se u svim aktivnostima stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika koje se nastoje istaknuti svojom ponudom i raznolikom podrškom za odgojno-obrazovno radnike.
- **Povjerenje** – povjerenje da odgojno-obrazovni radnici rade sve što je u njihovoj moći za poboljšanje nastavne prakse nizom aktivnosti profesionalnog razvoja. Istovremeno, i povjerenje svih dionika u to da Agencija zna što se treba učiniti, da to radi uspješno te da to može poboljšati oslanjajući se na svoj integritet, stručnost, potencijal i sposobnost svojih ljudi.
- **Odgovornost** – institucionalna i osobna odgovornost za kvalitetu aktivnosti usmjerenih profesionalnom učenju i razvoju odgojno-obrazovnih radnika.
- **Motiviranost** – intrinzična i ekstrinzična motivacija kao pokretačka snaga za kreativnost i usavršavanje koju treba pratiti i poticati.
- **Prilagodljivost** – pravovremeno reagiranje na promjene; mogućnost uvažavanja novih, drukčijih ili promjenjivih zahtjeva sustava i potreba odgojno-obrazovnih radnika i učenika.
- **Predanost** – entuzijazam i posvećenost razvoju novih modela stručnog usavršavanja radi razvoja kompetencija odgojno-obrazovnih radnika.
- **Suradnja** – na svim razinama i sa svim institucijama u području odgoja i obrazovanja za učinkovitije provođenje pozitivnih promjena.



## 2.5. Ključni čimbenici uspjeha

Ključni čimbenici uspjeha pokretačka su snaga Strategije i osnažuju njenu provedbu.

- **Kvaliteta** – obilježje svih sadašnjih i budućih aktivnosti koje Agencija postiže stalnim osiguravanjem učinkovitog stručnog usavršavanja i pružanjem podrške odgojno-obrazovnim radnicima u njihovu profesionalnom razvoju.
- **Iskustvo** – Agencija je najstarija i sveprisutna ustanova za podršku i usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika u hrvatskom odgojno-obrazovnom sustavu; ima tradiciju, implicitno i eksplicitno znanje te sveobuhvatno praktično razumijevanje odgojno-obrazovnog sustava što je ključni čimbenik u planiranju i provedbi kvalitetnih programa stručnog usavršavanja.
- **Dostupnost** – mogućnost da svi odgojno-obrazovni radnici sudjeluju u različitim oblicima profesionalnog učenja te koriste sve dostupne izvore znanja i medije.
- **Usmjerenost ka budućnosti** – prepoznavanje i tumačenje promjena na institucionalnoj razini, primjerenost reagiranja i predviđanje što osigurava dugoročne pozitivne učinke u kvaliteti učenja i poučavanja stručnim usavršavanjem odgojno-obrazovnih radnika.
- **Globalna perspektiva** – uvažavanje lokalnih i nacionalnih potreba u svim aktivnostima stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika, uz uključivanje globalne perspektive koja olakšava suradnju sa svim zemljama i kulturama.
- **Kompetencijski pristup** – zajedničko razumijevanje kompetencija potrebnih za ulazak u profesiju te njihov razvoj tijekom profesionalnog života.
- **Stručnost** – programi stručnih usavršavanja temelje se na relevantnim i suvremenim spoznajama iz matičnih i supstratnih znanosti te primjerima dobre prakse.
- **Učinkovitost** – u realnom vremenu, kvalitetnim programima, za što veći broj sudionika stručnog usavršavanja, postići optimalan učinak na kvalitetu nastavnog procesa i ishode učenja.
- **Svrsishodnost** – primjerenost potrebama odgojno-obrazovnih radnika i specifičnim individualnim potrebama njihovih učenika, za optimiziranje njihovih ishoda učenja i osobnog rasta u razvoju kompetencija za cjeloživotno učenje i tržište rada.
- **Relevantnost** – pružanje suvremenih i relevantnih teorija i prakse poboljšava odgojno-obrazovni proces, sustav odgoja i obrazovanja u cjelini, osigurava napredak i rast na razini Europske unije i šire te omogućava mobilnost odgojno-obrazovnih radnika i učenika.
- **Vidljivost** – prepoznatljivost uloge Agencije u odgojno-obrazovnom sustavu te informiranje odgojno-obrazovnih radnika i šire zajednice o aktivnostima u području stručnog usavršavanja.
- **Materijalna sredstva** – raspoloživost i dostatnost sredstava za ostvarenje aktivnosti Agencije u stručnom usavršavanju.

### 3. Strateški ciljevi

#### Opći ciljevi

- očuvati nacionalni identitet temeljen na znanju;
- osigurati provedbu nacionalnih prioriteta obrazovne politike;
- poboljšati kvalitetu učenja i poučavanja;
- pratiti promjene u društvu i sustavu odgoja i obrazovanja.

#### Operativni ciljevi

- razvijati učinkovitiji sustav stručnog usavršavanja temeljen na kvaliteti;
- uskladiti sustav stručnog usavršavanja s preporukama EU-a;
- razvijati ljudske i materijalne potencijale Agencije za odgoj i obrazovanje;
- poticati profesionalni razvoj odgojno-obrazovnih radnika;
- pratiti potrebe odgojno-obrazovnih radnika za razvojem kompetencija;
- organizirati stručna usavršavanja sukladno potrebama odgojno-obrazovnog sustava;
- pružati dodatnu profesionalnu pomoć odgojno-obrazovnim radnicima;
- uspostavljati i održavati partnerstva s nacionalnim i međunarodnim organizacijama;
- koristiti EU programe i fondove;
- promicati obrazovna istraživanja u svrhu razvoja;
- promicati aktivnosti Agencije za odgoj i obrazovanje.

## 4. Polazišta za donošenje Strategije

Razvojni kontekst u svijetu značajno se promijenio u posljednjih deset godina. Promjene unutar samih zemalja, kao i promjene u širim međunarodnim okvirima potiču na promišljanje strategija odgoja i obrazovanja na nacionalnoj razini. Ekonomske, demografske i tehnološke promjene redefinišu razvojne izazove za sve zemlje.<sup>1</sup>

### 4.1. Zašto nova Strategija

Razvoj Strategije Agencije za odgoj i obrazovanje posljedica je promjena koje se događaju u Hrvatskoj i Europi. Novi izazovi pozivaju na pametan, održiv i uključiv rast<sup>2</sup> i na „promišljanje obrazovanja prema novim načinima učenja i poučavanja“<sup>3</sup>. Strategija je podrška odgojno-obrazovnim radnicima u profesionalnom cjeloživotnom učenju suvremenim stručnim usavršavanjem kojem je cilj poboljšanje profesionalnih kompetencija. Osposobljeni odgojno-obrazovni radnici kvalitetnim učenjem i poučavanjem omogućuju razvoj učeničkih kompetencija i osiguravaju očekivane ishode učenja.

#### 4.1.1. Pristupanje EU-u

Ulazak Hrvatske u EU 1. srpnja 2013., otvara nove mogućnosti za razvoj odgojno-obrazovnog sustava u skladu s preporukama ključnih dokumenata<sup>4</sup> i inicijativama EU-a usmjerenih prema modernizaciji sustava obrazovanja i osposobljavanja radi povećanja zapošljivosti i rasta. „Ulaganje u obrazovanje i osposobljavanje za razvoj vještina ključno je za poticanje rasta i konkurentnosti: vještine određuju sposobnost Europe za povećanje produktivnosti.“<sup>5</sup> Kao dio šire strategije za gospodarski oporavak, države članice se pozivaju na „Ulaganje napora...u poboljšanje zapošljavanja, profesionalnog razvoja i općeg statusa učitelja<sup>6</sup> i ravnatelja kako bi se povećala kvaliteta poučavanja i okruženja za učenje“<sup>7</sup>.

Stvaranje konkurentnog europskog (a time i hrvatskog) gospodarskog područja zahtijeva mobilnost radne snage, što podrazumijeva priznavanje njihovih stečenih kompetencija radi ostvarivanja koristi ne samo zaposlenika, već i poslodavaca te cijele zajednice. *Europski kvalifikacijski okvir* (EKO) sredstvo je kojim se uvode referentne razine kvalifikacija radi usporedivosti i priznavanja kvalifikacija definiranih različitim nacionalnim kvalifikacijskim okvirima. Europskim kvalifikacijskim okvirom promiče se cjeloživotno učenje, kompetencije i kvalifikacije čine se transparentnijima, što omogućuje veću mobilnost radnika i učenika te lakše priznavanje njihovih kvalifikacija izvan zemlje iz koje dolaze.

---

<sup>1</sup> Learning for All: Investing in People's Knowledge and Skills to Promote Development; World Bank Education Strategy 2020; str. 19

<sup>2</sup> Europe 2020

<sup>3</sup> Rethinking Education - [http://ec.europa.eu/education/news/rethinking\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/news/rethinking_en.htm)

<sup>4</sup> Europe 2020; Education and Training 2020; Rethinking Education; European Qualifications Framework; Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications; EC Thematic Working Group "Teacher Professional Development";

<sup>5</sup> Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes, 2012, str.2;

[http://ec.europa.eu/education/news/rethinking\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/news/rethinking_en.htm); COM(2012) 669 final/en

<sup>6</sup> Pojam „učitelj“ u dokumentu uključuje odgojitelje u predškolskim ustanovama, učitelje osnovnih škola te nastavnike srednji škola. Izrazi poput učitelji, stručni suradnici, ravnatelji, voditelji županijskih stručnih vijeća i viši savjetnici se kroz izvješće koriste kao imenice muškog roda, međutim predstavljaju i žensku populaciju odgojno-obrazovnih radnika.

<sup>7</sup> Council conclusions of 26 November 2012 on education and training in Europe 2020; Official Journal of the EU, C 393/5, 19.12.2012 str.6

Dokument *Zajednička europska načela za kompetencije i kvalifikacije učitelja* naglašava ključnu ulogu učitelja u pripremi učenika za europsko građanstvo te ističe važnost priznavanja učiteljskih kompetencija i kvalifikacija među državama članicama EU-a pomoću Europskog kvalifikacijskog okvira. Ključne kompetencije učitelja podrazumijevaju sposobnost suradnje s drugima, upravljanje znanjem, tehnologijom i informacijama te aktivno djelovanje u društvu. „Rad učitelja u svim ovim područjima trebao bi biti dio profesionalnog kontinuiteta cjeloživotnog učenja koje uključuje inicijalno obrazovanje, pripravništvo i kontinuirani profesionalni razvoj jer se ne može očekivati da učitelji imaju sve potrebne kompetencije nakon završetka inicijalnog obrazovanja.“<sup>8</sup>

U strateškom okviru za europsku suradnju u obrazovanju i osposobljavanju<sup>9</sup>, Vijeće EU-a navodi da bi „u razdoblju do 2020. godine glavni cilj europske suradnje trebala biti podrška daljnjem razvoju sustava obrazovanja i osposobljavanja u zemljama članicama“ te tvrdi da „postoji potreba za osiguranjem visoko-kvalitetnog poučavanja, za pružanjem odgovarajućeg inicijalnog obrazovanja i kontinuiranog profesionalnog razvoja učiteljima i poučavateljima te za tim da se učiteljski poziv učini privlačnim“.

Uslijed društvenih promjena, učitelji se suočavaju s promjenjivim zahtjevima i novim izazovima, a kako bi se uspješno s njima nosili, trebaju im nove kompetencije. Uspješan razvoj učiteljskih kompetencija treba se temeljiti na kvalitetnim strategijama razvoja sustava inicijalnog obrazovanja učitelja i sustava stručnog usavršavanja. Europska komisija poziva zemlje članice da ubrzaju usvajanje obrazovnih reformi za borbu protiv nezaposlenosti mladih te poticanje usvajanja različitih vještina. Jedna od predloženih aktivnosti je „preispitati i osnažiti profesionalni profil svih učiteljskih zanimanja (učitelja na svim razinama sustava, ravnatelja škola, poučavatelja). Ključne aktivnosti su ocjenjivanje učinkovitosti te akademskih i pedagoških kvaliteta inicijalnog obrazovanja učitelja; uvođenje usklađenih i dobro ekipiranih sustava odabira; zapošljavanje, uvođenje u posao i stručno usavršavanje učitelja temeljeno na jasno definiranim kompetencijama potrebnima u svakom pojedinom razdoblju učiteljske karijere te jačanje digitalnih kompetencija učitelja.“<sup>10</sup>

#### **4.1.2. Promjene u odgojno-obrazovnom sustavu**

Promjene u hrvatskom odgojno-obrazovnom sustavu nastale u prethodnom razdoblju, utjecale su na učenje i poučavanje.

Zakonom o izmjenama i dopunama *Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi* koji je stupio na snagu u kolovozu 2012. godine, osnovano je Nacionalno vijeće za odgoj i obrazovanje koje kao stručno i strateško tijelo, između ostalog, prati kvalitetu sustava predškolskog, osnovnoškolskog i srednjoškolskog odgoja i obrazovanja te brine o razvoju kurikuluma. Ovim je Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona ukinuto ocjenjivanje učenika na kraju polugodišta.

---

<sup>8</sup> Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications, str. 4;

<sup>9</sup> Education and Training 2020, str. 3 i 4;

<sup>10</sup> Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes, 2012., str. 15; [http://ec.europa.eu/education/news/rethinking\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/news/rethinking_en.htm); COM(2012) 669 final/en

Sabor je usvojio *Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru (HKO)*. Primjena HKO-a će omogućiti povećanje mobilnosti zaposlenika i učenika uređenjem sustava kvalifikacija u RH-u i to na način da osigura jasnoću stjecanja, prohodnosti i kvalitetu kvalifikacija kao i povezivanje razina kvalifikacija u RH-u s razinama kvalifikacija Europskog kvalifikacijskog okvira (EKO). HKO, dakle, uključuje odredbe Europskog kvalifikacijskog okvira, smjernica EU-a i međunarodnih propisa. Nadalje, HKO je važan kao preduvjet za regulaciju hrvatskog sustava cjeloživotnog učenja i polazište je društva temeljenog na znanju i socijalnoj inkluziji. Isti definira kompetencije kao „postignuto korištenje specifičnih znanja i vještina, u skladu s danim standardima i pripadajućom samostalnošću i odgovornošću“<sup>11</sup>.

*Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje (NOK)* iz 2010., koji se oslanja na *Europski referentni okvir ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje*, napravio je značajan pomak u kurikulumskoj politici i planiranju s prijenosa znanja na razvoj kompetencija što je doprinijelo promjenama u pristupu i načinu programiranja odgoja i obrazovanja. NOK-om se uvodi načelo integriranog, interdisciplinarnog i proceduralnog planiranja sadržaja učenja orijentiranog na ishod, s ciljem osposobljavanja učenika za kompetentno djelovanje u različitim područjima života. Eksperimentalna provedba Kurikuluma građanskog odgoja i obrazovanja (u dvanaest osnovnih i srednjih škola u 2012./2013. i 2013./2014. školskoj godini) i Kurikuluma zdravstvenog odgoja (2012./2013.) u svim osnovnim i srednjim školama temelji se na odredbama NOK-a kao razvojnog dokumenta koji promiče odgoj i obrazovanje usmjereno na učenika. Kurikulum usmjeren na dijete/učenika, zahtijeva prilagođivanje odgojno-obrazovnih i nastavnih oblika, metoda i sredstava rada individualnim potrebama i sposobnostima učenika kako bi se osigurao odgojno-obrazovni uspjeh svakoga pojedinca. Uvođenjem državne mature osigurava se veća objektivnost učeničkih školskih postignuća na nacionalnoj razini te ukupno podizanje kvalitete odgoja i obrazovanja u školi.

Republika Hrvatska uključila se i u istraživačke projekte u području obrazovanja PISA, PIRLS i TIMSS, ESLC što je od nacionalnog interesa za sustavno praćenje kvalitete odgojno-obrazovnog sustava. U PIRLS-u 2011. godine, u ocjenjivanju čitanja, hrvatski su učenici visoko rangirani (8. među 49 zemalja), znatno iznad međunarodnog prosjeka. Na TIMSS ocjenjivanju znanosti i matematike, hrvatski su učenici rangirani nešto niže od međunarodnog prosjeka.

Novoizabrani ravnatelji odgojno-obrazovnih ustanova, kao poslovodni i stručni voditelji, susreću se s nizom novih i zahtjevnih poslova za koje nisu sustavno osposobljavani. Vještine i kompetencije koje su stekli kao odgojno-obrazovni radnici, nisu dovoljne za uspješno obavljanje ravnateljskog posla. Neophodne kompetencije za upravljanje i vođenje odgojno-obrazovnih ustanova ravnatelji stječu kroz stručna usavršavanja, što otvara mogućnost novim i drugačijim potporama koje se trebaju pružiti ravnateljima odgojno-obrazovnih ustanova kroz različite oblike stručnog usavršavanja.

Rukovođenje školom ujedinjuje „kompetencije osoblja, učenika i roditelja za postizanje zajedničkih ciljeva obrazovanja.“ Ono također „određuje etos škole, motivaciju učitelja, dubinu njihova kontinuiranog profesionalnog učenja i kvalitetu učenja i poučavanja.“<sup>12</sup> Važno je osigurati alate koji

<sup>11</sup> Hrvatski kvalifikacijski okvir, str. 16;

<sup>12</sup> Supporting the Teaching Professions for Better Learning Outcomes, str. 43;

[http://ec.europa.eu/education/news/rethinking\\_en.htm/](http://ec.europa.eu/education/news/rethinking_en.htm/) EC SWD(2012) 374 final

će ravnatelju odgojno-obrazovne ustanove omogućiti obavljanje administrativnih poslova u što kraćem vremenu, kako bi se u većoj mjeri mogli posvetiti stručno-pedagoškim poslovima u ustanovi.

#### **4.1.3. Inicijalno obrazovanje učitelja**

Kvalitetan učitelj ključni je čimbenik kvalitetnog odgojno-obrazovnog sustava, a njegovo obrazovanje ključna je odrednica njegove kvalitete u bilo kojem odgojno-obrazovnom sustavu. Iznimno je važna kvaliteta i sinergija svih onih koji obrazuju buduće učitelje, bilo da se radi o formalnom, neformalnom i/ili informalnom učenju. Pored znakovitih brojnih procesa promjena, Bolonjski proces djeluje na modernizaciju kurikuluma u inicijalnom obrazovanju učitelja te usklađivanje s europskim standardima. Novi kurikulum naglašava pedocentrički pristup koji u središte pozornosti stavlja učenika te time zauzima drugačija polazišta vezana uz oblike, metode i principe nastavnoga rada, što podrazumijeva razvoj modela obrazovanja učitelja koji će moći učinkovito poduprijeti nadolazeće reforme obrazovanja. Važan je razvoj modela cjeloživotnog obrazovanja učitelja koji će ih osposobiti za autonomno i proaktivno planiranje i izvođenje nastave kao i za refleksivno praćenje vlastita rada te njegovo unapređivanje.

Opći je stav među učiteljima da im nakon diplome nedostaje praktičnih vještina poučavanja te da je, općenito, prepoznata potreba za boljom integracijom teorijskih i praktičnih sadržaja. Stoga je veća usmjerenost stavljena na praktični aspekt inicijalnog obrazovanja, na horizontalnu prohodnost sustava (suradnja između sveučilišta) i suradnju sa školama u kojima se održava stručno pedagoška praksa, odnosno, na vezu inicijalnog obrazovanja i uvođenja u profesiju.

Prema autorima Smjernica objavljenima 2012. godine, „visoko obrazovanje treba osigurati znanje i kompetencije za uspješan rad...” te „sveučilišta moraju u svoja poslanja ugraditi obavezu uspostavljanja suvremeno organiziranih studija za odgajatelje i nastavnike te za njihovu cjeloživotnu izobrazbu i kontinuirano obrazovanje jer je vrhunska izobrazba odgajatelja i nastavnika bitan temelj za preobrazbu obrazovanja”<sup>13</sup>.

#### **4.1.4. Promjena paradigme**

Promjena paradigme ponajprije se reflektira u novim spoznajama/teorijama o učenju. Biheviorističke teorije 60-ih godina 20. stoljeća potisnute su *konstruktivizmom* i drugim teorijama učenja koje daju nov pogled na učenje. Osnovna premisa konstruktivizma jest da „mi konstruiramo svoje razumijevanje svijeta u kojem živimo“ (Brooks i Brooks, 1993)<sup>14</sup>. Učenje se više ne promatra kao pasivno apsorpiranje i memoriranje prethodno određenih činjenica i podataka koje treba reproducirati. To znači da „znanje” nije moguće jednostavno „prenositi” s učitelja na učenika, već se znanje „konstruira” u umu onoga koji uči, oslanjajući se na prethodno iskustvo, koristeći aktivne metode učenja te reflektirajući svoju praksu stalnim propitivanjem i istraživanjem. Promjena ove paradigme učenja poznata je i kao pristup „odgoj i obrazovanje usmjereno na dijete/učenika” (Nacionalni okvirni kurikulum), a s ciljem razvoja kompetencija<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Smjernice za strategiju odgoja, obrazovanja, znanosti i tehnologije, 2012., str. 44 i 24.;

<sup>14</sup> Brooks, J. Brooks, M. (1993). *The Case for Constructivist Classrooms*. Alexandria, Va.: ASCD.

<sup>15</sup> Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje (2010). Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske, str. 17.

Upravo se u ovom smislu mnogi stručnjaci zalažu za promjene i u stručnom usavršavanju, tj. učenju i profesionalnom razvoju učitelja te se ukazuje na neke nelogičnosti: „Ono što se čini da svi žele za učenika, široku lepezu poticaja za učenje koji će učeniku omogućiti da doživljava, kreira, rješava probleme, koristi svoje iskustvo i surađuje s drugima, iz nekog je razloga uskraćeno učiteljima u njihovu procesu učenja.” (Lieberman, 1995)<sup>16</sup>. U skladu s primjenom ovih spoznaja, u literaturi anglosaksonskog govornog područja, prestao se koristiti pojam „treening” (eng. *training*), što podrazumijeva „prenošenje” znanja te se koristi pojam „razvoj” (eng. *development*), što je u skladu sa suvremenim shvaćanjem učitelja kao aktivnog „učenika” i nositelja svog profesionalnog razvoja.

Promjena paradigme učenja polazište je za napuštanje tradicionalnih oblika stručnog usavršavanja (npr. teoretska predavanja) i primjena raznolikih i suvremenih oblika profesionalnog razvoja (npr. iskustveno učenje), preuzimanje veće odgovornosti za vlastito učenje od strane učitelja, cjeloživotni pristup razvoju kompetencija (ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje i učiteljskih kompetencija), postavljanje sustava u kojem će svako učenje biti adekvatno vrednovano (formalno, neformalno i informalno obrazovanje) i dr.

Profesionalni razvoj je iskaz osobne odgovornosti svakog pojedinca za rast i razvoj temeljen na potrebi da budemo uspješni za dobrobit naših učenika. Opća definicija profesionalnog razvoja uključuje inicijalno obrazovanje, programe uvođenja u rad i kontinuirani profesionalni razvoj u školskom okruženju.<sup>17</sup> TALIS istraživanje također koristi vrlo široku definiciju: „Profesionalni razvoj definira se kao aktivnosti koje razvijaju vještine, znanja, stručnost i druge osobine pojedinca kao učitelja” (OECD, 2009., str. 49).

Perspektiva profesionalnog učenja „nadahnuta je učenjem odraslih i kognitivnim teorijama, prema paradigmi učitelja kao reflektivnog praktičara koji preuzima odgovornost za učenje s ciljem poboljšanja kvalitete profesionalnog djelovanja.”<sup>18</sup>

#### **4.1.5. Demografski trendovi**

Posljednji popis stanovništva iz 2011. g. upućuje na promjene u demografskoj strukturi u Republici Hrvatskoj, odnosno, očituje se u smanjenju ukupnog broja stanovnika i nerazmjernoj dobnoj strukturi stanovništva. Broj osoba starije životne dobi raste, a broj djece, odnosno učenika u odgojno-obrazovnom sustavu, pada, što izravno utječe na mrežu javnih škola, smanjenje norme učitelja unutar odgojno-obrazovne ustanove u kojoj je zaposlen te potrebe za promjenama u ponudi andragoških obrazovnih programa.

Popis stanovništva ukazuje na prisutnost znatnog broja stranaca i imigranata koji žive i rade ili su se zatekli u Republici Hrvatskoj, a čiji materinji jezik nije hrvatski. Odgojno-obrazovni sustav u ovom se trenutku suočava s djecom inojezičarima, koja se uključuju u redovno školovanje s nedostatnim ili

<sup>16</sup> Lieberman, A. (1995.). *Practices That Support Teacher Development*. Phi Delta Kappan 76(8), str. 591-596.

<sup>17</sup> TALIS (Teaching and Learning International Survey), 2. poglavlje, Enhancing educational effectiveness through teachers' professional development, str.19;

<sup>18</sup> Caena, Francesca; Quality in Teachers' continuing professional development, 2011., str.4; Education and Training 2020; TWG 'Professional Development of Teachers';

nikakvim poznavanjem hrvatskoga jezika, što povećava broj učenika kojima je potrebna dodatna pomoć i pažnja. Pristupanjem Republike Hrvatske Europskoj uniji, tržište rada znatno će se otvoriti stanovnicima EU-a, a tada će porasti i broj učenika u odgojno-obrazovnom sustavu kojima hrvatski jezik nije materinji. Multikulturalnost i multijezičnost učenika izazov je odgojno-obrazovnim radnicima koji poučavanje moraju prilagoditi toj raznolikosti jer svim učenicima trebaju omogućiti jednake uvjete za učenje, čime će ostvariti društvena očekivanja.

#### **4.1.6. Inkluzija**

Svako dijete ima individualne posebnosti, svoje interese, sposobnosti i potencijale te pravo na odgoj i obrazovanje, usmjereno na postizanje njemu primjerenog stupnja obrazovanja. Sustav obrazovanja treba kreirati, a obrazovni program implementirati tako da se uvažava širok spektar individualnih razlika, potreba i mogućnosti svakog djeteta što iziskuje nove kompetencije učitelja.

Konvencija Ujedinjenih Naroda iz 2006.<sup>19</sup> obavezuje vlade da osiguraju inkluzivno obrazovanje za sve učenike. Inkluzija je sustavan proces (korak dalje od integracije) uključivanja djece s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama u redovne programe, ali s naglaskom na individualizaciju, međusobnu interakciju i isticanje mogućnosti, a ne nedostataka. Proces inkluzije uključuje i mijenjanje osobnih stavova, stvaranje novog odnosa prema svemu što je različito te potiče međusobno podržavanje. Inkluzija je neophodna komponenta kvalitetna obrazovanja, a dovodi do pozitivnih promjena koje utječu na sve učenike pa tako i na učenike s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama.

Raznolikost učenika predstavlja izazov odgojno-obrazovnim radnicima koji poučavanje moraju tome prilagoditi tako da se uklone prepreke sudjelovanju, učenju i postignućima, te da promoviraju inkluziju i jednakost. Inkluzija podrazumijeva da se društvena očekivanja i aspekti okruženja za učenje mogu promijeniti tako da svaki učenik ima jednake mogućnosti za sudjelovanje, ostvarivanje svojih potencijala i učenje.

