

# Praćenje i vrednovanje kvalitete rada odgojno-obrazovne ustanove

---

**Kelemen, Jasminka**

**Postgraduate specialist thesis / Završni specijalistički**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:703290>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-19**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Centar Stjepan Matičević

Poslijediplomski specijalistički studij

Vođenje i upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom

**Jasminka Kelemen**

**PRAĆENJE I VREDNOVANJE KVALITETE  
RADA ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE**

**Završni specijalistički rad**

Zadar, 2024.

Sveučilište u Zadru

Centar Stjepan Matičević

Poslijediplomski specijalistički studij Vođenje i upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom

**PRAĆENJE I VREDNOVANJE KVALITETE RADA  
ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE**

Završni specijalistički rad

Student/ica:

Jasminka Kelemen

Mentor/ica:

prof. dr. sc. Igor Radeka

Zadar, 2024.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Jasminka Kelemen**, ovime izjavljujem da je moj **završni specijalistički** rad pod naslovom **Praćenje i vrednovanje kvalitete rada odgojno-obrazovne ustanove** rezultat mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mogega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mogega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 17. lipnja 2024.

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEORIJSKO-METODOLOŠKO POZICIONIRANJE TEME I PROBLEMA ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>3</b>
2.1. Problem i cilj istraživanja .....	3
2.2. Metodološki pristup .....	3
<b>3. ODGOJNO-OBRAZOVNI SUSTAV REPUBLIKE HRVATSKE .....</b>	<b>6</b>
3.1. Analiza stanja odgojno-obrazovnog sustava Republike Hrvatske .....	7
3.1.1. Ciljevi i načela sustava odgoja i obrazovanja .....	10
3.1.2. Pravni okvir sustava odgoja i obrazovanja .....	13
3.1.3. Strateški dokumenti obrazovne politike u Republici Hrvatskoj .....	15
3.1.3.1. Nacionalni plan razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027. godine .....	15
3.1.3.2. Nacionalni plan oporavka i otpornosti.....	16
3.1.3.3. Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće i obavezno srednjoškolsko obrazovanje.....	18
3.1.3.4. Nacionalni kurikulum za strukovno obrazovanje .....	19
3.1.4. Uloga osnivača odgojno-obrazovnih ustanova .....	20
3.1.5. Institucije u sustavu odgoja i obrazovanja .....	21
3.2. Struktura odgojno-obrazovnog sustava Republike Hrvatske .....	24
<b>4. KVALITETA ODGOJNO-OBRAZOVNOG RADA .....</b>	<b>29</b>
4.1. Pojam kvalitete i kvalitete odgojno-obrazovnog rada.....	29
4.1.1. Kontrola i osiguranje kvalitete.....	31
4.1.2. Upravljanje kvalitetom .....	33
4.1.3. Unapređenje kvalitete .....	35
4.2. Sastavnice kvalitete odgojno-obrazovnog rada.....	35
4.3. Kultura kvalitete.....	39

4.3.1. Školska kultura .....	41
4.3.1.1. Tipologija kultura odgojno-obrazovnih ustanova.....	43
4.3.1.1.1. Tipologija kulture odgojno-obrazovne ustanove prema kriterijima instrumentalnosti i ekspresivnosti .....	44
4.3.1.1.2. Tipologija kulture odgojno-obrazovne ustanove prema kriteriju djelotvornosti.....	46
4.3.1.1.3. Tipologija odgojno-obrazovnih ustanova prema kriteriju temeljne svrhe .....	47
4.3.2. Klima odgojno-obrazovnih ustanova i tipovi klime .....	49
4.3.3. Promjena kulture odgojno-obrazovne ustanove .....	50
4.3.4. Uloga nastavnika na kreiranje školske kulture i klime .....	51
<b>5. PRAĆENJE ODGOJNO-OBRAZOVNOG RADA.....</b>	<b>53</b>
5.1. Uloga praćenja odgojno-obrazovnog rada .....	53
5.2. Planiranje i organiziranje praćenja odgojno-obrazovnog rada.....	53
5.3. Provedba praćenja odgojno-obrazovnog rada.....	54
5.4. Utjecaj praćenja odgojno-obrazovnog rada na kvalitetu rada odgojno-obrazovne ustanove .....	55
<b>6. VREDNOVANJE ODGOJNO-OBRAZOVNOG RADA .....</b>	<b>56</b>
6.1. Modeli vrednovanja odgojno-obrazovnog rada .....	56
6.1.1. Unutarnje vrednovanje - Samovrednovanje odgojno-obrazovnog rada .....	57
6.1.1.1. Okvir za samovrednovanje .....	60
6.1.1.2. Koraci u procesu samovrednovanja .....	62
6.1.2.3. Područja samovrednovanja .....	62
6.1.2.4. Školski razvojni plan – plan unapređenja rada škole.....	64
6.1.2. Vanjsko vrednovanje .....	65
6.1.2.1. Ispiti Državne mature i Nacionalni ispiti.....	66
6.1.2.2. Međunarodna i akcijska istraživanja: PISA istraživanje, TIMSS i TALIS istraživanje .....	67

6.2. Razine vrednovanja u obrazovanju .....	70
<b>7. KOMPETENCIJE NASTAVNIKA ZA OSIGURANJE KVALITETE ODGOJNO-OBRAZOVNOG RADA .....</b>	<b>73</b>
7.1. Temeljne kompetencije nastavnika .....	73
7.2. Utjecaj sustava napredovanja i nagrađivanja nastavnika na kvalitetu odgojno-obrazovnog rada.....	74
<b>8. ULOGA I ZNAČAJ RAVNATELJA U PROCESU VREDNOVANJA ODGOJNO-OBRAZOVNOG RADA .....</b>	<b>76</b>
8.1. Organizacija i priprema vrednovanja odgojno-obrazovnog rada.....	76
8.1.1. Planiranje i provedba unutarnjeg vrednovanja .....	77
8.1.2. Organizacija i provedba vanjskog vrednovanja.....	78
8.2. Analiza vrednovanja odgojno-obrazovnog rada .....	79
8.3. Utjecaj rezultata vrednovanja odgojno-obrazovnog rada na rad odgojno-obrazovne ustanove i smjernice za uspostavu i osiguranje kvalitete.....	80
<b>9. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>83</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>85</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA .....</b>	<b>94</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>95</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>96</b>

## 1. UVOD

Sustav odgoja i obrazovanja temelj je suvremenog društva koje teži kontinuiranom napretku u svim područjima. Odgoj i obrazovanje događa se u ustanovama koje su osnovane s ciljem obrazovanja određene dobne skupine svojih polaznika. Ostvarenje planiranih ishoda odgoja i obrazovanja reflektira se na uspješnost pojedinca, polaznika, a njegov se uspjeh vrlo često poistovjećuje s uspjehom, odnosno kvalitetom odgojno-obrazovne skupine. Kvalitetna odgojno-obrazovna ustanova doprinosi zajednici u kojoj ustanova djeluje. Kvalitetna je ustanova cijenjena, primamljiva novim polaznicima, često se ističe kao primjer nečeg dobrog što zahtjeva kontinuiran angažman svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa.