#### **4.1.7. Utjecaj globalne ekonomske krize na Europu i Hrvatsku**

„2012. je bila još jedna loša godina za Europu. Nakon pet godina ekonomske krize recesija se vratila, nezaposlenost je skočila na razinu koju nismo iskusili u skoro dva desetljeća, a socijalna se situacija također pogoršava. Efekti nacionalnih automatskih stabilizatora, čija je svrha održavanje potrošnje kućanstava i zaštite najranjivijih skupina, oslabio je u usporedbi s početkom krize“.<sup>20</sup>

Republika Hrvatska prolazi kroz teško ekonomsko, financijsko i gospodarsko razdoblje. Podaci Državnog zavoda za statistiku pokazuju da je razvoj gospodarstva tijekom 2012. godine zabilježio pad. Zemlja se suočava s ekonomskim i financijskim poteškoćama koje odražavaju krizu na globalnoj razini, a koja je u velikoj mjeri utjecala i na gospodarstvo EU-a. Šira gospodarska kriza smanjuje izvoz i ulaganja, što uzrokuje povećanje broja nezaposlenih radno sposobnih stanovnika i sve veći trgovački deficit te neravnomjeran regionalni razvoj. U mjerama Vlade za umanjivanje posljedica krize smanjuju se proračunski raspoloživa sredstva velikim korisnicima poput ministarstava i agencija.

<sup>19</sup> United Nations International Convention on the Rights of Persons with Disabilities (2006), Article 24, Section Education;

<sup>20</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=731>



Unatoč općem shvaćanju da bi ulaganje u obrazovanje trebalo ostati prioritet, kriza ipak utječe i na taj segment društva.

#### **4.1.8. Utjecaj globalne krize na Agenciju za odgoj i obrazovanje**

Posljedica navedenih mjera umanjena su raspoloživa sredstva Državnog proračuna u Agenciji za odgoj i obrazovanje za stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika. Uz navedeno, zbog Vladinih mjera ograničavanja zapošljavanja u javnim ustanovama koje se financiraju iz Državnog proračuna, tijekom posljednjih nekoliko godina smanjio se i broj savjetnika u Agenciji. Istovremeno, uz povećanje opsega poslova savjetnika Agencije te odredbu da se stručna usavršavanja za odgojno-obrazovne radnike organiziraju isključivo u nenastavne dane, smanjuju se i mogućnosti organizacije dostatnog broja stručnih skupova kojima bi se zadovoljile potrebe svih dionika sustava.

Analizom zaduženja savjetnika uviđa se da opseg i raspodjela poslova nisu ravnomjerni. Radi učinkovitijeg korištenja dostupnih resursa i bolje učinkovitosti stručnog usavršavanja, ukazuje se potreba za uvođenjem promjena u organizaciju stručnog usavršavanja, upravljanje ljudskim potencijalima i materijalnim resursima. Vidljivost svih aktivnosti Agencije i komunikacija te rad s odgojno-obrazovnim radnicima, nisu dovoljno transparentni pa treba provesti nove mjere u poboljšanje vidljivosti postignuća uspješno provedenih aktivnosti Agencije te javno predstavljanje svih aktivnosti i informacija s održanih događanja i projekata.

#### **4.2. Organizacija i provedba stručnog usavršavanja u Agenciji za odgoj i obrazovanje**

Stručno usavršavanje organizira i provodi 102<sup>21</sup> savjetnika Agencije iz Zagreba te Podružnica u Rijeci, Osijeku i Splitu. Svaki savjetnik stručnjak je za nastavni predmet ili predmetno područje te je zadužen za organizaciju stručnog usavršavanja za otprilike 800 do 1200 odgojno-obrazovnih radnika tog predmeta/područja na cijelom području Republike Hrvatske, jednoj ili u više županija. Strategija stručnog usavršavanja stoga nije i ne može biti jedinstvena za sve radnike i sva predmetna područja.

Važnu ulogu i zadaću u stručnom usavršavanju na razini županija imaju istaknuti odgojno-obrazovni radnici koje imenujemo voditeljima županijskih stručnih vijeća (ŽSV), a njihovo iskustvo i stručnost koristi se u edukaciji ostalih jer svaki voditelj ŽSV-a organizira najmanje dva stručna skupa godišnje za pedesetak sudionika. Oni su su-stručnjaci koji uz stručnu i organizacijsku potporu i vodstvo savjetnika Agencije prosljeđuju važne informacije i spoznaje svim ostalim odgojno-obrazovnim radnicima (kaskadni model stručnog usavršavanja). Ravnatelj Agencije imenovao je 1455 voditelja ŽSV-a, a sredstva za financiranje njihova rada osigurana su iz državnog proračuna.

Stručne skupove Agencija organizira na državnoj, međužupanijskoj i županijskoj razini. Na skupovima državne razine brzo i učinkovito se informiraju, educiraju i povezuju svi odgojno-obrazovni radnici nekog predmeta/područja. Ostale razine stručnih skupova, savjetnici planiraju prema teritorijalnom principu (županijski/međužupanijski skupovi), vodeći se načelom rada u manjim skupinama, manje predavačkim, a više radioničkim oblikom rada. Stručni skupovi koji se održavaju na regionalnoj i županijskoj razini održavaju se u velikim županijskim središtima, ali i u najmanjim mjestima u

---

<sup>21</sup> Podaci Izvješća o radu Agencije za odgoj i obrazovanje za 2012. godinu

Hrvatskoj. Svi programi stručnih skupova koje organizira/suorganizira Agencija, objavljuju se na mrežnim stranicama Agencije [www.azoo.hr](http://www.azoo.hr). U programskim tablicama definirani su ciljevi stručnog usavršavanja, u obliku kompetencija koje će se razvijati. Odabir stručnog usavršavanja ovisi o prethodno stečenim znanjima i vještinama sudionika, s obzirom na iskustvo, potrebe i sklonosti.

Korisnici usluga (ciljne skupine) stručnih usavršavanja su odgojno-obrazovni radnici iz predškolskih ustanova, osnovnih i srednjih škola, i učeničkih domova. Za svaku se ciljnu skupinu organiziraju stručna usavršavanja ovisno o nastavnom predmetu koji predaju, ali i interdisciplinarno. Preduvjet sudjelovanja na stručnom skupu je prijavljivanje putem elektroničke aplikacije [www.ettaedu.eu](http://www.ettaedu.eu). Nakon završenog stručnog usavršavanja, sudionicima se elektronički šalje potvrda o sudjelovanju. Pripravnici su osobito važna ciljna skupina koju savjetnici stručnim usavršavanjem pripremaju za polaganje stručnog ispita i uspješno uključivanje u odgojno-obrazovni rad.

Svi stručni skupovi za učitelje i nastavnike planiraju se u nenastavne dane, a to u praksi znači u vrijeme proljetnog, zimskog i ljetnog odmora za učenike. Takvim jednodnevnim stručnim skupovima ne remeti se organizacija nastave, ali savjetnicima ograničava vrijeme provođenja stručnih usavršavanja. Za ostale ciljne skupine (stručne suradnike, ravnatelje, odgojitelje i pripravnike) te iznimno za učitelje i nastavnike, moguće je organizirati stručne skupove i u nastavne dane. Voditelji ŽSV-a organiziraju stručna usavršavanja i u nastavne dane, uglavnom u poslijepodnevnim satima. Nedostatak ovog modela je u tome što svi savjetnici istovremeno imaju stručne skupove pa u takvom vremenskom okviru sudionicima nije moguće istovremeno biti na nekoliko stručnih skupova, a savjetnicima je teško obuhvatiti ukupnu populaciju za koju su zaduženi.

Agencija za odgoj i obrazovanje, kao vodeća ustanova za stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika, nema nikakvih uvjeta za organizaciju stručnih skupova u svojim prostorima. Zbog toga se stručni skupovi na međuzupanijskoj ili županijskoj razini organiziraju u prostorima predškolskih ustanova, osnovnih i srednjih škola, učeničkih domova ili studentskih kampusa. Stručni skupovi na državnoj razini, zbog velikog interesa odgojno-obrazovnih radnika, mogu se organizirati samo u kongresnim dvoranama pojedinih hotela.

Programi/teme stručnih usavršavanja temelje se na potrebama odgojno-obrazovnih radnika. Jednim su dijelom to potrebe koje osjećaju sami radnici, suočeni sa zahtjevima koji se pred njih postavljaju te suočeni s promjenama u svom okruženju dok su s druge strane te potrebe proizašle iz aktualne obrazovne politike, odnosno, zahtjeva za modernizacijom obrazovanja na temelju razvoja obrazovnih znanosti. Iz navedenih razloga, programi stručnog usavršavanja moraju uvažiti inicijative iz središta i baze. Teme su vezane uz matične znanosti, razvoj strategija i vještina ili su od nacionalnog značaja. Predavači su ugledni stručnjaci s matičnih visokoškolskih ustanova i institucija koje se primarno bave pitanjima odgoja i obrazovanja, ravnatelji i stručni suradnici iz predškolskih, osnovnoškolskih i srednjoškolskih ustanova te iskusni učitelji i nastavnici praktičari (4000 odgojno-obrazovnih radnika imenovanih u zvanje mentora i savjetnika). Agencija ostvaruje suradnju i s ostalim ustanovama koje sudjeluju u stvaranju i provođenju obrazovne politike u Republici Hrvatskoj: visokoškolskim ustanovama, ministarstvima, centrima, agencijama i ostalim dionicima u odgojno-obrazovnom sustavu. Na razini VŽSV-a, kao predavači i voditelji radionica, angažiraju se stručnjaci ili uspješni praktičari iz lokalne zajednice.

Oblici rada su raznovrsni i organiziraju se ovisno o temi, razini stručnog skupa, ciljnoj skupini i broju sudionika. Na skupovima s velikim brojem sudionika, uglavnom je to kombinacija plenarnih predavanja i rad s manjim skupinama u radioničkim oblicima rada. S manjim skupinama radi se i interdisciplinarno, modularno, putem projekata, zajednice učenja, videokonferencije, iskustveno poučavanje, aktivno sudjelovanje i samostalan rad u skladu s novim tehnologijama; seminare, simpozije, različita predavanja, radionice, rasprave, supervizijske grupe, internetske portale i forume.

U pravilu, svako stručno usavršavanje završava raspravom, prijedlozima za budući rad i upitnikom za vrednovanje kvalitete stručnog skupa. Vrednuje se rad predavača te korisnost i aktualnost teme. Analiza podataka dobivenih upitnikom, dobar je pokazatelj smjernica za poboljšanje sustava stručnog usavršavanja u Agenciji. Utjecaj stručnog usavršavanja na podizanje razine kvalitete nastavnog procesa i ishode učenja može se pratiti uvidom u rad u postupku napredovanja ili stručno-pedagoškog nadzora.

#### **4.2.1. Zakonska regulativa**

Agencija za odgoj i obrazovanje definirana je zakonom kao javna ustanova odgovorna za organizaciju i pružanje stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika u području općeg obrazovanja. Međutim, javlja se sve više pružatelja stručnog usavršavanja, posebno među nakladničkim kućama. Ne postoji sustav akreditacije programa i pružatelja stručnog usavršavanja, a uz sve veću konkurenciju i sve manje resurse, izazov je zadržati tradicionalnu ulogu Agencije kao kvalitetnog pružatelja stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika.

Zakon definira osnove za stručno osposobljavane i usavršavanje te napredovanje odgojno-obrazovnih radnika, no samo općenito. Tri zakona reguliraju pripravnštvo, licenciranje, stručno usavršavanje, profesionalni razvoj i napredovanje odgojno-obrazovnih radnika u općem obrazovanju: *Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi*, *Zakon o predškolskom odgoju i naobrazbi* i *Zakon o Agenciji za odgoj i obrazovanje*.

Zakon propisuje da odgojno-obrazovni radnici imaju pravo i obvezu trajno se stručno osposobljavati i usavršavati programima koje je odobrilo Ministarstvo. Stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika definira kao „pojedinačno i organizirano usavršavanje u matičnoj znanosti u području pedagogije, didaktike, obrazovne psihologije, metodike, informacijsko-komunikacijskih tehnologija, savjetodavnog rada, upravljanja, obrazovnih politika i drugih područja relevantnih za učinkovito i visokokvalitetno obavljanje odgojno-obrazovne djelatnosti u školskim ustanovama”.<sup>22</sup> Međutim, odredbe su vrlo općenite, pri čemu pojedinosti i postupke prepuštaju odgovarajućim pravilnicima, no oni nisu (još) u potpunosti usklađeni sa zakonima, a trebali bi definirati postupke i uvjete za olakšavanje provedbe.

Svaki novi učitelj/nastavnik/stručni suradnik koji se prvi puta zaposli u školi, pripravnik je i njegova je prva godina rada razdoblje u kojemu se osposobljava za uspješno, stručno i samostalno obavljanje poslova u osnovnoj, odnosno srednjoj školi. Na kraju perioda uvođenja u rad, učitelj/nastavnik/stručni suradnik pripravnik mora položiti stručni ispit kako bi mogao nastaviti s

---

<sup>22</sup> Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, članak 115, str. 44

poučavanjem, a kojim stječe prvu licenciju za rad u školskoj ustanovi i koja je javna isprava kojom se dokazuju potrebne razine općih i stručnih kompetencija učitelja, nastavnika i stručnih suradnika. Uočava se da učitelji/nastavnici/stručni suradnici pripravnici završavaju svoje primarno obrazovanje bez dovoljno praktičnog iskustva.