U strateškim dokumentima svake odgojno-obrazovne ustanove, u njenoj misiji i viziji vrlo često se poziva na kvalitetu odgojno-obrazovnog-rada. Da bi se u strateškom cilju naveo pojam kvalitete odgojno-obrazovnog rada kvalitetu je potrebno precizno definirati, trebaju biti određene njene sastavnice i parametri, način mjerenja identificiranih parametara koji će pokazati je li ostvaren cilj kvalitete u odgoju i obrazovanju te predvidjeti koji nemjerljivi parametri utječu na kvalitetu.

Radom će se analizirati stanje odgojno-obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj prikazati kretanje broja učenika i broja odgojno-obrazovnih ustanova, istaknut će se ciljevi i načela odgoja i obrazovanja te pravni okvir rada i upravljačka struktura odgojno-obrazovnih ustanova. Vertikalnim prikazom sustava odgoja i obrazovanja analizirat će se oblici odgoja i obrazovanja te vrste ustanova u kojima se proces odgoja i obrazovanja događa.

Posebno će poglavlje obraditi pojam kvalitete, a naglasak će biti na kontroli i osiguranju kvalitete, upravljanju kvalitetom te unapređenju kvalitete odgojno-obrazovne ustanove. Pojmovno će se odrediti kultura kvalitete, njeni elementi te utjecaj na kvalitetu odgojno-obrazovne ustanove kao nemjerljiv segment uspostave i vrednovanja njene kvalitete.

Planiranjem, organiziranjem, provedbom i interpretacijom rezultata praćenja analizirat će se aktivnosti faza školskog razvojnog ciklusa temeljenog na kvaliteti. Dobivene informacije potrebno je uvažiti pri kreiranju strateških dokumenata odgojno-obrazovne ustanove kako bi se postavili ambiciozni, a istovremeno realni ciljevi koji će biti vrednovani mjerljivim i nemjerljivim parametrima.

Kvaliteta odgojno-obrazovne ustanove temelji se na nastavnom kadru izvrsnih kompetencija, a uloga ravnatelja je da aktivnosti praćenja i vrednovanja kvalitete rada odgojno-



obrazovne ustanove uključi u strategiju, razvojne i planske dokumente odgojno-obrazovne ustanove te da gradi poticajnu radnu klimu.

Kao ravnateljicu, u prvom mandatu, zaintrigiralo me istraživanje pitanja kvalitete odgojno-obrazovne ustanove, odnosno, preciznije kako kvalitetu postići, kako je procijeniti, te što treba učiniti kako bi se kvaliteta osigurala i održala. Koja je uloga ravnatelja škole kao organizatora, odgovorne osobe, ali i kao osobe koja planira odgojno-obrazovni rad te upravlja odgojno-obrazovnom ustanovom sukladno postavljenoj viziji i misiji, vodeći računa o utvrđenim vrijednostima.

Analize i činjenice navedene u poglavljima završnog rada mogu pomoći na strateškoj razini odgojno-obrazovne ustanove pri postavljanju ciljeva te će se sukladno tome planirati aktivnosti za njihovo postizanje na izvršnoj razini. Kroz sve aktivnosti potrebno je usvojiti i prakticirati kulturu kvalitete što će osigurati uspješan krajnji rezultat odgojno-obrazovnog procesa.

## **2. TEORIJSKO-METODOLOŠKO POZICIONIRANJE TEME I PROBLEMA ISTRAŽIVANJA**

### **2.1. Problem i cilj istraživanja**

Problem istraživanja obuhvaća metode i načine praćenja i vrednovanja kvalitete rada odgojno-obrazovnih ustanova koja neposredno utječe na obrazovne ishode učenika, razvoj njihovih kompetencija te ukupni napredak društva.

Cilj istraživanja je analizirati postojeće metode i pristupe praćenja i vrednovanja kvalitete rada odgojno-obrazovnih ustanova te na temelju dobivenih rezultata predložiti smjernice za unapređenje. Posebna pažnja posvećena je razvoju održivih modela samovrednovanja i vanjskog vrednovanja, kao i ulozi nastavnika i ravnatelja u tim procesima. Uz osnovni cilj istraživanja istaknut je značaj i važnost kulture odgojno-obrazovne ustanove, značaj kompetencija nastavnika te uloge ravnatelja u procesu izgradnje kvalitete odgojno-obrazovne ustanove. Specifičan cilj rada je naglasak na kulturu odgojno-obrazovne ustanove navođenjem i analizom nemjerljivih elemenata koje ukazuju na stanje njene kulture.

### **2.2. Metodološki pristup**

U istraživanjima u području pedagogije koriste se tri skupine istraživanja: temeljna, primijenjena i razvojna istraživanja.<sup>1</sup>

Temeljnim istraživanjima otkrivaju se nove znanstvene spoznaje koje daju doprinos ukupnom znanju o području. Njihova uloga nije primarno praktična niti se primjenjuju u praksi. Temeljna su istraživanja povezana sa spoznajama koji dolaze iz drugih znanosti te se na taj način postiže interdisciplinarni pristup problemu. Ona se bave problemima pedagogije kao znanosti.

Primijenjena istraživanja imaju svrhu stjecati znanje i spoznaje koja su nužna za rješavanje problema iz prakse. U odgoju i obrazovanju odnosi se na unapređenje promatranog područja. Kroz primijenjena istraživanja provjerava se teorija ili pak se postavljaju nove hipoteze i teorija, koje imaju temelj na prikupljenim podacima. Njihova je uloga operacionalizacija pedagoških spoznaja utvrđenih temeljnim istraživanjima.

---

<sup>1</sup> Mužić, V. (2004). Uvod u metodologiju istraživanja odgoja i obrazovanja. Zagreb: Educa.

Temelj razvojnih istraživanja su znanstveno utemeljene i provjerene činjenice iz prakse. Proučavaju procese razvoja pedagoških fenomena kroz znanstveno istraživanje s jedne i praktično iskustvo s druge strane. Vrsta razvojnih istraživanja su akcijska istraživanja koja se bave procesom traganja za novim spoznajama mijenjanjem ili razvijanjem postojeće pedagoške prakse. Akcijska istraživanja u odgoju i obrazovanju povezuju teoriju i praksu te se bave rješavanjem svakodnevnih problema koji se javljaju u praksi.

Za potrebe ovog rada korišteno je primijenjeno istraživanje koje se temelji na kvalitativnom metodološkom pristupu kako bi se detaljno analizirali različiti aspekti praćenja i vrednovanja kvalitete rada odgojno-obrazovnih ustanova. Kvalitativni pristup omogućuje dubinsko razumijevanje procesa, percepcija i iskustava svih sudionika u odgojno-obrazovnom procesu.

Korištene su znanstvene metode analiza dokumenata u okviru koje je učinjena i statistička obrada dostupnih podataka i studija slučaja. te

Analizom dokumenata analizirani su relevantni pravni okviri, strateški dokumenti obrazovne politike, kurikulumi i drugi službeni dokumenti koji definiraju ciljeve i načela sustava odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj.

Učinjena je i analiza dostupnih statističkih podataka o stanju i kretanju broja sudionika u odgojno-obrazovnom procesu kako bi se ukazalo na evidentan pad broja učenika zbog kojih se odgoj i obrazovanje događa. Rezultati provedene analize mogli bi se koristiti oblikovanju odgojno-obrazovne politike najprije u određenim županijama, a s vremenom i u donošenju odluka na nacionalnoj razini.