#### **4.2.2. Strateški dokumenti**

Postojeći strateški dokumenti<sup>23</sup> koji se bave odgojem i obrazovanjem bave se profesionalnim razvojem odgojno-obrazovnog osoblja i poboljšanjem njihovih profesionalnih kompetencija kao vrlo važnim segmentom razvoja sustava kvalitete u sferi obrazovanja. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta prepoznaje da je profesionalni razvoj nastavnika od ključne važnosti za poboljšanje kvalitete u školama, ističući da „Kvaliteta se obrazovanja načelno osigurava visokim standardom obrazovanosti nastavnika/ca. Stoga je važno obratiti posebnu pozornost na njihovo obrazovanje i trajni profesionalni razvoj“.<sup>24</sup> (MZOS, 2005:3)

U svom postojećem Strateškom planu, MZOS navodi da će „ulagati u i razvijati programe stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih djelatnika“<sup>25</sup> nakon što je prepoznao ključnu ulogu koje kompetentni i dobro obrazovani odgojno-obrazovni radnici igraju u kvaliteti obrazovanja u školama. U svom Programu o strateškim smjerovima u predškolskom, osnovnoškolskom i srednjoškolskom odgoju i obrazovanju Vlada uključuje i „poboljšanje društvenog i materijalnog položaja nastavnika“ i „stimuliranje nastavnika za napredovanje temeljeno na postignućima u radu i stručnom usavršavanju“.<sup>26</sup>

*Smjernice za strategiju odgoja, obrazovanja, znanosti i tehnologije* prepoznaju ključnu ulogu nastavnika u odgoju i obrazovanju te da „stvarno se poboljšanje obrazovnog sustava može postići tek jačom profesionalizacijom nastavničkog zanimanja te jačanjem povjerenja u nastavnike i škole“. Također, navodi da „nastavnički i učiteljski fakulteti trebaju svoje programe nadopuniti tako da učitelji i nastavnici tijekom redovitog školovanja steknu potrebne kompetencije“<sup>27</sup>, što jasno odražava potrebe za poboljšanjem.

*Hrvatski kvalifikacijski okvir (HKO)* postavlja jasne kriterije kvalitete za usvajanje skupa kompetencija koje učenik treba imati nakon završetka obrazovanja. „Ključne kompetencije cjeloživotnog učenja implicitno se uključuju u sve kvalifikacije i time predstavljaju izuzetno važan element HKO-a“<sup>28</sup>, koji daje osnovu za uspostavljanje okvira kompetencija odgojno-obrazovnih radnika.

---

<sup>23</sup> Strategija Vladinih programa za razdoblje 2012.-14., str.179; Strateški plan Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta za razdoblje 2013.-15., str.17; Program Vlade Republike Hrvatske, 2011.-2015. Odjeljak VII, 2011.; Smjernice za strategiju odgoja, obrazovanja, znanosti i tehnologije, 2012.; Hrvatski kvalifikacijski okvir, 2012.; Nacionalni okvirni kurikulum, 2010., str.9; AZOO Strategija stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika 2009.- 2013., 2009.; Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja, Odjeljak VIII, 2008.;

<sup>24</sup> Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja, 2005.-2010., str. 3;

<sup>25</sup> Strateški plan Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta za razdoblje 2013.-15., str.17;

<sup>26</sup> Program Vlade Republike Hrvatske, 2011.-2015., str. 23;

<sup>27</sup> Smjernice za strategiju odgoja, obrazovanja, znanosti i tehnologije, 2012., str. XII;

<sup>28</sup> Hrvatski kvalifikacijski okvir, 2012, str. 18;

*Nacionalni okvirni kurikulum* temelji se na „kurikulumskom pristupu usmjerenom na razvoj kompetencija...otvorenim didaktičko-metodičkim sustavima koji učenicima, ali i učiteljima i nastavnicima, pružaju mogućnost izbora sadržaja, metoda, oblika i uvjeta za ostvarivanje programskih ciljeva“<sup>29</sup>, koji jasno pozivaju na nove nastavničke kompetencije.

*Nacionalni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja* daje neke odredbe koje se odnose na profesionalni razvoj, a koje se koriste kao norma u pružanju stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika. On definira da „Ravnatelji, učitelji i stručni suradnici imaju obvezu trajnoga profesionalnog usavršavanja: najmanje jednom u dvije godine sudjelovati na profesionalnom usavršavanju na državnoj razini; najmanje tri puta godišnje sudjelovati na profesionalnom usavršavanju na županijskoj razini; redovito sudjelovati na profesionalnim usavršavanjima u školi u kojoj rade; osobno se profesionalno usavršavati u skladu s poslovima i obvezama za koje su zaduženi“.<sup>30</sup> Godišnji plan i program stručnog usavršavanja za odgojno-obrazovne radnike sastavni je dio godišnjeg školskog programa.

#### **4.2.3. Strategija stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika (2009.-2013.)**

Postojeća *Strategija stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika za razdoblje (2009.-2013.)* jasno je definirala poteškoće s kojima se Agencija suočava u području stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika. Odredila je pravce razvoja i srednjoročne ciljeve, prioritete i predložene promjene u organizaciji i izvedbi stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika u Agenciji. Bavila se stručnim usavršavanjem odgojno-obrazovnih radnika kao prioritetnom zadaćom suvremenog društva, definirala probleme navedenih aktivnosti, ali i prava i odgovornosti svih dionika u sustavu odgoja i obrazovanja. U Strategiji su se predlagale smjernice i načini organizacije stručnog usavršavanja u kontekstu Agencije i širem hrvatskom kontekstu, s raspoloživim financijskim sredstvima državnog proračuna.

U vrijeme kad obrazovanje i stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika, zbog brzih promjena u društvu, u mnogim europskim zemljama postaje prioritetna zadaća nacionalnih reformi, u postojećoj Strategiji isticala se potreba za kontinuiranim poboljšanjem inicijalnog obrazovanja i cjeloživotnog učenja odgojno-obrazovnih radnika. Za suočavanje s novim izazovima potrebno je razviti potpuno nove kompetencije kod odgojitelja, učitelja, nastavnika, odgajatelja i stručnih suradnika svih profila. Zadaća stručnog usavršavanja na institucionalnoj razini je, u skladu s principima cjeloživotnog učenja, kontinuirano i sustavno razvijati postojeće kompetencije odgojno-obrazovnih radnika, stimulirati ih na usvajanje novih znanja, razvoj vještina i utemeljenje stavova jer obrazovanje ne završava diplomom i položenim stručnim ispitom.

<sup>29</sup> Nacionalni okvirni kurikulum, 2010., str. 17;

<sup>30</sup> Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja, 2008., Članak 18;

## 5. Pravci razvoja

Na temelju postojećih izazova, sveobuhvatne analize sustava stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika i njihovih potreba za stručnim usavršavanjem<sup>31</sup> te vrijednosti i ključnih čimbenika uspjeha navedenih u Strategiji, definirani su sljedeći pravci razvoja za razdoblje 2014.-2020.:

### 5.1. Unaprijediti kvalitetu odgojno-obrazovnog procesa

U nastojanjima da poboljšamo kvalitetu odgojno-obrazovnog procesa, težimo izvrsnosti, kvaliteti poučavanja i stručnog usavršavanja kako je definirano u sljedećim stavcima.

#### 5.1.1. Kvalitetan učitelj

Kvalitetan učitelj ostvaruje poticajno ozračje, prepoznaje potrebe i interese učenika, prilagođava poučavanje, zna, može, želi i čini sve u cilju ostvarivanja učeničkih postignuća. Cjelovit je stručnjak, ima razvijen profesionalni identitet i najbolji je učenik.

#### 5.1.2. Kvalitetno poučavanje

Kvalitetno poučavanje je ono koje je jasno, logično i svrsishodno, odvija se u poticajnom okruženju i ozračju punom uvažavanja za različite potrebe učenika te pritom ostvaruje utvrđene ciljeve i pozitivne ishode učenja.

#### 5.1.3. Kvalitetno stručno usavršavanje

Kvalitetno stručno usavršavanje je sadržajno raznolik, dostupan, kontinuiran i organiziran niz aktivnosti, jasno definiranih ciljeva kojima se različitim ciljnim skupinama, u skladu s njihovim potrebama i potrebama odgojno-obrazovnog sustava, omogućuje profesionalno učenje i razvoj. Usmjereno je na razvoj kompetencija, unapređenje kvalitete nastave i poboljšanje obrazovnih ishoda učenja.

*Obilježja kvalitetnog stručnog usavršavanja su:*

- dostupnost
- kontinuiranost
- stručnost
- raznolikost

*Kvalitetno stručno usavršavanje:*

- doprinosi razvoju kompetencija odgojno-obrazovnih radnika
- doprinosi statusu profesije i profesionalnom razvoju
- povezano je s postupkom napredovanja
- unapređuje znanja predmetnih sadržaja i metodičko-didaktička znanja

---

<sup>31</sup> Analiza postojećeg AZOO sustava stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika i procjene potreba za stručnim usavršavanjem odgojno-obrazovnih radnika, 2013.

- usmjereno je na postizanje krajnjeg cilja stručnog usavršavanja - unapređenje kvalitete izvođenja nastave te indirektno poboljšanje obrazovnih postignuća učenika
- temelji se na rezultatima analiza obrazovnih postignuća učenika (nacionalni ispiti, Državna matura, PISA, TIMSS, PIRLS i sl.)
- temelji se na identificiranim potrebama pojedinca i odgojno-obrazovnog sustava
- omogućuje suradnju i razmjenu iskustava
- pruža mogućnost razumijevanja prakse sa suvremenih znanstvenih polazišta
- promovira jednakost i prihvaćanje različitosti
- promovira kontinuirano istraživanje vlastite prakse i refleksivnost
- potiče korištenje IKT-a u vlastitom radu i profesionalnom razvoju
- dostupno je u primjereno vrijeme svim sudionicima
- provodi se različitim oblicima i modelima
- uključuje postupke vrednovanja

## 5.2. Razvijati kompetencije odgojno-obrazovnih radnika

Aktivnosti Agencije koje podržavaju kvalitetno učenje i poučavanje, usredotočene su na razvoj i poboljšanje kompetencija odgojno-obrazovnih radnika koje se trebaju uskladiti s razvojem ključnih učeničkih kompetencija. Valja napomenuti kako u Hrvatskoj učiteljske kompetencije još uvijek nisu definirane na nacionalnoj razini te da među dionicima ne postoji zajedničko shvaćanje učiteljskih kompetencija. Postoje različiti koncepti i skupovi kompetencija o kojima se raspravljalo u različitim institucijama, a koje su uključene u obrazovanje učitelja. Najnovije potječu iz EU inicijative *Promišljanje obrazovanja* (eng. *Rethinking Education*), pod nazivom „Kompetencije potrebne za učinkovito poučavanje u 21. stoljeću“<sup>32</sup>. Ovdje su kompetencije grupirane u tri skupine: znanje i razumijevanje, vještine i sklonosti (eng. *dispositions*): vjerovanja, stavovi, vrijednosti i predanost.

### 5.2.1. Kompetencije odgojno-obrazovnih radnika

Agencija za odgoj i obrazovanje istražila je potrebe za stručnim usavršavanjem u okviru projekta *Poboljšanje kvalitete sustava stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika* na temelju skupa (koncepta) kompetencija odgojno-obrazovnih radnika koji uključuje ključne kompetencije za cjeloživotno učenje, generičke kompetencije, temeljne učiteljske kompetencije, područno-specifične kompetencije, didaktičke i metodičke kompetencije, osobne kompetencije i istraživačko-refleksivne kompetencije.<sup>33</sup>

Ovaj skup kompetencija naizgled se razlikuje od onog korištenog u gore spomenutom istraživanju, zbog formata koji se koristio u upitnicima. U istraživanju su one navedene tako da upitnik bude što jednostavniji za popunjavanje. Elementi kompetencija navedeni su u nastavku.

*Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje u 8 područja:*

---

<sup>32</sup> Supporting the Teaching Professions for Better Learning Outcomes, str.25,26&27;  
[http://ec.europa.eu/education/news/rethinking\\_en.htm/](http://ec.europa.eu/education/news/rethinking_en.htm/) EC SWD(2012) 374 final

<sup>33</sup> Analiza postojećeg AZOO sustava stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika i procjene potreba za stručnim usavršavanjem odgojno-obrazovnih radnika, 2013.

- komunikacija na materinskom jeziku;
- komunikacija na stranim jezicima;
- matematička kompetencija i osnovne kompetencije u prirodoslovlju i tehnologiji;
- digitalna kompetencija;
- učiti kako učiti;
- socijalna i građanska kompetencija;
- inicijativa i poduzetnost;
- kulturna svijest i izražavanje.

(Europska komisija, 2003b:11)

*Generičke (prenosive) kompetencije:* ključne kompetencije za cjeloživotno učenje, analiza, sinteza, organizacija, vođenje i upravljanje procesima i ljudima, opće znanje, komunikacija, prezentacija, orijentacija na službu.

*Područno-specifične (akademske) kompetencije:* poznavanje matične znanosti predmeta/područja koji se poučava.

*Temeljne učiteljske kompetencije:* učinkovit rad s informacijama tehnologijama i znanjem, s ljudima, u društvu i s društvom:

- podrška inovativnom učenju i poučavanju usmjerenom na učenika;
- praćenje i vrednovanje procesa učenja i ishoda učenja;
- odjelotvorenje nastavnog plana i programa, rasporeda, oblika i metoda te izrada materijala za poučavanje;
- usmjeravanje i savjetovanje učenika u razvoju kompetencije „učiti kako učiti“;
- uspostavljanje partnerstava unutar i izvan vlastite institucije;
- kreiranje osobnog profesionalnog razvoja i razvoj kreativnosti.

*Didaktičke i metodičke kompetencije:* teorijsko metodičko znanje; znanja iz temeljnih odgojno-obrazovnih znanosti (filozofije, psihologije, sociologije, pedagogije); posebna teorijska znanja pojedine metodike i praktična metodička znanja.

*Osobne kompetencije:* empatija, samopouzdanje, profesionalnost, pouzdanost i povjerenje na poslu, odgovornost, fleksibilnost, samorazvoj, usmjerenost na rezultate rada, inicijativa, inovativnost, pravedno i etično ponašanje.

*Istraživačko-refleksivne kompetencije:* provođenje istraživanja u odgojno-obrazovnom radu i korištenje rezultata istraživanja za unapređivanje vlastite prakse ili rada odgojno-obrazovne ustanove.