Kroz studije slučaja analizirani su primjeri dobrih praksi iz odgojno-obrazovnih ustanova kako bi se identificirali uspješni modeli i strategije iz kojih proizlaze smjernice za unaprjeđenje kvalitete rada odgojno-obrazovne ustanove.

Podaci prikupljeni kroz analizu dokumenata i studije slučaja analizirani su metodom tematske analize. Kroz ovaj proces identificirane su ključne teme i obrasci koji pružaju uvid u postojeće stanje, izazove i smjernice za unaprjeđenje sustava praćenja i vrednovanja kvalitete rada odgojno-obrazovne ustanove.

Istraživanje pruža sveobuhvatan pregled trenutnog stanja i predlaže konkretne korake za primjenu praksi praćenja i vrednovanja kvalitete rada odgojno-obrazovnih ustanova. Poseban naglasak je na potrebi za kontinuiranim profesionalnim razvojem nastavnika i ravnatelja te važnosti uključivanja svih dionika u proces evaluacije kako bi se osigurala održiva kvaliteta obrazovanja.

Ovakvo teorijsko-metodološko pozicioniranje jasno definira problem, ciljeve i metodološki okvir istraživanja te omogućuje strukturirano i temeljito pristupanje analizi i kreiranju smjernica za unapređenje kvalitete rada odgojno-obrazovnih ustanova.

Metodom analize znanstvenih i stručnih izvora informacija oblikovala su se istraživačka pitanja:

1. Koji su ključni elementi kvalitete rada odgojno-obrazovnih ustanova u Republici Hrvatskoj unutar postojećeg pravnog okvira?
2. Koje su najčešće korištene metode praćenja i vrednovanja kvalitete rada odgojno-obrazovnih ustanova?
3. Koje su temeljne kompetencije nastavnika koje doprinose kvaliteti obrazovanja?
4. Kako školska kultura i klima utječu na kvalitetu odgojno-obrazovnog rada, koji su faktori najvažniji za promjenu i unapređenje školske kulture?
5. Na koji način rezultati vrednovanja utječu na rad i razvoj odgojno-obrazovne ustanove te kako se koriste za planiranje i implementaciju poboljšanja?
6. Koje su glavne karakteristike postojećih modela samovrednovanja u odgojno-obrazovnim ustanovama?
7. Koja je uloga ravnatelja u procesu vrednovanja kvalitete rada odgojno-obrazovne ustanove te koje su njegove ključne odgovornosti u organizaciji i provedbi unutarnjeg i vanjskog vrednovanja?
8. Kako rezultati međunarodnih istraživanja (PISA, TIMSS, TALIS) doprinose razumijevanju i poboljšanju kvalitete obrazovanja u Hrvatskoj?
9. Kako sustav napredovanja i nagrađivanja nastavnika utječe na kvalitetu odgojno-obrazovnog rada?
10. Kako osnivači odgojno-obrazovnih ustanova i relevantne institucije mogu podržati i unaprijediti sustav praćenja i vrednovanja kvalitete rada te kojim strategijama i inicijativama mogu podržati održiv razvoj kvalitete obrazovanja

Ova istraživačka pitanja pokrivaju različite aspekte praćenja i vrednovanja kvalitete rada odgojno-obrazovnih ustanova i omogućavaju sveobuhvatan pristup analizi i procesu unapređenja kvalitete rada odgojno-obrazovne ustanove.

### 3. ODGOJNO-OBRAZOVNI SUSTAV REPUBLIKE HRVATSKE

Odgojno-obrazovni sustav Republike Hrvatske organiziran je i zakonski određen kao sustav koji svakom pojedincu omogućuje obrazovanje sukladno njegovim interesima, a interese pojedinaca usklađuje prema potrebama tržišta rada. Rad sustava i rezultati rada prate se, analiziraju te se temeljem dobivenih rezultata predlažu korekcije. Važnu ulogu u kreiranju obrazovne politike u Republici Hrvatskoj ima kretanje polaznika prvog razreda osnovne škole te preporuke, odnosno smjernice Europske komisije. Temeljem analize prikupljenih podataka Europska komisija na godišnjoj razini daje pregled obrazovanja i osposobljavanja gdje se identificiraju prednosti i nedostaci sustava odgoja i obrazovanja u promatranom razdoblju od godine dana kako bi se buduća obrazovna politika oblikovala usmjereno poboljšanju.

Donošenjem Nacionalnog okvirnog kurikuluma za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje<sup>2</sup> s ciljem uspješnog odgovora na izazove razvoja društva znanja, odgojno-obrazovna politika u Republici Hrvatskoj je sukladno europskoj odgojno-obrazovnoj politici usvojila osam temeljnih kompetencija:

1. *Komunikacija na materinskomu jeziku* podrazumijeva sposobnost pravilnog i kreativnog tumačenja i izražavanja misli, činjenica i osjećaja te jezično međudjelovanje u različitim društvenim i kulturnim situacijama. Važno je razvijati svijest o tome kako jezik utječe na druge i koristiti jezik pozitivno i društveno odgovorno.
2. *Komunikacija na stranim jezicima* uključuje razumijevanje, izražavanje i tumačenje na stranom jeziku u različitim situacijama, uz razvoj vještina međukulturnog razumijevanja.
3. *Matematička kompetencija i osnovne kompetencije u prirodoslovlju i tehnologiji* odnose se na razvoj matematičkog mišljenja, uporabu znanja prirodnih znanosti i tehnologije te primjenu tehnološkog znanja kao odgovor na ljudske potrebe.
4. *Digitalna* uključuje sigurnu i odgovornu upotrebu informacijsko-komunikacijske tehnologije za osobni i društveni život.
5. *Učiti kako učiti* naglašava važnost osposobljavanja učenika za učenje, organiziranje vlastitog učenja u školi, zajednici i društvu.

---

<sup>2</sup> Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje, [http://mzos.hr/datoteke/Nacionalni\\_okvirni\\_kurikulum.pdf](http://mzos.hr/datoteke/Nacionalni_okvirni_kurikulum.pdf), pristupljeno 15.12.2022.

6. *Socijalna i građanska kompetencija* odnose se na odgovorno ponašanje, toleranciju i međuljudsku suradnju.
7. *Inicijativnost i poduzetnost* obuhvaćaju sposobnost pretvaranja ideja u djela, inovativnost i planiranje projekata kako bi se postigli postavljeni ciljevi.
8. *Kulturna svijest i izražavanje* podrazumijevaju svijest o značaju stvaralačkog izražavanja, poznavanje kulturne baštine i razumijevanje kulturne raznolikosti.

Prihvaćene su kompetencije definirane u okviru ciljeva nacionalnih obrazovnih kurikuluma zemalja članica Europske Unije koje sustav odgoja i obrazovanja treba postići. Razvoj navedenih kompetencija predstavlja važan cilj europske obrazovne politike pa tako i odgojno-obrazovne politike Republike Hrvatske. Postizanje cilja pokazatelj je uspješnosti sustava odgoja i obrazovanja na nacionalnoj razini te je pokazatelj kvalitete u sustavu.