### **5.2.2. Specifične kompetencije ravnatelja**

Svake godine u odgojno-obrazovnom sustavu imenuje se između 12% i 15% novih ravnatelja koji nemaju neophodno potrebne, specifične kompetencije o upravljanju i rukovođenju odgojno-obrazovnim ustanovama. U nadolazećem razdoblju Agencija će se usredotočiti na pružanje pomoći tim ravnateljima u razvijanju i poboljšanju njihovih kompetencija (znanje, vještine i stavovi), kako bi



učinkovito ispunjavali te uloge. Skup specifičnih kompetencija ravnatelja temelji se na sljedećim ključnim kompetencijama, kako ih je definirala Europska komisija (SWD (2012) 374 final: 46).<sup>34</sup>

- Vizija – sposobnost inspiriranja osoblja i učenika;
- Strateško razmišljanje – sposobnost zauzimanja holističkog stava;
- Sposobnost poboljšanja okruženja za učenje i kulture učenja;
- Sposobnost poboljšanja kvalitete učenja učenika i njihovih ishoda učenja;
- Sposobnost učinkovitog upravljanja resursima;
- Dobro poznavanje odgojno-obrazovnog sustava;
- Jake komunikacijske vještine i otvorenost, kao i
- Vještine rješavanja problema.

Ravnatelji također trebaju sustavno razvijati i osobne kompetencije poput iskrenosti, dosljednosti, komunikativnosti, pristupačnosti, povjerenja, hrabrosti, optimizma, tolerancije, emocionalne inteligencije, samosvijesti, energije, ambicije, predanosti i želje za učenjem.

### 5.3. Povećati učinkovitost

U vrijeme ograničenih proračunskih sredstava, važno je osigurati potrošnju resursa dodijeljenih stručnom usavršavanju odgojno-obrazovnih radnika, na aktivnosti koje pozitivno utječu na kvalitetu poučavanja i ishode učenja. Velik je izazov kako raspoloživim sredstvima postići više i održati kvalitetu.

Strategije za povećanje učinkovitosti uključuju bolju organizaciju i korištenje raspoloživih ljudskih resursa (savjetnike Agencije, voditelje županijskih stručnih vijeća, mentore i savjetnike) te veću upotrebu IKT-a u području stručnog usavršavanja. Utvrđene potrebe odgojno-obrazovnih radnika i prioriteta odgojno-obrazovnog sustava, osnova su za izradu novih programa stručnog usavršavanja. Njihovo planiranje i provođenje se oslanja na evaluacije i na povratne informacije o pozitivnim učincima koje stručno usavršavanje ima na nivou škole i poučavanju u razredu.

Bolja usuglašenost između individualnih potreba odgojno-obrazovnih radnika za profesionalnim razvojem, potreba obrazovnih institucija i prioriteta sustava, može se postići učinkovitijim planiranjem stručnog usavršavanja na nivou škole godišnjim planom i programom. Ravnatelj i rukovodeći tim odgojno obrazovne institucije trebaju biti osposobljeni za strateško planiranje koje uključuje profesionalni razvoj odgojno-obrazovnih djelatnika. Odgojno-obrazovni radnici trebaju biti osposobljeni prepoznati svoje potrebe i planirati svoj profesionalni razvoj temeljen na razumijevanju potrebnih kompetencija za poučavanje te individualnih potreba.

E-učenje nudi velike mogućnosti za učinkovitije stručno usavršavanje i trebalo bi se češće koristiti. Platforme za e-učenje i Web 2.0 alati trebali bi se iskoristiti tako da većem broju učitelja omoguće sudjelovanje u različitim programima. Ovo je osobito važno za škole u udaljenim područjima. Nadalje, društveni mediji i mreže te drugi komunikacijski alati na Internetu, mogu se iskoristiti za razmjenu ideja, primjera dobre prakse i za stručne rasprave u svrhu poboljšanja nastavne prakse. Promoviranje

---

<sup>34</sup> EC SWD(2012) 374 final/ Supporting the Teaching Professions for Better Learning Outcomes p. 46 Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes

digitalnog učenja i učinkovito korištenje novih okruženja za učenje, u kombinaciji s razvojem digitalnih kompetencija odgojno-obrazovnih radnika, postaje jedno od prioritetnih područja u stručnom usavršavanju odgojno-obrazovnih radnika.

U skladu s vodećom inicijativom, *Digitalna agenda za Europu*,<sup>35</sup> za pružanje podrške digitalnoj pismenosti i dostupnosti, zemlje EU-a uključile su digitalne kompetencije svojih odgojno-obrazovnih radnika u planove obrazovanja i usavršavanja. Neke zemlje, uključujući i Škotsku i Estoniju, za profesionalni razvoj učitelja imaju razvijene razne mogućnosti korištenje IKT-a za potrebe stručnog usavršavanja. Jedna od prednosti ovih programa je učinkovitije korištenje raspoloživih resursa dostupnih za profesionalni razvoj, uključujući financijske resurse, ljudske potencijale i raspoloživo vrijeme.

#### 5.4. Poticati kreativnost i inovativnost

Jedan od četiri strateška cilja *Strateškog okvira za europsku suradnju u obrazovanju i osposobljavanju* (eng. *Education and Training 2020*) jest promocija kreativnosti i inovativnosti. „Kreativnost i inovativnost su ključni u razvoju gospodarstva i sposobnosti Europe da se natječe na međunarodnom planu“ pri čemu je prvi izazov razvoj generičkih kompetencija, a drugi „cjelovita funkcionalnost trokuta znanja obrazovanje-istraživanje-inovacija“<sup>36</sup>. Kao jedna od tri komponente trokuta znanja<sup>37</sup> osmišljenog u okviru Lisabonske strategije, inovativnost (i kreativnost) su nezaobilazni elementi razvoja i usavršavanja pri čemu se definira da je „kreativnost proces dolaženja do novih ideja, a inovativnost sposobnost njihovog realiziranja.“<sup>38</sup>

Kako bi mladim ljudima pomogli razviti vještine potrebne za život i rad u 21. stoljeću, odgojno-obrazovni radnici trebaju usvojiti nove metode poučavanja i osmisliti „učinkovitije profesionalno učenje“.<sup>39</sup> Stručno usavršavanje treba pripremiti učitelje za to da budu reflektivni praktičari koji znaju prepoznati kako određena metoda poučavanja ili aktivnost može potaknuti kreativnost njihovih učenika. U navedenom procesu javlja se potreba za inovacijama kako bi se omogućila veća kreativnost, fleksibilnost i bolji doprinos personaliziranom učenju i stjecanju novih vještina. Učitelje treba poticati da se razvijaju tako da svojom ulogom olakšaju proces učenja i poticanje kreativnosti.

Agencija treba u svoje programe stručnog usavršavanja ugraditi elemente kreativnosti i inovativnosti i poticati savjetnike i odgojno-obrazovne radnike na njihov razvoj jer su to važne sastavnice procesa obrazovanja i osposobljavanja koje vode razvoju i konkurentnosti djelatnika i gospodarstva.

#### 5.5. Razvijati suradnju i partnerstvo

Od ključne su važnosti partnerstva i suradnja u obrazovanju jer se nijedan sustav ne može sam nositi

---

<sup>35</sup> Europa 2020., str. 15

<sup>36</sup> Council conclusions of 12 May 2009 on strategic framework for European cooperation in education and training (ET 2020); 2009/C 119/2, str.4.

<sup>37</sup> Lisabonska strategija (Vijeće Europske unije, 2010.)

<sup>38</sup> Ferk, Martina; Quantum 21.net, listopad, 2012; Kreativnost i inovativnost u obrazovanju za poduzetništvo studenata.

<sup>39</sup> Caena, Francesca; Quality in Teachers' continuing professional development, 2011., str.9; Education and Training 2020; TWG 'Professional Development of Teachers'

sa svim izazovima 21. stoljeća. Ni sveučilišta, ni ustanove za obrazovanje učitelja, a ni škole, ne mogu djelovati izolirano, već u sinergiji s ostalim dionicima. Partnerstvo i suradnja temelje se na povjerenju, zajedničkoj perspektivi, predanosti i ostvarivanju ciljeva s jasno definiranim obavezama i odgovornostima svih uključenih strana.

Europska komisija definira partnerstva kao jedan od prioriteta za područje obrazovanja zato što ona nude mogućnosti za razvoj zajedničke vizije i vrijednosti, razmjenu ideja i iskustava iz prakse, razvoj profesionalnog diskursa i razvoj zajedničkih napora u poboljšanju kvalitete obrazovanja. Svi dionici u obrazovanju odgojno-obrazovnih radnika potencijalni su partneri. „Ono što je važno jest da bi ovi dionici trebali postići suglasnost o zajedničkoj viziji i razumijevanju važnosti kvalitete obrazovanja učitelja te o tome što je potrebno napraviti da bi se osigurala podrška učiteljima.“<sup>40</sup>

Veze između ustanova za inicijalno obrazovanje i onih za stručno usavršavanje učitelja trebale bi se ojačati na partnerskoj osnovi. To su dvije strane iste slike koje bi se trebale međusobno nadopunjavati. Uspostavljanje bližih veza između inicijalnog obrazovanja i stručnog usavršavanja učitelja, predstavlja važnu priliku koja spaja sveučilišta, kao pružatelje inicijalnog obrazovanja (i nekih stručnih usavršavanja), s Agencijom kao središnjom, zakonom ovlaštenom institucijom za provođenje stručnog usavršavanja u općem odgojno-obrazovnom dijelu.

Suradnja između Agencije i drugih stručnih institucija na nacionalnoj i međunarodnoj razini, važna je za kontinuirano poboljšavanje sustava stručnog usavršavanja. Ovo će otvoriti mogućnosti za nove projekte u okviru nove generacije programa Obrazovanje Europe (eng Education Europe, Erasmus for All), mobilnosti kadrova, razmjena i drugih oblika suradnje.

## 5.6. Promicati i provoditi istraživanja

Važnost istraživanja neupitna je za razvoj svakog društva. U strateškim dokumentima EU-a, istraživanja čine jednu stranicu „trokuta znanja“<sup>41</sup> dok druge dvije stranice čine obrazovanje i inovacije. U području istraživanja obrazovanja učitelja u Hrvatskoj, istraživanja se mogu svrstati u dvije opće kategorije: „istraživanje o obrazovanju učitelja i učiteljskoj praksi“ i „istraživanje u obrazovanju učitelja i učiteljskoj praksi“ (Vizek Vidović, Domović, 2008.)<sup>42</sup>. Prema autoricama, u prvu kategoriju spadaju istraživanja: na makro razini za potrebe osmišljavanja politika i podrške donošenju odluka; na srednjoj razini za razvoj kurikuluma obrazovanja učitelja i programa stručnog usavršavanja; na mikro razini za potrebe evaluacije visokoškolske i školske nastavne prakse. U kategoriji „istraživanja u obrazovanju učitelja i učiteljskoj praksi“ nalaze se istraživanja kojima se generiraju znanja u znanstvenom području, istraživanja obrazovnog konteksta nastave, interdisciplinarna istraživanja važna za obrazovni kontekst nastave te evaluacijska istraživanja kojim studenti/učitelji mogu istraživati učinkovitost njihova poučavanja.

---

<sup>40</sup> Supporting the Teaching Professions for Better Learning Outcomes, str.58;

[http://ec.europa.eu/education/news/rethinking\\_en.htm/](http://ec.europa.eu/education/news/rethinking_en.htm/) EC SWD(2012) 374 final

<sup>41</sup> Lisabonska strategija (Vijeće Europske unije, 2010.)

<sup>42</sup> Vizek Vidović, V., Domović, V. (2008). *Researching Teacher Education and Teacher Practice: the Croatian Perspective*. U: Hudson, B., Zgaga, P. (eds.). *Teacher Education Policy in Europe: a Voice of Higher Education Institutions*. Umea: University of Umea, Faculty of Teacher Education, 2008, str. 303. – 312.

U tom smislu, Agencija će i dalje koristiti sve rezultate „istraživanja o obrazovanju“, bilo da se radi o istraživanjima provedenim na nacionalnoj bilo na međunarodnoj razini, kako bi usmjeravala svoj rad sukladno recentnim spoznajama te kako bi viši savjetnici mogli i dalje kompetentno sudjelovati u mnogim radnim skupinama na nacionalnoj razini. Uz navedeno, Agencija će sama istraživati područja od neposrednog interesa za unapređenje rada (npr. istraživanje potreba za stručnim usavršavanjem) kojim će doprinijeti ukupnom obimu istraživanja o obrazovanju. Nastavit će i pojačati suradnju s istraživačkim institucijama u istraživačkim projektima primjerenim ulozi Agencije u odgojno-obrazovnom sustavu. Nastavit će uključivati predstavljanje rezultata „istraživanja u obrazovanju“ u programe stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika kako bi promovirala same rezultate istraživanja, ali i važnost istraživanja za održivo unapređenje odgojno-obrazovnog rada. U suradnji s visokoškolskim institucijama, osmislit će i programe stručnih usavršavanja kojima će osposobljavati odgojno-obrazovne radnike u suvremenim metodologijama istraživanja u obrazovanju (npr. akcijska istraživanja) te poticati na provođenje istraživanja u odgojno-obrazovnoj praksi i korištenje rezultata za poboljšanje vlastitog poučavanja i rada odgojno-obrazovne ustanove.

### **5.7. Promicati i pojačavati vidljivost aktivnosti stručnog usavršavanja**

Jedan od izazova s kojima se Agencija suočava je nedostatna vidljivost njenih aktivnosti, posebno na području stručnog usavršavanja. Unatoč značajnom napretku koji je u posljednjih nekoliko godina Agencija postigla svojom ažuriranom i informativnom internetskom stranicom, *ettaedu* sustavom i elektroničkim godišnjim katalogom programa stručnog usavršavanja, ovo je još uvijek područje koje se može unaprijediti.

Vidljivost bi trebala uključivati i promoviranje cjeloživotnog učenja kao važnog mehanizma za potrebe kontinuirane izgradnje kapaciteta pojedinaca i definiranje mjesta stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika u procesu cjeloživotnog učenja. Trebala bi uključivati komunikaciju sa obrazovnom širom publikom kroz različite medije s ciljem informiranja o inovacijama i postignućima u odgojno-obrazovnom sustavu.

Promoviranje aktivnosti stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika uključuje podizanje razine svijesti o potrebama za profesionalnim razvojem, što je jedan od ključnih čimbenika poboljšanja kvalitete obrazovanja. Promicanje tih aktivnosti također poboljšava način na koji se doživljavaju odgojno-obrazovni radnici u široj javnosti.

## 6. Područja razvoja stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika

### 6.1. Razvoj kvalitete stručnog usavršavanja

U nastojanjima da se poboljša kvaliteta ponude stručnih usavršavanja namijenjenih odgojno-obrazovnim radnicima u organizaciji Agencije, svoje aktivnost usmjerit će na to da ono bude dostupno svima i da omogući stjecanje novih znanja potrebnih za poboljšanje njihovih profesionalnih kompetencija. Ponuda stručnih usavršavanja bit će raznolika i kontinuirano će nastojati ispunjavati individualne potrebe za profesionalnim razvojem i napredovanjem te potreba koje proizlaze iz promjena u sustavu.

U postojećem sustavu stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika, nedostaju sastavnice i kriteriji osiguranja kvalitete. Sustavno će se razvijati formalni mehanizmi osiguranja kvalitete programa i procedura, pri čemu će se koristiti indikatori kvalitete definirani ovom Strategijom (odjeljak 5.1.3. Kvalitetno stručno usavršavanje). Radi osiguranja kvalitete ponude stručnih usavršavanja drugih pružatelja, prioritetna je zadaća akreditacija njihovih programa, u skladu s dogovorenim sastavnicama i kriterijima.

Analiza<sup>43</sup> provedena u sklopu projekta<sup>44</sup> ukazala je na potrebu za promjenom paradigme, od stručnog usavršavanja ka profesionalnom razvoju tj. shvaćanju profesionalnog razvoja kao individualne potrebe i odgovornosti svakog odgojno-obrazovnog radnika.

Programi stručnih usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika koje će nuditi Agencija, temeljit će se na kompetencijskom pristupu. Izrađivat će se uzimajući u obzir prethodno stečeno znanje i vještine, iskustvo i sklonosti sudionika, odnosno analizu njihovih potreba za stručnim usavršavanjem. Upitnik razvijen i korišten za analizu potreba za stručnim usavršavanjem u ovom projektu može se prilagoditi i ponovno koristiti u tu svrhu. Ciljevi i ishodi učenja za sudionike stručnog usavršavanja moraju biti u izravnoj vezi s očekivanim utjecajem na poboljšanje njihove nastavne prakse.

Uvest će se novi i poboljšani modeli stručnog usavršavanja i više koristiti oblici i metode kojima su sudionici u upitniku dali prednost: radionice, projekti, zajednice učenja, iskustveno učenje, primjeri prakse, terenski rad. Nastavit će se razvijati i različiti oblici modularno organiziranih stručnih usavršavanja, kako je opisano u Priručniku za stručno usavršavanje, (2013)<sup>45</sup>. Osobita pozornost posvetit će se e-učenju (eng. *e-learning*) i stručnim usavršavanjima na razini škole kao vrlo učinkovitim i racionalnim oblicima stručnog usavršavanja, prema primjerima drugih zemalja EU-a (primjerice Škotske). Na taj bi se način razbio i vremenski okvir kojim je Agenciji uvjetovano organiziranje stručnih usavršavanja za većinu odgojno-obrazovnih radnika isključivo u nenastavne dane.

---

<sup>43</sup> Analiza postojećeg sustava stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika i procjene potreba za stručnim usavršavanjem odgojno-obrazovnih radnika, 2013.

<sup>44</sup> Poboljšanje kvalitete sustava stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika

<sup>45</sup> Petljak Zekić,B.; Rukljač,I.; Sanja Urek,S. (2013.) Modularno organizirano stručno usavršavanje učitelja razredne nastave grada Zagreba i Zagrebačke županije (zapad) i županijski voditelji grada Zagreba i Zagrebačke županije (zapad)

Sastavni dio vrednovanja programa stručnog usavršavanja trebala bi biti i njegova učinkovitost, tj. utjecaj na kvalitetnije učenje i poučavanje, s redovitim povratnim informacijama o radu učitelja na razini škole. Buduće aktivnosti predviđaju i uvođenje novog sustava vrednovanja utjecaja programa stručnog usavršavanja na rad učitelja u školama. Povratne informacije o kvaliteti i relevantnosti te utjecaju stručnog usavršavanja na kvalitetu nastave i ishode učenja bit će osnova za daljnje planiranje aktivnosti stručnog usavršavanja. U novom sustavu planiranja i vrednovanja kvalitete stručnog usavršavanja, koristit će se svi raspoloživi ljudski potencijali na razini škole, uključujući ravnatelje, učitelje mentore i savjetnike.

Poboljšanje sustava stručnog usavršavanja zahtijeva i razvoj protokola, smjernica i procedura za vrednovanje programa, jasnu definiciju radnih procesa, jasne pokazatelje poboljšanja i definirane odgovornosti sudionika provedbe. Koliko god je moguće, uskladit će se s principima osiguranja kvalitete koje podržava HKO.

Agencija će razmotriti mogućnost izrade koncepta vrednovanja stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika u funkciji napredovanja u zvanja sukladno pravilnicima koji trebaju biti doneseni, Pravilniku o napredovanju u zvanja i Pravilniku o stručnom usavršavanju.

## 6.2. Razvoj ljudskih potencijala

Prema Analizi<sup>46</sup>, ljudski potencijali najvažnija su snaga postojećeg sustava stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika koje provodi Agencija. Savjetnici i viši savjetnici Agencije na različitim razinama pružaju potrebnu podršku programima stručnog usavršavanja u okviru svog predmetnog područja i interdisciplinarno. Organiziraju i vode stručne skupove u suradnji sa stručnjacima. Stručni skupovi objavljuju se u Katalogu stručnih skupova na mrežnim stranicama Agencije. Mreža voditelja županijskih stručnih vijeća (VŽSV) također predstavlja velik potencijal postojećeg sustava. Voditelji u suradnji s nadležnim savjetnikom/višim savjetnikom, organiziraju županijska stručna vijeća (ŽSV) na razini županija koja se temelje na potrebama odgojno-obrazovnih radnika. Obje razine stručnog usavršavanja usklađuju se i s potrebama odgojno-obrazovnog sustava u cjelini. Međutim, ne postoji utvrđen sustav profesionalnog razvoja savjetnika Agencije koji bi pružao podršku u razvoju njihovih profesionalnih kompetencija što je izuzetno važno s obzirom na to da sami pružaju podršku odgojno-obrazovnim radnicima u razvoju njihovih profesionalnih kompetencija.

Izradit će se strategija za stručno usavršavanje savjetnika koja uključuje ključne kompetencije potrebne za njihov profesionalni razvoj, sustav procjene potreba i plan provedbe, u skladu s njihovim obvezama i odgovornostima. Strategija će se temeljiti na analizi postojeće organizacije rada u Agenciji koja se odnosi na stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika.

U narednom razdoblju Agencija će poticati sudjelovanje svojih djelatnika i odgojno-obrazovnih radnika u međunarodnim usavršavanjima, imajući u vidu njihovu ulogu usmjerenu korisnicima i cijelom odgojno-obrazovnom sustavu. Ispitat će mogućnost vrednovanja ovih usavršavanja kao dijela obaveznog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika.

---

<sup>46</sup> Analiza postojećeg AZOO sustava stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika i procjena potreba za stručnim usavršavanjem odgojno-obrazovnih radnika, 2013.

Mreža voditelja županijskih stručnih vijeća (VŽSV) skriveni su potencijal postojećeg sustava kao poveznica između Agencije i odgojno-obrazovnih radnika. Stručna usavršavanja koja organiziraju na razini svojih županija temelje se na potrebama odgojno-obrazovnih radnika, a usklađuju se i s potrebama odgojno-obrazovnog sustava u cjelini. Odgojno-obrazovni radnici u položajnom zvanju mentora i savjetnika također mogu biti suradnici u programima stručnog usavršavanja. Njihova uloga u sustavu nije jasno definirana te ne postoji sustav koji se bavi njihovim potrebama za stručnim usavršavanjem kako bi se njihova stručnost i iskustvo bolje iskoristili.

Kako su ove dvije spomenute skupine (VŽSV i odgojno-obrazovni radnici mentori i savjetnici) već prepoznati po svojoj izvrsnosti u poučavanju učenika te stručnom usavršavanju koji organiziraju, izradit će se programi za razvoj i poboljšanje njihovih profesionalnih kompetencija. Ovi programi *treninga za trenere* uključivat će praktične vještine, vještine mentorskog rada i diseminacije, naročito na razini ustanove u kojoj rade.

Zajedno s ostalim dionicima u stručnom usavršavanju odgojno-obrazovnih radnika, Agencija će raditi na razumijevanju potreba te razvoju okvira kompetencija potrebnih za učiteljsku profesiju. Okvir učiteljskih kompetencija, općeprihvaćen od strane institucija za inicijalno obrazovanje i stručno usavršavanje, preduvjet je za kontinuiran profesionalan razvoj odgojno-obrazovnih radnika. Pristup profesionalnom razvoju koji se temelji na kompetencijama, učinkovit je i djelotvoran put ka kvalitetnom učenju i poučavanju. Transparentan je i bolje služi učiteljima, njihovim školama i sustavu u učinkovitijoj procjeni potreba i planiranju resursa.

Procjena važnosti kompetencija za poučavanje pokazuje da se ispitanici u Analizi slažu oko najvažnijih kompetencija. „Oni se referiraju na razvoj samostalnog učenja kod učenika, omogućavanje učenja koje potiče rješavanje problema, kritičko razmišljanje, propitivanje i kreativnost i olakšavanje samostalnog i suradničkog učenja. Od odgojno-obrazovnih radnika se očekuje da mogu jasno definirati i prezentirati cilj nastavnog sata, usmjeravati učenike na različite izvore za učenje i obrazovne programe, koristiti odgovarajuće komunikacijske strategije i graditi odnos s učenicima koji olakšava otvorenu komunikaciju. U promjeni paradigme od učenja i poučavanja orijentiranog na učitelja prema onom usmjerenom na učenika, učitelji moraju svoje poučavanje prilagoditi individualnim potrebama učenika i pružati im podršku na njihovom individualnom putu. U školskom timu trebali bi razmjenjivati znanje o obrazovnim inicijativama i perspektivama za poboljšanje nastave, osobna iskustva, znanje, razumijevanje i vještine te pružati profesionalnu podršku kolegama. Oni su odgovorni za vlastiti profesionalni razvoj te za prepoznavanje nedostataka u vlastitim kompetencijama na temelju analize okvira kompetencija.“<sup>47</sup>

Potrebe odgojno-obrazovnih radnika za stručnim usavršavanjem, istaknute u spomenutoj Analizi, imat će prioritet u razvoju novih programa za njihovo stručno usavršavanje. Većina ispitanika istaknula je sljedeće dvije kompetencije kao najvažnije:

---

<sup>47</sup> Analiza postojećeg AZOO sustava stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika i procjena potreba za stručnim usavršavanjem odgojno-obrazovnih radnika, 2013, str. 70.

- nastavne metode koje omogućuju učenje koje promiče rješavanje problema, kritičko razmišljanje, propitivanje i kreativnost
- rad s djecom s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama (s darovitima i s djecom s poteškoćama).

Rezultati analize potreba učitelja za stručnim usavršavanjem pokazuju da postoji velika razlika u procjeni između učitelja i VŽSV-a u usporedbi s višim savjetnicima Agencije koji s njima surađuju. Viši savjetnici Agencije zaključili su da učiteljima treba više stručnog usavršavanja nego što to oni sami misle, a što ukazuje na potrebu detaljnije analize njihovih potreba.

### **6.3. Doprinos razvoju sustava odgoja i obrazovanja**

U okviru svoje zakonske uloge u kojoj pruža podršku odgojno-obrazovnom sustavu profesionalnim i savjetodavnim uslugama u odgoju i obrazovanju, Agencija će nastaviti blisko surađivati s Ministarstvom obrazovanja, znanosti i sporta kao i drugim agencijama i dionicima na razvoju odgojno-obrazovnog sustava te njegovu usklađivanju s preporukama EU-a i dobrom praksom. Svojim doprinosom razvoju sustava, Agencija će preuzeti proaktivnu ulogu s težištem na području profesionalnog razvoja odgojno-obrazovnih radnika što je jedan od vrlo važnih segmenata poboljšanja kvalitete odgoja i obrazovanja općenito.

Izrada i provedba normativnih akata koji reguliraju stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika osnovni je preduvjet za provedbu navedenog posla. Na razvoju i poboljšanju normativnih akata koji se bave stručnim usavršavanjem odgojno-obrazovnih radnika, Agencija će blisko surađivati s Ministarstvom u pružanju podrške i stručnosti na području analize i procjene problema. Radit će se na prijedlozima i preporukama za izmjene i dopune administrativnih i normativnih akata davanjem stručnih mišljenja o potrebama za promjenama i njihovim posljedicama.

Agencija će pokrenuti i provesti razvojne projekte u području svoje zakonske uloge u sustavu i sudjelovati u radu Ministarstva, drugih agencija i dionika na razvoju i provedbi projekata za poboljšanje cjelokupnog odgojno-obrazovnog sustava. U ovu svrhu, ojačat će i reorganizirati svoje jedinice koje se bave projektima EU-a za rad s projektima koje financira EU i drugi bilateralni financijeri, te će nastaviti s usavršavanjem svog osoblja za rad na projektima u svim projektnim ciklusima, što će se provoditi kontinuirano i u skladu s trenutnim okolnostima.