### **3.1. Analiza stanja odgojno-obrazovnog sustava Republike Hrvatske**

Analizom stanja odgojno-obrazovnog sustava dobiveni su podaci o broju odgojno-obrazovnih ustanova te podaci o broju učenika neposrednih sudionika odgojno-obrazovnog procesa. Podaci korišteni u analizi preuzeti su iz eRudnika<sup>3</sup> i Eurydice statističkih podataka<sup>4</sup> u posljednjih pet školskih godina. Obuhvatili su osnovnoškolske ustanove obaveznog obrazovanja i srednje škole u Republici Hrvatskoj koje danas upisuju gotovo svi učenici nakon završetka osmog razreda.

U Republici Hrvatskoj u školskoj godini 2023./2024. djeluje 927 osnovnih škola i 407 srednjih škola, a podaci pokazuju da je u prikazanom petogodišnjem razdoblju broj odgojno-obrazovnih u blagom porastu. Odgojno-obrazovne ustanove prema vrsti financiranja klasificiraju na javne, privatne s pravom javnosti i privatne. Pojava privatnih ustanova s pravom javnosti i privatnih ustanova razlog je zabilježenog povećanja.

---

<sup>3</sup> eRudnik  
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZWZ3YTE4OWQ0OWJmNC00OTJmLWE2MjktYTO5MWJINDNIZDQ0liwidCI6IjJMTFjYmNjLW13NjEtNDVkYi1hOWY1LTRhYzc3ZTk0ZTFkNCIsImMiOiJh9>, pristupljeno 2.1.2024.

<sup>4</sup> Eurydice - <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/hr/national-education-systems/croatia/statisticki-podaci-o-obrazovnim-ustanovama>, pristupljeno 2.1.2024.

Vrsta ustanove	Podaci za školsku godinu				
	2019./2020.	2020./2021.	2021./2022.	2022./2023.	2023./2024.
Osnovna škola	917	920	924	927	927
Srednja škola	400	400	405	404	407

Tablica 1. Prikaz broja osnovnih i srednjih škola u razdoblju od 2019./2020. do 2023./2024.

Privatne odgojno-obrazovne ustanove i privatne ustanove s pravom javnosti obuhvaćaju manji broj učenika i pravilu su manji kolektivi u kojima je lakše uspostaviti sustav kvalitete, njeno praćenje i osiguranja kvalitete no i tu postoje neka ograničenja.

Broj učenika koji se upisuju u osnovnu školu prati stopu prirodnog prirasta stanovništva. Ona je u Republici Hrvatskoj negativna i prema podacima Državnog zavoda za statistiku za 2022. godinu iznosi  $-6,0^5$ . Nažalost prema podacima prikazanim u Tablici 2. od 2013. godine nastavlja se negativan trend što će se reflektirati na broj učenika u prvim razredima osnovnih škola, a kasnije i na broj učenika u srednjoškolskom obrazovanju te na odgojno-obrazovnu i upisnu politiku.

Godina	Živorodeni	Umrli	Prirodni prirast
2013.	39 939	50 386	-10 447
2014.	39 566	50 839	-11 273
2015.	37 503	54 205	-16 702
2016.	37 537	51 542	-14 005
2017.	36 556	53 477	-16 921
2018.	36 945	52 706	-15 761
2019.	36 135	51 794	-15 659
2020.	35 845	57 023	-21 178
2021.	36 508	62 712	-26 204
2022.	33 883	56 979	-23 096

Tablica 2. Prirodni prirast stanovništva u razdoblju od 2013. do 2022. <sup>6</sup>

<sup>5</sup> Prirodno kretanje stanovništva u RH u 2022. godini, <https://podaci.dzs.hr/2023/hr/58059>, pristupljeno 6.1.2024.

<sup>6</sup> Prirodno kretanje stanovništva u RH u 2022. godini <https://podaci.dzs.hr/2023/hr/58059>, pristupljeno 6.1.2024.

Podaci prikazani u Tablici 3. dobiveni su iz eRudnika u koji podaci o učenicima škola iz eMatice svake škole, digitalne baze podataka.

		Podaci za školsku godinu				
Vrsta ustanove		2019./2020.	2020./2021.	2021./2022.	2022./2023.	2023./2024.
Osnovna škola	1. razred	38.618	36.941	36.864	35.713	35.978
	2. razred	38.127	38.543	37.045	36.853	35.619
	3. razred	39.150	38.041	38.577	37.083	36.813
	4. razred	41.264	39.041	38.115	38.584	37.095
	5. razred	40.595	41.228	39.243	38.289	38.804
	6. razred	39.701	40.419	41.243	39.166	38.175
	7. razred	38.502	39.573	40.470	41.273	39.266
	8. razred	39.092	38.276	39.389	40.133	41.077
Srednja škola - Gimnazija	1. razred	11.157	11.001	10.883	11.108	10.952
	2. razred	11.114	11.011	10.916	10.703	10.904
	3. razred	11.308	11.059	10.923	10.770	10.590
	4. razred	11.760	11.204	11.028	10.850	10.738
Srednja škola – Strukovne škole	1. razred	27.427	27.133	26.678	27.726	29.033
	2. razred	25.414	27.004	26.693	25.947	27.092
	3. razred	25.071	25.019	26.291	26.113	25.425
	4. razred	17.134	16.859	16.605	17.379	17.542
	5. razred	956	1.053	969	1.028	1.064
Srednja škola – Umjetničke škole	1. razred	1.301	1.247	1.331	1.253	1.382
	2. razred	1.153	1.232	1.175	1.260	1.177
	3. razred	1.060	1.118	1.176	1.113	1.209
	4. razred	1.072	1.074	1.102	1.162	1.122

Tablica 3. Prikaz broja učenika osnovnih i srednjih škola u razdoblju od 2019./2020. do 2023./2024.

S ciljem što preciznije analize kretanja broja učenika u posljednjih pet školskih godina podaci su prikazani u svih osam razreda osnovne škole, četiri gimnazijska razreda, pet strukovnih razreda te četiri razreda umjetničkih škola.



Upisani broj učenika u prvi razred osnovne škole sukladan je kretanju broja rođene djece u promatranim godinama. U srednjoškolskom odgoju i obrazovanju prikazani podaci pokazuju porast učenika u strukovnom obrazovanju te u umjetničkim programima. Umjetničke programe učenici nerijetko pohađaju paralelno uz gimnazijski ili strukovni program. Navedeni podaci utječu na kreiranje odgojno-obrazovne politike na razini države, formiranju upisnih područja te upisne politike i upisnih kvota, posebno važne za srednje škole.

Evidentiran pad upisanog broja učenika iz godine u godinu odnosi se na učenike koji eventualno napuštaju obrazovanje ili pak mijenjanju državu stanovanja, a time i mjesto školovanja. Zbog toga, a naročito u sferi srednjoškolskog obrazovanja kvaliteta odgojno-obrazovne ustanove ima važnu ulogu. Postignuti rezultati učenika na natjecanjima, promocija škole u zajednici u kojoj djeluje, suradnja sa lokalnom zajednicom te atraktivnost obrazovnih programa koje odgojno-obrazovna ustanova nudi mogu privući buduće učenike kod upisa.