Od listopada 2001., kada potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju Hrvatska postaje potencijalni kandidat za članstvo u Europskoj uniji, pa do trenutka ulaska u EU, Hrvatskoj je bio dostupan niz programa pomoći (CARDS, PHARE, ISPA, SAPARD i IPA) namijenjenih izgradnji institucionalnih kapaciteta za učinkovitu provedbu pravne stečevine EU-a (zajednička prava i obveze koje obvezuju sve države članice EU-a) i pripremi za upravljanje strukturnim fondovima. Dio sredstava programa predpristupne pomoći bio je namijenjen osuvremenjivanju sustava odgoja i obrazovanja.

Ulaskom Hrvatske u EU, povećat će se visina sredstava dostupnih putem europskih strukturnih i investicijskih fondova (ESI). Dokument *Stav službi Komisije o izradi partnerskog ugovora i programa u*



*Republici Hrvatskoj za razdoblje 2014.-2020.*<sup>48</sup> navodi da „ESI fondovi bit će najvažniji instrumenti za rješavanje glavnih problema razvoja Hrvatske i ostvarivanje prioriteta strategije Europa 2020.” Vezano uz područje odgoja i obrazovanja, u dokumentu stoji da „sredstva ESI fondova treba investirati u poboljšanje kvalitete, učinkovitosti i otvorenosti odgojno-obrazovnog sustava.“ „Sredstvima ESI fondova treba poduprijeti izradu i provedbu mjera strateških obrazovnih reformi s posebnim naglaskom na poboljšanje standarda poučavanja, kvalitetu metoda poučavanja i modernizaciju kurikuluma.“

Također, 2011. godine Europska komisija usvojila je nacrt zakonodavnog paketa koji uključuje kohezijsku politiku EU-a za razdoblje 2014.-2020. i donosi temeljne odredbe za fondove EU-a, „Uz doprinos gospodarskoj, socijalnoj i teritorijalnoj koheziji, Europski socijalni fond (ESF) glavni je financijski instrument Europske unije za ulaganje u ljude. Fondom se povećavaju mogućnosti zapošljavanja europskih građana, promiče bolje obrazovanje te poboljšava situacija najugroženijih osoba na rubu siromaštva. Uredbom se predlaže usmjeravanje ESF-a na četiri tematska cilja u cijeloj Uniji: ...(iii) **ulaganje u obrazovanje, vještine i cjeloživotno učenje**;...“<sup>49</sup>

Slijedom navedenoga, Agencija za odgoj i obrazovanje za provedbu ciljeva postavljenih ovom Strategijom, te drugim nacionalnim strateškim dokumentima, koristit će sredstava EU fondova te sudjelovati u pripremi i provedbi razvojnih projekata zajedno s drugim dionicima u sustavu odgoja i obrazovanja.

#### **6.4. Razvoj materijalnih potencijala**

Ustanova koja kontinuirano djeluje u Hrvatskoj od 1874. godine i koja skrbi za preko 60 000 odgojno-obrazovnih radnika treba promišljati svoju budućnost na tragu sličnih ustanova i institucija diljem svijeta.

Većina odgojno-obrazovnih radnika prepoznaje savjetnike Agencije kao najveću snagu postojećeg sustava stručnog usavršavanja. Razvoj ljudskih potencijala u Agenciji nužno moraju pratiti i primjereni materijalni uvjeti rada i djelovanja temeljem kojih će Agencija i dalje biti vodeća ustanova za stručno usavršavanje. Prepoznatljivost i vidljivost institucije najbolje se očituje kroz prostore unutar kojih se odvija temeljna djelatnost Agencije. Ustanova s ovakvom tradicijom i ugledom zavređuje imati jedan ogledni prostor u kojem bi se na suvremen i pristupačan način provodilo stručno usavršavanje.

U narednom razdoblju Agencija će svoju pažnju i energiju usmjeriti na osnivanje suvremenog *Centra za stručno usavršavanje* opremljenog neophodnim tehničkim nastavnim pomagalicama i pomagalicama za usavršavanje, s dovoljno prostora za plenarna predavanja za veće skupine te usavršavanje u malim grupama koje se bave specifičnim potrebama profesionalnog razvoja odgojno-obrazovnih radnika. Ovaj *Centar za stručno usavršavanje* bit će multifunkcionalan resurs i multimedijalan centar za stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika opremljen brzim bežičnim Internetom, digitalnom

---

<sup>48</sup> Position of the Commission Services on the development of Partnership Agreement and programmes in the Republic of CROATIA for the period 2014-2020, str. 9 i 12

<sup>49</sup> Cohesion Policy 2014.-2020., str. 9; COM(2011.) 500.

knjižnicom, opremom i materijalima potrebnima za kvalitetno stručno usavršavanje grupa i za individualni profesionalni razvoj.

Razmatrat će se različite opcije za osnivanje *Centra za stručno usavršavanje*, od adaptiranja školske zgrade u centralnom području sa sve manjom učeničkom populacijom kojoj stoji na raspolaganju nekoliko škola, do izgradnje novih prostora. Jedan od kriterija za odabir lokacije bit će dostupnost Centru iz različitih dijelova Hrvatske. Jednom kada bude osnovan, namješten i opremljen prema standardima kvalitetnog stručnog usavršavanja, postat će samofinancirajući centar koji će se uglavnom financirati od naknada za individualna i grupna usavršavanja i usluga, s mogućnošću da postane regionalni centar za stručno usavršavanje.

## 6.5. Razvoj IKT za potrebe stručnog usavršavanja

Informacijske tehnologije promijenile su stil života ljudi, način rada i njihovu međusobnu komunikaciju za što su im potrebne nove vještine. „Ove tehnološke promjene mogu poboljšati kvalitetu pružanja usluga, ali...nova tehnologija mora biti popraćena korjenitim promjenama u pedagoškim metodama. Sposobnost odgojno-obrazovnih sustava za razvoj „novih ekonomskih vještina“ može pomoći konkurentnosti zemalja. To podrazumijeva promjenu načina osposobljavanja odgojno-obrazovnih radnika, veći broj kvalificiranih odgojno-obrazovnih radnika (edukatora) te relevantnost kurikuluma.“<sup>50</sup>

Na području razvoja IKT-a, za potrebe stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika Agencija će svoje aktivnosti usmjeriti na dvije razine:

- razvoj softverskih alata povezanih s aplikacijom *ettaedu* i s inicijativom Digitalna agenda za Europu kroz:
  - ✓ nadogradnju i održavanje postojeće *ettaedu* aplikacije;
  - ✓ izradu baze podataka odgojno-obrazovnih radnika;
  - ✓ izradu baze podataka predavača na stručnim usavršavanjima;
  - ✓ snimljena usavršavanja kojima se može pristupiti kroz *ettaedu*;
  - ✓ e-biltene;
  - ✓ programe e-učenje za učitelje-pripravnike.
- razvoj platforme koja će sadržavati različite materijale za učenje na daljinu.

E-učenje, kao novi oblik organizacije stručnog usavršavanja s brojnim prednostima, pojavljuje se razvojem IKT-a. E-učenje iziskuje manje troškove u usporedbi s drugim oblicima usavršavanja, a dostupno je učiteljima i u najudaljenijim područjima Hrvatske. Ono omogućuje praćenje kvalitetnih stručnih usavršavanja i individualiziran pristup koji pojedincima nudi mogućnost odabira vremena za početak stručnog usavršavanja, tempa kojim se ono provodi i razine stručnog usavršavanja koje odgovara njihovim kompetencijama. Trenutno se, prema rezultatima analize<sup>51</sup>, jedna desetina stručnih usavršavanja organizira i izvodi korištenjem informacijske tehnologije. U predstojećem

<sup>50</sup> Learning for All: Investing in People's Knowledge and Skills to Promote Development; World Bank Education Strategy 2020; str.22

<sup>51</sup> Analiza postojećeg AZOO sustava stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika i procjena potreba za stručnim usavršavanjem odgojno-obrazovnih radnika, 2013

razdoblju, Agencija će naglašenije promovirati e-učenje i nuditi korisnicima oblike usavršavanja učenjem na daljinu.

E-učenje, kao oblik virtualnog obrazovanja i digitalne suradnje među korisnicima, uključuje Internet kao platformu koja povezuje sve dionike sustava i omogućuje učenje pomoću računala. Sadržaji se razmjenjuju putem Interneta ili drugih oblika razmjene informacija poput unutarnjih mreža, satelitske televizije, i/ili CD/DVD-ROM-a. Tempo može određivati sam pojedinac ili ga kroz proces poučavanja može voditi instruktor. Virtualni sadržaji koji služe za e-učenje sastoje se od teksta, slika i fotografija, animacija, video i audio materijala slanih putem Interneta. E-učenje već se primjenjuje u stručnim usavršavanjima odgojno-obrazovnih radnika u nekoliko europskih zemalja. Najraširenija platforma za izradu e-učenja i sustav upravljanja kolegijima je *Moodle*.

Drugi oblici učenja na daljinu korišteni u dosadašnjem stručnom usavršavanju su webinar i telekonferencije. Webinar (eng. *webinar - web based seminar*) su predavanja koja se putem Interneta prenose uživo, a svi sudionici-gledatelji tijekom predavanja koriste za svoju međusobnu komunikaciju video, audio i/ili tekstualni zapis što omogućuje davanje, primanje i komentiranje informacija odnosno interakciju između predavača i sudionika. Telekonferencija je dvosmjerna razmjena informacija u stvarnom vremenu među sudionicima koji se nalaze u prostorno udaljenim krajevima. Konferencije su najsofisticiraniji oblik stručnog usavršavanja koji, osim govora, nudi i niz drugih komunikacijskih mogućnosti. Ovi oblici stručnog usavršavanja mogu u ponudi materijala koji prate predavanje uključivati multimedijske sadržaje, *ppt* slajdove, dijeljenje zaslona, sesije s pitanjima i odgovorima uživo. E-učenje zanimljivo je korisnicima u najudaljenijim područjima Hrvatske jer im omogućava praćenje predavanja iz mjesta stanovanja, čime se štede troškovi putovanja do mjesta gdje se usavršavanje organizira i vrijeme putovanja na dolazak i odlazak sa skupa. Ovakav se oblik usavršavanja može koristiti kao individualno usavršavanje *licem u lice* (eng. *face to face*) ili kao skupni oblik učenja.

Suradničko učenje uz pomoć računala, poznato i kao *e-učenje* (eng. *e-learning*) 2.0 jedna je od najperspektivnijih inovacija za poboljšanje učenja i poučavanja uz pomoć suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije. *E-učenje 2.0* specifičan je pristup učenju gdje postoji posebno ustanovljena metodologija rada. Učenje se odvija kroz razgovore o sadržaju i osnovanu interakciju o problemima i djelovanju.

*Moodle* je softverski sustav izgrađen u sustavu otvorenog koda, a namijenjen je izradi elektroničkih obrazovnih sadržaja i održavanju e-učenja. Od 2012. prilagođen je za *e-učenje 2.0* i uključuje mogućnost za provođenje webinar i telekonferencija. Može se pokrenuti na svim korisnicima uobičajenim operacijskim sustavima (Windows, Mac, Linux). Mreža službenih *Moodle* partnera može pomoći u stvaranju i postavljanju obrazovnih sadržaja. Kao član CARNeta, službenog partnera *Moodlea* u Hrvatskoj, Agencija može koristiti CARNetovu infrastrukturu za korištenje bilo koje *Moodle* aplikacije.

Agencija za odgoj i obrazovanje uspostaviti će blisku suradnju s Agencijom za mobilnost i programe EU-a za učinkovitiju dostupnost međunarodnim projektima uspostavljenim uporabom IKT i provedenih nizom Web 2.0 alata, projektima na eTwinning portalu relevantnim za stručno

usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika kao i primjerima dobre prakse stručnog usavršavanja diljem Europe.

## **6.6. Suradnja sa dionicima stručnog usavršavanja**

Svi dionici u inicijalnom obrazovanju odgojno-obrazovnih radnika mogući su partneri u pružanju stručnog usavršavanja i profesionalnog razvoja učitelja. Suradnja Agencije i drugih stručnih institucija, udruga i organizacija te drugih pružatelja stručnog usavršavanja važna je za kontinuirano poboljšanje sustava stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika. Partnerstva nude mogućnosti za razvoj zajedničke vizije, razmjenu ideja, razvoj profesionalnog diskursa i ulaganja zajedničkih napora za poboljšanje kvalitete odgoja i obrazovanja.

Većina stručnih usavršavanja u ponudi drugih pružatelja nije registrirana u *ettaedu* sustavu. Sudjelovanje na stručnim usavršavanjima preduvjet je za napredovanje, ali stručna usavršavanja izvan Agencije, premda su možda i relevantna za odgojno-obrazovne radnike, nemaju jednak status. Takvo stanje nije u najboljem interesu odgojno-obrazovnih radnika, a ni sustava jer je lišen dobrih programa koji bi mogli značajno poboljšati kvalitetu ponude stručnih usavršavanja.

Sustav profesionalnog razvoja odgojno-obrazovnih radnika bit će osmišljen tako da prepoznaje postojanje različitih pružatelja stručnih usavršavanja, uz uvjet da postoje odgovarajući kriteriji i sustav osiguranja kvalitete stručnih usavršavanja. Razmotrit će se različite mogućnosti za osiguranje kvalitete ovih stručnih usavršavanja, uključujući i skup potrebnih kriterija kvalitete temeljenih na indikatorima kvalitete definiranim u ovoj Strategiji (odjeljak 5.1.3.).

Uspostavit će se jače veze između inicijalnog obrazovanja i stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika, zbližavanjem sveučilišta s Agencijom kao glavnim pružateljem stručnog usavršavanja. Proces se trenutno temelji na individualnim kontaktima između savjetnika Agencije i fakulteta, a segmentiran je u različitim aktivnostima Agencije. Na institucionalnoj osnovi, sa Sveučilištem u Rijeci i Fakultetom elektrotehnike i računarstva Sveučilišta u Zagrebu, potpisani su sporazumi o suradnji radi uspostavljanja suradnje i partnerstva između institucija.