Važan faktor je također i imidž koji odgojno-obrazovna ustanova ima i gradi oko sebe što će zasigurno imati utjecaj na odluku učenika i roditelja o upisu.

### **3.1.1. Ciljevi i načela sustava odgoja i obrazovanja**

Načela, vrijednosti, općeobrazovni ciljevi i sadržaji odgojno-obrazovnih aktivnosti i programa, pristupi i način rada s djecom rane i predškolske dobi, te po područjima razvoja djece utvrđeni odgojno-obrazovni ciljevi utvrđeni su Nacionalnim kurikulumom<sup>7</sup>.

Nacionalnim kurikulumom, nastavnim planovima i programima koje donosi nadležni ministar te temeljem školskog razvojnog plana – kurikulumu koji donosi odgojna obrazovna ustanova za svaku školsku godinu, odvija se obrazovanje i odgoj u osnovnim i srednjim školama, a donosi ga nadležni ministar.

Kurikulumom nastavnih predmeta određena je svrha i cilj učenja i poučavanja, struktura predmeta u po godinama učenja, odgojno-obrazovni ishodi i sadržaji, njihova razrada uz opise razine usvojenosti ishoda, poučavanje i učenje te vrednovanje. Ministar nadležan za obrazovanje donosi kurikulume i nastavne planove, koji određuju način izvođenja kurikulumu, broj nastavnih sati u godini i raspored po razredima. Također, utvrđuju i potrebne kvalifikacije nastavnog kadra koji će kurikulum izvoditi. Kurikulumi su važan dio obrazovnog sustava jer

---

<sup>7</sup> Nacionalni kurikulum, <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/nacionalni-kurikulum/125>, pristupljeno 23.5.2021.

osiguravaju jasne smjernice za učitelje i nastavnike te omogućuju usklađenost nastavnih programa na nacionalnoj razini.



Slika 1. Sustav nacionalnih kurikulumskih dokumenata koji čine cjelovit Nacionalni kurikulum<sup>8</sup>

Sustav odgoja i obrazovanja ciljno je orijentiran kroz ciljeve koji su određeni Člankom 4. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi:

1. Sustavno poučavanje učenika nije samo proces prenošenja znanja, već kompleksan pristup koji uključuje poticanje i unapređivanje različitih aspekata njihovog razvoja. To podrazumijeva prilagođavanje nastavnog procesa individualnim sposobnostima i sklonostima svakog učenika, potičući njihov intelektualni rast kroz izazovne zadatke, tjelesni razvoj kroz sportske aktivnosti, estetski razvoj kroz umjetničke i kreativne izraze, društveni razvoj kroz suradnju i timski rad, moralni razvoj kroz etičke rasprave i promišljanje vrijednosti te duhovni razvoj kroz refleksiju i introspekciju.

2. Razvijanje svijesti o nacionalnoj pripadnosti i čuvanju povijesno-kulturne baštine ključno je za izgradnju identiteta i razumijevanje vlastite kulture i povijesti. Kroz sadržaje nastavnog plana i programa, učenici se upoznaju s važnim događajima, likovima i vrijednostima svoje nacionalne baštine te se potiče razumijevanje i poštovanje različitosti unutar društva.

3. Odgoj i obrazovanje koji se odvijaju u prema kulturnim i civilizacijskim vrijednostima te ljudskim pravima ključni su za formiranje odgovornih i tolerantnih članova društva. Kroz obrazovni proces, učenici se uče poštivati različitosti, razvijati empatiju i sudjelovati aktivno u demokratskim procesima. Također, naglašava se važnost

<sup>8</sup> Nacionalni kurikulum, <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/nacionalni-kurikulum/125>, pristupljeno 23.5.2021.

osnaživanja učenika za život u multikulturalnom okruženju te razvijanje vještina komunikacije i suradnje.

4. Stjecanje temeljnih i stručnih kompetencija osigurava učenicima potrebne vještine za uspješan život i rad. To uključuje razvijanje jezičnih, matematičkih, znanstvenih i digitalnih kompetencija, ali i vještina rješavanja problema, kritičkog razmišljanja, timskog rada i komunikacije. Kroz prilagođene nastavne metode i sadržaje, učenici se pripremaju za izazove tržišta rada i brze promjene u tehnološkom i društvenom kontekstu.

5. Osposobljavanje učenika za cjeloživotno učenje ključno je za kontinuirani osobni i profesionalni razvoj u dinamičnom svijetu. Poticanjem radoznalosti, samostalnog istraživanja i refleksije, učenici se motiviraju za kontinuirano usvajanje znanja i vještina te prilagodbu novim situacijama i izazovima što im omogućuje da ostanu konkurentni i relevantni u svojim karijerama te aktivni i angažirani članovi društva.

Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 07/17, 68/18, 98/19, 64/20, 151/22, 156/23)<sup>9</sup> određuje i načela odvijanja djelatnosti odgoja i obrazovanja:

1. Osnovno školovanje obvezno je za sve učenike u Republici Hrvatskoj, što podrazumijeva da svako dijete ima pravo i dužnost pohađati osnovnu školu kako bi steklo temeljna znanja i vještine potrebne za daljnje obrazovanje i život.

2. Načelo jednakih obrazovnih šansi znači da se pristup obrazovanju temelji na individualnim sposobnostima i potrebama svakog učenika, te se poduzimaju mjere kako bi svako dijete imalo jednake mogućnosti za postizanje uspjeha u školi.

3. Kvaliteta odgoja i obrazovanja u školskim ustanovama u Republici Hrvatskoj je od velike važnosti. Stoga se naglasak stavlja na kontinuirano usavršavanje svih djelatnika u odgojno-obrazovnom procesu, uključujući učitelje, nastavnike, stručne suradnike, ravnatelje i ostale radnike, kako bi se osiguralo pružanje visokokvalitetne edukacije učenicima.

4. Rad u školskim ustanovama u Republici Hrvatskoj temeljen je na sustavnom vrednovanju svih aspekata odgojno-obrazovnog rada, uključujući i samovrednovanje od strane djelatnika. Cilj je postizanje najvišeg pedagoškog i nacionalnog obrazovnog standarda provođenjem kontinuiranog procesa evaluacije i poboljšanja.

---

<sup>9</sup> Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, <https://www.zakon.hr/z/317/Zakon-o-odgoju-i-obrazovanju-u-osnovnoj-i-srednjoj-%C5%A1koli>, pristupljeno 5.1.2024.

5. Autonomija planiranja i organizacije, kao i mogućnost odabira pedagoškog i metodičkog rada, ključni su elementi odgojno-obrazovnog procesa u školama u Republici Hrvatskoj. Međutim, ova autonomija i sloboda rada moraju biti usklađene sa nastavnim planovima i programima, nacionalnim kurikulumom, smjernicama hrvatskog nacionalnog obrazovnog standarda te državnim pedagoškim standardima. Time bi se postigla dosljednost i kvaliteta obrazovanja širom zemlje.

Hrvatski sabor je prema prijedlogu Vlade Republike Hrvatske 2008. godine donio Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava i obrazovanja<sup>10</sup>, Državni pedagoški standard srednjoškolskog odgoja i obrazovanja<sup>11</sup> kao jedinstven dokument za sve predškolsku, osnovnoškolsku i srednjoškolsku razinu odgojno-obrazovnog sustava. Državni pedagoški standardi postavljaju smjernice za veličinu i opremljenost matičnih i područnih škola u Republici Hrvatskoj. Oni definiraju potrebne kadrovske, materijalne, tehničke, zdravstvene, informatičke i druge uvjete kako bi se osiguralo optimalno provođenje obrazovanja prema kurikulumskim i planskim dokumentima. Cilj je osigurati jednakost u uvjetima poučavanja i učenja te sveobuhvatan razvoj obrazovnog sustava u zemlji.

Svrha ovih pedagoških standarda je unaprijediti cjelokupnu djelatnost obrazovnih institucija na jedinstvenim osnovama, uz osiguranje ravnomjernih uvjeta rada. Jednaki uvjeti rada su ključni za postizanje više razine kvalitete u odgoju i obrazovanju, što je osnovni preduvjet za uspješan rad obrazovnih ustanova.

### **3.1.2. Pravni okvir sustava odgoja i obrazovanja**

Ustavom Republike Hrvatske obrazovanje je svakom dostupno, pod jednakim uvjetima, prema njegovim sposobnostima. Prema članku 65. Ustava Republike Hrvatske<sup>12</sup> osnovna škola obvezatna je i besplatna, a srednja škola i visokoškolsko obrazovanje svakom je dostupno, u skladu s njegovim sposobnostima i pod jednakim uvjetima. U Ustavu Republike Hrvatske osigurano je pravo na osnivanje učilišta i privatnih škola. Članak 67. Ustava Republike

---

<sup>10</sup> Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_06\\_63\\_2129.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_63_2129.html), pristupljeno 23.5.2021.

<sup>11</sup> Državni pedagoški standard srednjoškolskog odgoja i obrazovanja, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_06\\_63\\_2128.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_63_2128.html), pristupljeno 23.5.2021.

<sup>12</sup> Ustav Republike Hrvatske (NN 56/90, 135/97, 8/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14), <https://www.zakon.hr/z/94/Ustav-Republike-Hrvatske>, pristupljeno 21.5.2021.

Hrvatske garantira autonomiju sveučilišta. Sveučilišta imaju mogućnost samostalnog odlučivanja o svom ustrojstvu i djelovanju, uz poštivanje zakona. Tako se osigurava raznolikost obrazovne ponude u Hrvatskoj, ne ograničava djelovanje samo na javne obrazovne institucije, već da i privatne škole i učilišta imaju pravo na postojanje. Autonomija sveučilišta omogućuje im da samostalno donose odluke o svojoj organizaciji, nastavnom programu, istraživačkim aktivnostima i drugim aspektima, osiguravajući im visoku razinu akademske slobode i neovisnosti.

Ove ustavne odredbe doprinose raznovrsnosti i konkurenciji u obrazovnom sektoru, potičući inovacije i kvalitetu obrazovanja te pružajući studentima i roditeljima veći izbor u odabiru obrazovne institucije koja najbolje odgovara njihovim potrebama i preferencijama.

Djelatnost odgojno-obrazovnog sustava zakonski je određena:

- Zakonom o predškolskom odgoju i obrazovanju (Narodne novine br. 10/97, 107/07, 94/13, 98/19, 151/22) određuje djelokrug predškolskog odgoja i obrazovanja,
- Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (Narodne novine br. 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 07/17, 68/18, 98/19, 64/20, 151/22 i 156/23), koji uređuje djelatnost osnovnog i srednjeg odgoja i obrazovanja u javnim ustanovama, te privatnim ustanovama s pravom javnosti, a to su osnovne škole, srednje škole, učenički domovi i druge javne ustanove
- Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (Narodne novine br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17, 119/22), definira okvir djelovanja visokog obrazovanja,
- Zakonom o strukovnom obrazovanju (Narodne novine br. 30/09, 24/10, 22/13, 25/18 i 69/22), navodi uvjete u kojima se organizira obrazovanje u srednjim strukovnim školama,
- Zakonom o umjetničkom obrazovanju (Narodne novine br. 130/11), uređuje djelatnost umjetničkog obrazovanja u javnim ustanovama,
- Zakonom o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru (Narodne novine br. 22/13, 41/16, 47/20, 20/21) uređuje se Hrvatski kvalifikacijski okvir te se propisuje njegova primjena.

Uz navedeni zakonski okvir odgojno-obrazovni sustav u svom radu primjenjuje brojne pravilnike, poslovnike, protokole i procedure koje se odnose i propisuju obavljanje specifičnih aktivnosti. Pojedine situacije pravno se reguliraju i odlukama koje donose nadležna tijela.

Svaka odgojno-obrazovna ustanova donosi Statut kojim u skladu sa zakonima usko određuje područje svog djelovanja i pravila poslovanja. Također svaka ustanova poslovanje organizira u skladu s važećim pravilnicima koje propisuje nadležno Ministarstvo znanosti i obrazovanja te donosi vlastite pravilnike kojima propisuje posebne poslovne procedure.

### **3.1.3. Strateški dokumenti obrazovne politike u Republici Hrvatskoj**

U strateške dokumente koji utječu na formiranje odgojno-obrazovne politike u Republici Hrvatskoj ubrajaju se:

- Nacionalni plan razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027. godine
- Nacionalni plan oporavka i otpornosti
- Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće i obavezno srednjoškolsko obrazovanje,
- Nacionalni kurikulum za strukovno obrazovanje

Navedeni strateški dokumenti uvažavaju zakonsku regulativu, preporuke Europske komisije te kao takvi opisuju viziju odgojno-obrazovnog sustava.

#### **3.1.3.1. Nacionalni plan razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027. godine**

Najvažniji strateški dokument koji određuje ciljeve razvoja sustava odgoja i obrazovanja, Nacionalni plan razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027. godine, donijela je Vlada Republike Hrvatske Odlukom u ožujku 2023. godine. Uz Nacionalni plan razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027. godine donesen je i Akcijski plan za provedbu Nacionalnog plana razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2024. godine.

Nacionalnim planom se određuje način provedbe strateškog cilja i prioriteta javnih politika za odgoj i obrazovanje, prema Nacionalnoj razvojnoj strategiji Republike Hrvatske do 2030. godine<sup>13</sup>. U okviru razvojnog smjera "Održivo gospodarstvo i društvo" i strateškog cilja "Obrazovani i zaposleni ljudi", ističu se područja od značajne važnosti koja su i temelj za određivanje specifičnih ciljeva Nacionalnog plana:

1. Pristupačan rani i predškolski odgoj i obrazovanje
2. Razvoj i stjecanje temeljnih i strukovnih kompetencija.

---

<sup>13</sup> Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine, <https://hrvatska2030.hr/>, pristupljeno 10.2.2024.

3. Unapređenje visokog obrazovanja.
4. Perspektivno i usklađeno tržište rada.

Nacionalni plan obuhvaća različita tematska područja kao što su rani i predškolski odgoj i obrazovanje, osnovnoškolsko obrazovanje, srednjoškolsko opće i umjetničko obrazovanje, strukovno obrazovanje i osposobljavanje, obrazovanje odraslih, visoko obrazovanje te posebne skupine kao što su djeca s posebnim potrebama, učenici nacionalnih manjina i Hrvati izvan Republike Hrvatske. Također, naglasak se stavlja na primjenu digitalnih tehnologija u obrazovnom sustavu kako bi se osigurala suvremenost i učinkovitost u procesu obrazovanja.