U nadolazećem razdoblju, Agencija će nastaviti s naporima da uspostavi suradnju s novim partnerima u stručnom usavršavanju, poboljša i pojača uspostavljena partnerstva kroz postojeće individualne kontakte i razvoj institucionalnih veza.

## **6.7. Kontinuirano istraživanje i analiza potreba u svrhu razvoja**

Agencija za odgoj i obrazovanje će i nadalje koristiti rezultate istraživanja o obrazovanju za potrebe usavršavanja viših savjetnika i njihova svakodnevnog rada. Težit će suradnji i partnerstvu s istraživačkim institucijama u sklopu istraživačkih projekata primjerenih ulozi Agencije u odgojno-obrazovnom sustavu, s osobitim naglaskom na pitanja relevantna za profesionalni razvoj odgojno-obrazovnih radnika i poboljšanje kvalitete neposrednog odgojno-obrazovnog rada, kao i sustava u cjelini.

Kako bi svoj razvoj temeljila na istraživanju koje daje čvrstu osnovu za donošenje odluka o pravcima poboljšanja, u narednom će razdoblju Agencija osnovati radnu skupinu za istraživanje i razvoj.

Upitnici razvijeni u sklopu ovog projekta prilagodit će se i ponovno koristiti za istraživanje potreba za stručnim usavršavanjem različitih ciljnih skupina odgojno-obrazovnih radnika. Napravit će se daljnje analize pojedinih rezultata istraživanja provedenog u projektu kako bi se dobili detaljniji podaci o različitim aspektima stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika o kojima se izjasnilo oko 10 000 ispitanika. Ove analize poslužit će kao osnova za daljnja poboljšanja sustava stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika.

Agencija za odgoj i obrazovanje kao stručna institucija s jasnim ovlastima za pružanje podrške sustavu i odgojno-obrazovnim radnicima, podržavat će i promovirati rezultate „istraživanja u obrazovanju“ tako da će predstavljanje rezultata istraživanja i ubuduće uključivati u programe stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika te promovirati važnost istraživanja za održivo unapređenje odgojno-obrazovnog rada. U suradnji s visokoškolskim institucijama osmislit će i programe stručnih usavršavanja kojima će osposobljavati odgojno-obrazovne radnike u suvremenim metodologijama istraživanja u obrazovanju (npr. akcijska istraživanja) te poticati na provođenje istraživanja u odgojno-obrazovnoj praksi i korištenje rezultata za poboljšanje vlastita poučavanja i rada odgojno-obrazovne ustanove. Viši će savjetnici Agencije pružati podršku učiteljima kao reflektivnim praktičarima koji istražuju vlastitu nastavnu praksu te im pomagati u korištenju rezultata za poboljšanje poučavanja i rada obrazovne ustanove.

## **6.8. Promocija i vidljivost stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika**

U nadolazećem razdoblju, osobitu pozornost treba posvetiti većoj vidljivosti svih aktivnosti koje provodi Agencija na području stručnog usavršavanja. Novim aktivnostima razvijat će se i nadograđivati uspješno izgrađen sustav vidljivosti u prethodnom razdoblju: ažurirana i informativna mrežna stranica, ettaedu sustav i katalog stručnih usavršavanja. Pored sustavnog informiranja odgojno-obrazovne zajednice, kroz različite će se medije informirati širu javnost i na taj način širiti svijest o značenju profesionalnog razvoja odgojno-obrazovnih radnika za kvalitetu odgoja i obrazovanja.

Za promicanje aktivnosti Agencije i stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika, koristit će se različiti komunikacijski alati i informacijski kanali kojima je cilj obavještavati širu javnost o radu Agencije, njenoj ulozi u sustavu i stručnom usavršavanju, aktivnostima, ciljevima i postignućima. To će uključivati konferencije za novinare, javna događanja, stručne konferencije, letke, plakate te druge promotivne materijale i inovativno-obrazovne sadržaje.

Jednom godišnje, organizirat će se Dani Agencije, javno događanje s brojnim mogućnostima za interakciju, s ciljem informiranja šire javnosti o aktivnostima i projektima koji se trenutno u Agenciji provode. Dani Agencije imat će radni i promotivni karakter te će svake godine nositi drugačiju poruku. Aktivnosti će uključivati okrugle stolove, otvorene tribine, panel rasprave, radionice, promocije knjiga i materijala u izdanju Agencije, tiskovne konferencije, prezentacije novih metoda rada i primjere dobre prakse.

U svrhu definiranja i vidljivosti promotivnih aktivnosti te upravljanja njihovom provedbom, izradit će se komunikacijska strategija i strategija vidljivosti. Podloga za izradu navedene strategije bit će *Strategija za komunikaciju i vidljivost projekta*, razvijena u okviru prethodno spomenutog projekta.

## 7. Izazovi i rizici

Izazovi koji su doprinijeli izradi nove Strategije te ključni čimbenici uspjeha istovremeno predstavljaju i rizike za njezinu uspješnu realizaciju i za kvalitetu aktivnosti Agencije u stručnom usavršavanju odgojno-obrazovnih radnika. Prepreke treba otkloniti jasnim zakonskim i strateškim odrednicama te uređenjem sustava, što će omogućiti kvalitetniji, trajni profesionalni razvoj usklađen s modernim europskim i svjetskim smjernicama. Izazovi i rizici koji utječu na implementaciju Strategije su:

- Nedostatak šire perspektive ograničava djelovanje u lokalnim i nacionalnim okvirima te otežava suradnju i razmjenu znanja i iskustava.
- Nedostatnost materijalnih sredstva kao posljedica produbljivanja ekonomske krize koja može izravno utjecati na proračun Agencije i provedbu stručnog usavršavanja.
- Ograničenost uvjeta za učinkovito provođenje stručnog usavršavanja predstavljenih u *Strategiji stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika 2009.-2013.* na više razina:
  - nedostatan broj savjetnika u odnosu na ukupan broj odgojno-obrazovnih radnika;
  - velik utrošak energije i resursa na jednokratno održavanje pojedinih programa stručnih usavršavanja;
  - nemogućnost jedinstvenog pristupa stručnom usavršavanju u svim regijama i svim predmetnim područjima;
  - nedovoljan broj nenastavnih dana za organizaciju stručnih usavršavanja;
  - nedovoljan broj dostupnih vanjskih stručnjaka za provedbu stručnih usavršavanja;
  - neriješen status voditelja županijskih stručnih vijeća, neujednačena priprema i mogućnost djelovanja te financiranje njihova rada;
  - nedostatak odgovarajućih prostora za provedbu različitih oblika stručnih usavršavanja;
  - nemogućnost zadovoljenja svih individualnih potreba za stručnim usavršavanjem;
  - nedovoljna opremljenost i razvijenost digitalnih kompetencija savjetnika Agencije za primjenu e-učenja u stručnom usavršavanju;
  - nedovoljno razvijene digitalne kompetencije odgojno-obrazovnih radnika;
  - nedovoljna razvijenost funkcionalnosti *ettaedu* sustava niti mogućnost ažuriranja podataka;
  - nedostatak istraživanja i analize podataka vezanih za stručno usavršavanje.
- Nedostatak zajedničkog kompetencijskog okvira za učiteljsko zanimanje, što otežava osmišljavanje stručnog usavršavanja i profesionalan razvoj.
- Programi inicijalnog obrazovanja odgojno-obrazovnih radnika ne pripremaju ih u dovoljnoj mjeri za učinkovit rad u sustavu.
- Nepostojanje sustava osiguranja kvalitete stručnog usavršavanja akreditiranjem provoditelja i programa.
- Nedostatno razumijevanje stručnog usavršavanja kao individualne potrebe, odgovornosti i dijela profesionalnog razvoja, usklađenog s potrebama sustava.
- Neusklađenost zakona i podzakonskih akata te nedostatak pravilnika koji reguliraju stručno usavršavanje i licenciranje.
- Kratki rokovi i nedostatna priprema za uvođenje novih kurikuluma i provedbu kvalitetnog stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika.
- Negativni demografski trendovi zbog smanjenja nataliteta i iseljavanja mladih stručnjaka.
- Nedostatak kvalitetnih kadrova na svim razinama odgoja i obrazovanja ili odlazak u druge gospodarske grane.

- 
- Nedostatna vidljivost i promicanje aktivnosti Agencije u javnosti negativno utječe na prepoznavanje njene iznimno važne uloge u stručnom usavršavanju i u odgojno-obrazovnom sustavu Republike Hrvatske.

## 8. Pokazatelji rezultata i vrijeme realizacije

<b>6.1. Razvoj kvalitete stručnog usavršavanja</b>		
<i>Aktivnosti</i>	<i>Pokazatelj rezultata</i>	<i>Vrijeme realizacije</i>
<i>Razvijanje poboljšanog sustava stručnog usavršavanja koji je dostupan, kontinuiran i raznolik usklađen s individualnim potrebama i potrebama sustava u cjelini</i>	broj sudionika  rezultati vrednovanja stručnog skupa od strane sudionika	kontinuirano
<i>Definiranje sastavnica, kriterija i procedura osiguranja kvalitete programa stručnih usavršavanja</i>	definirane sastavnice i kriteriji kvalitetnog programa stručnog usavršavanja	2014.
<i>Izrada programa temeljenih na kompetencijskom pristupu</i>	ciljevi u programu iskazani kompetencijama sudionika	kontinuirano
<i>Izrada novih i poboljšanih modela stručnog usavršavanja</i>	broj novih i poboljšanih modela stručnog usavršavanja	kontinuirano
<i>Razvijeni interdisciplinarni programi e-učenja</i>	pet interdisciplinarnih programa e-učenja	2014.
<i>Razvoj protokola, smjernica i procedura za vrednovanje programa</i>	protokoli, smjernice i procedure za vrednovanje programa	2014.
<b>6.2. Razvoj ljudskih potencijala</b>		
<i>Aktivnosti</i>	<i>Pokazatelj rezultata</i>	<i>Vrijeme realizacije</i>
Izrada programa za razvoj profesionalnih kompetencija VŽSV-ova, mentora i savjetnika	broj programa broj sudionika	2015. i kontinuirano
Izrada Strategije za stručno usavršavanje savjetnika AZOO-a.	strategija izrađena programi za poticanje profesionalnog razvoja savjetnika	2015. i kontinuirano
<b>6.3. Doprinos razvoju sustava odgoja i obrazovanja</b>		
<i>Aktivnosti</i>	<i>Pokazatelj rezultata</i>	<i>Vrijeme realizacije</i>
Suradnja s MZOS-om na razvoju i poboljšanju normativnih akata i razvoju sustava	broj prijedloga, stručnih mišljenja i preporuka	kontinuirano
Sudjelovanje u programima nove generacije Obrazovanje Europe (Erasmus za sve)	broj sudjelovanja viših savjetnika AZOO-a	kontinuirano
Ostvarivanje nacionalnih strateških prioriteta korištenjem sredstava strukturalnih fondova	broj projekata	kontinuirano
<b>6.4. Razvoj materijalnih potencijala</b>		
<i>Aktivnosti</i>	<i>Pokazatelj rezultata</i>	<i>Vrijeme realizacije</i>
Osnivanje Centra za stručno usavršavanje	Centar za stručno usavršavanje	2020.
<b>6.5. Razvoj IKT-a za potrebe stručnog usavršavanja</b>		
<i>Aktivnosti</i>	<i>Pokazatelj rezultata</i>	<i>Vrijeme realizacije</i>
Izrada baze podataka odgojno-obrazovnih radnika	baza podataka odgojno-obrazovnih radnika	2014./2015.
Izrada baze podataka	baza podataka predavača na stručnim	2014.



predavača na stručnim usavršavanjima	usavršavanjima	
Snimanje usavršavanja kojima se može pristupiti kroz <i>ettaedu</i>	broj snimljenih usavršavanja kojima se može pristupiti kroz <i>ettaedu</i>	kontinuirano
Izrada e-biltena	e-bilten	kontinuirano
Izrada elektroničkih programa za učenje za učitelje-pripravnike	elektronički programi za učenje za učitelje-pripravnike dostupni na platformi	kontinuirano
Razvoj platforme koja će sadržavati različite materijale za e-učenje.	funkcionalna platforma za materijale za e-učenje	2015.
<b>6.6. Suradnja sa dionicima stručnog usavršavanja</b>		
<i>Aktivnosti</i>	<i>Pokazatelj rezultata</i>	<i>Vrijeme realizacije</i>
Suradnja s drugim pružateljima stručnog usavršavanja	broj programa za stručno usavršavanje organiziranih u suradnji s drugim pružateljima	kontinuirano
Suradnja s ustanovama/institucijama za inicijalno obrazovanje	broj potpisanih sporazuma za suradnju	kontinuirano
<b>6.7. Kontinuirano istraživanje i analiza potreba u svrhu razvoja usavršavanja</b>		
<i>Aktivnosti</i>	<i>Pokazatelj rezultata</i>	<i>Vrijeme realizacije</i>
Osnivanje radne skupine za istraživanje	osnovana radna skupina	2014.
Suradnja u istraživačkim projektima	broj suradnji	kontinuirano
Promoviranje istraživanja	broj stručnih skupova na kojima su prezentirani rezultati istraživanja	kontinuirano
<b>6.8. Javno promicanje provođenja stručnog usavršavanja</b>		
<i>Aktivnosti</i>	<i>Pokazatelj rezultata</i>	<i>Vrijeme realizacije</i>
Promicanje aktivnosti Agencije komunikacijskim i informacijskim kanalima	broj održanih tiskovnih konferencija, javnih događanja, stručnih konferencija Izrada i distribucija promotivnih i informativnih materijala (letaka, plakata)	kontinuirano
Organiziranje Dana Agencije otvorenog tipa	broj aktivnosti u okviru Dana Agencije Dani Agencije održani jednom godišnje	kontinuirano
Izrada Komunikacijske strategije za definiranje promotivnih aktivnosti i vidljivosti Agencije	Komunikacijska strategija Agencije	2015.



財  
2020