Akcijski plan za razdoblje do 2024. godine, razvijen je na temelju Nacionalnog plana te precizira konkretne mjere, potrebna sredstva za provedbu i pripadajuće pokazatelje ishoda koji će se koristiti za praćenje uspješnosti ključnih reformskih procesa u obrazovnom sustavu.

Mjere su osmišljene kako bi se osiguralo dosljedno provođenje strategija i ciljeva postavljenih Nacionalnim planom, te kako bi se postigao napredak prema definiranim obrazovnim prioritetima. Kroz Akcijski plan, određuju se konkretne aktivnosti, vremenski okviri i odgovorne strukture za implementaciju reformskih procesa.

Sredstva za provedbu obuhvaćaju financijske resurse, ljudske kapacitete, infrastrukturu i druge potrebne resurse koji su ključni za uspješno ostvarenje ciljeva Akcijskog plana. Pokazatelji ishoda su mjerljivi parametri koji će omogućiti praćenje napretka i evaluaciju postignutih rezultata tijekom provedbe reformi u obrazovnom sustavu.

Akcijski plan je dakle operativni alat za vođenje i nadzor nad reformskim procesima u obrazovanju te će biti temelj za sustavno unaprjeđenje obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj do 2024. godine.

### **3.3.1.2. Nacionalni plan oporavka i otpornosti**

U srpnju 2021. godine donosi se Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. – 2026. godine u kojem je za odgoj i obrazovanje od posebne razvojne važnosti strukturna reforma odgoja i obrazovanja te modernizacija visokog obrazovanja poduprta investicijama:

- izgradnjom, dogradnjom, rekonstrukcijom i opremanjem predškolskih ustanova
- izgradnjom, dogradnjom, rekonstrukcijom i opremanjem osnovnih škola kako bi se omogućio jednosmjenski rad i cjelodnevna nastava
- izgradnjom, dogradnjom, rekonstrukcijom i opremanjem srednjih škola

- digitalnom preobrazbom visokog obrazovanja.“<sup>14</sup>

Osim za područje obrazovanja, znanosti i istraživanja Nacionalnim planom oporavka i otpornosti dane su smjernice za provođenje reformi i investicija u gospodarstvu, javnoj upravi, pravosuđu i imovini, tržištu rada i socijalnoj zaštiti te zdravstvu čiji će se rezultati odraziti i u sustav odgoja i obrazovanja. U području odgoja i obrazovanja potrebno provesti modernizaciju sustava koji teži kvaliteti i učinkovitosti odgoja i obrazovanja svoj djeci i odraslima da bi se osigurala veća zapošljivost. Dakle, razvoj i modernizacija sustava odgoja i obrazovanja u skladu su sa potrebama tržišta rada kako bi se osigurao gospodarski rast i razvoj.

Reformom odgojno-obrazovnog sustava žele se postići postavljeni ciljevi:

- Osigurati jednake šanse za svu djecu i njihovo aktivno uključivanje u odgojno-obrazovni sustav od najranije dobi. To će se postići povećanjem broja upisane djece u dobi od 3 godine upisa u osnovnu školu u programe ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.
- Podizanje razine temeljnih pismenosti od rane predškolske dobi do srednjoškolskog obrazovanja. To će stvoriti bolje uvjete za napredovanje prema visokom obrazovanju, što će potaknuti povećanje broja nastavnih sati u obaveznom dijelu u osnovnoj školi i veći udio učenika srednje škole upisanih u gimnazije.
- Poboljšati dostupnost, kvalitetu i relevantnost visokog obrazovanja, što će rezultirati većim udjelom osoba s kvalifikacijom visokog obrazovanja u društvu.
- Kroz koncentrirana ulaganja u programe koji su relevantni za tržište rada, planira se povećati udio odraslih osoba koje su u cjeloživotnom obrazovanju. Time će se osigurati da ljudi mogu prilagoditi svoje vještine i znanja promjenjivim zahtjevima tržišta rada.
- Povećanje kvalitete i važnosti strukovnih i studijskih programa gdje će laganja biti usmjerena na programe prema potrebama tržišta rada, kako bi se osiguralo da obrazovanje odgovara stvarnim potrebama i izazovima suvremenog društva.

Upravo zbog navedenog posljednjeg cilja koji govori o povećanju kvalitete i relevantnosti strukovnih i studijskih programa pojam kvalitete rada odgojno-obrazovne ustanove ima posebnu važnost.

---

<sup>14</sup> Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. -2026. godine, <https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%2C%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491>, pristupljeno 29.10.2023. godine



### **3.1.3.3. Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće i obavezno srednjoškolsko obrazovanje**

Nacionalni okvirni kurikulum<sup>15</sup> postavlja temelje za odgojno-obrazovni proces u Republici Hrvatskoj. U njemu su definirane ključne smjernice i ciljevi kojima su obuhvaćene:

- odgojno-obrazovne vrijednosti,
- ciljevi odgoja i obrazovanja,
- načela i ciljevi prema odgojno-obrazovnim područjima,
- načini vrednovanja učeničkih postignuća,
- načini vrednovanja i samovrednovanja ostvarivanja nacionalnog kurikuluma,
- međupredmetne teme i njihovi ciljevi,
- očekivana postignuća učenika za odgojno-obrazovna područja prateći cikluse odgoja i obrazovanja,
- predmetnu strukturu svakog odgojno-obrazovnog područja.

Nacionalni okvirni kurikulum naglašava da uspješno obrazovanje vodi ka usvajanju kompetencija te nije suprotan tradicionalnom pristupu predmetnoj nastavi. U svojem sadržaju pruža smjernice nastavnicima kako prevladati fokusiranje samo na određeni predmet te potiče njihovo sudjelovanje u razvijanju ključnih kompetencija kod učenika. Osim toga, naglašava se načelo podijeljene odgovornosti, posebice u ostvarivanju vrijednosti koje su zajedničke različitim međupredmetnim temama.

Kurikulum potiče integrativni pristup obrazovanju, što znači da se različiti predmeti i teme povezuju kako bi se osiguralo holističko i sveobuhvatno formiranje učenika. Ovaj pristup omogućuje učenicima da razvijaju širok spektar vještina, znanja i stavova koji im mogu pomoći u različitim situacijama u životu i radu.

Kako bi se ostvarili definirani ciljevi odgoja i obrazovanja važno je uspostaviti sustav kvalitete odgojno-obrazovnog rada, model praćenja te kreirati smjernice za unapređenje kvalitete na godišnjoj razini.

---

<sup>15</sup> Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće i obavezno srednjoškolsko obrazovanje, [http://mzos.hr/datoteke/Nacionalni\\_okvirni\\_kurikulum.pdf](http://mzos.hr/datoteke/Nacionalni_okvirni_kurikulum.pdf), pristupljeno 4.1.2024.

### 3.1.3.4. Nacionalni kurikulum za strukovno obrazovanje

Strateški dokument Nacionalni kurikulum za strukovno obrazovanje postavlja temelje za razvoj strukovnog obrazovanja u Republici Hrvatskoj. Ovaj dokument definira svrhu, vrijednosti, ciljeve, načela te okvirne sadržaje, procese učenja i poučavanja, organizaciju i na koji način vrednovati učenička postignuća, kompetencije i kvalifikacije u strukovnom obrazovanju.

Strukovno obrazovanje usmjereno je razvoju ključnih kompetencija potrebnih za stjecanje kvalifikacija s precizno određenim ishodima učenja i napretkom učenika. Također, naglasak je na razvijanju kompetencija potrebnih za cjeloživotno učenje, prateći pritom sve razvojne komponente i vrijednosti gospodarstva te društva u cjelini.

Zadaća Nacionalnog kurikuluma za strukovno obrazovanje je postavljanje zajedničkog okvira za strukovno obrazovanje u Republici Hrvatskoj koji je usmjeren na stalni rast i razvoj u usklađen sa ciljevima hrvatskog gospodarstva.

Odgojno-obrazovni proces u strukovnom obrazovanju odvija se u ustanovama strukovnog obrazovanja, koje mogu biti i RCK - regionalni centri kompetentnosti te svijet rada. Kroz cjeloživotno učenje, strukovnim obrazovanjem stječu se kvalifikacije i kompetencije koje prate potrebe tržišta rada i koje su sukladne s osobnim interesima učenika, što čini snažnu vezu između strukovnog obrazovanja i gospodarstva.

U rujnu 2023. godine završen je Projekt "Modernizacija sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja" čiji je rezultat Metodologija izrade standarda zanimanja sufinanciran iz Europskog socijalnog fonda, a nositelj projekta je ASOO. Rezultati projekta trebali bi biti implementirani u sustav strukovnog obrazovanja. „Projekt je osmišljen kao jedna od aktivnosti zacrtanih Programom razvoja sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja 2014. – 2020. koja direktno odgovara na Prioritet 1. Poboljšanje relevantnosti strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u odnosu na tržište rada; Cilj 1.1. Strukovno obrazovanje i osposobljavanje usmjereno na potrebe tržišta rada i Mjeru 1.2. Izrada, donošenje i praćenje provedbe sektorskih i/ili kurikuluma za stjecanje strukovnih kvalifikacija te se kao takav naslanja na Nacionalni strukovni kurikulum.“<sup>16</sup> Prije samog uvođenja promjena potrebno je usvojiti niz zakonskih promjena te pripremiti sustav.

---

<sup>16</sup> ASOO, Modernizacija sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, <https://www.asoo.hr/projekti-i-suradnja/esf-projekti/modernizacija-sustava-strukovnog-obrazovanja-i-osposobljavanja/>, pristupljeno 2.1.2024.

Cilj reforme je svakako poboljšanje kvalitete podsustava strukovnog odgoja i obrazovanja. Pri uvođenju promjena potrebno je imati strpljenja da se promjene u potpunosti uvedu uz punu potporu svih koji sudjeluju u odgojno-obrazovnom procesu da bi rezultati reforme postali vidljivi.

### **3.1.4. Uloga osnivača odgojno-obrazovnih ustanova**

Prema Zakonu o ustanovama (Narodne novine br. 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 127/19),<sup>17</sup> ustanova je pravna osoba koja se osniva s ciljem obavljanja različitih djelatnosti koje mogu uključivati odgoj i obrazovanje, znanost, informiranje, kulturu, tjelesnu kulturu, sport, tehničku kulturu, brigu o djeci, zdravstvo, socijalnu skrb, brigu o osobama s invaliditetom te druge djelatnosti. Bitno je napomenuti da se ove djelatnosti ne obavljaju s ciljem stjecanja dobiti, već služe javnom interesu i općem dobru. Ustanove mogu biti osnovane kako bi pružale kontinuirane usluge ili obavljanje specifičnih zadataka u skladu s definiranim svrhama i ciljevima.

Uz nadležno ministarstvo u radu svake odgojno-obrazovne ustanove važnu ulogu u radu i smjeru razvoja ima njen osnivač. Osnivač odgojno-obrazovne ustanove određen je Zakonom o odgoju i obrazovanju, Zakonom o obrazovanju odraslih i Zakonom znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju.

Uloga osnivača odgojno-obrazovne ustanove<sup>18</sup> odnosi se na

- Organizira i financira aktivnosti vezane uz osnovno i srednjoškolsko obrazovanje te predlaže mjere za unaprjeđenje obrazovnog sustava.
- Odgovoran je za investicijsko i tekuće održavanje te izgradnju školskih objekata, s naglaskom na stvaranju uvjeta za jednosmjensku nastavu, te priprema izvješća o stanju i korištenju školskih građevina.
- Nadzire izvršenje ugovora o javno-privatnom partnerstvu u vezi s raspoloživošću prostora i usluga pruženih od strane privatnih partnera.
- Organizira troškove prijevoza učenika osnovnih i srednjih škola te studenata.
- Proviđa dodjelu stipendija te prati izvršavanje ugovora.

---

<sup>17</sup> Zakon o ustanovama, <https://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama>, pristupljeno 23.5.2021.

<sup>18</sup> Varaždinska županija, Ustroj, Upravna tijela, Upravni odjel za prosvjetu, kulturu i sport, Djelokrug, <https://www.varazdinska-zupanija.hr/ustroj/upravna-tijela/upravni-odjel-za-prosvjetu-kulturu-i-sport/kategorija/22-djelokrug.html>, pristupljeno 29.10.2023.

- Odgovoran je za dodjelu povlaštenih studentskih kredita te praćenje njihovog izvršenja i povrata sredstava.
- Sudjeluje u donošenju rješenja vezanih uz položaj Županije kao osnivača obrazovnih ustanova, posebno u upravljanju nekretninama i davanju suglasnosti na statute škola.
- Predlaže i provodi programe za darovite učenike putem centara izvrsnosti te koordinira njihove aktivnosti i obveze kao europskog centra izvrsnosti.
- Organizira natjecanja učenika, susrete, smotre i festivale znanosti.
- Predlaže i provodi programe kojima se podiže učenički standard, uključujući besplatne udžbenike, topli obrok, poticanje ekoloških programa i učeničkog poduzetništva.
- Nadgleda uporabu sredstava za decentralizirano financiranje potreba županijskih obrazovnih ustanova.
- Sudjeluje u stručnim poslovima u području tehničke kulture, kulture i sporta te osigurava organizaciju sportskih i kulturnih manifestacija.
- Provodi projekte koji se sufinanciraju iz fondova EU i državnih tijela te surađuje s županijskim obrazovnim ustanovama u njihovoj prijavi, izradi i praćenju.
- Suradnja s drugima pri provedbi aktivnosti koje su od interesa za opće dobro.
- Praćenje stanja, predlaganje mjera i analiza izvješća ustanova čiji je osnivač županija, u područjima za koje je Upravni odjel nadležan.

Osnivač odgojno-obrazovnih ustanova potiče ravnatelje ustanova na provođenje aktivnosti za uspostavu i očuvanje kvalitete. U sferi osiguravanja materijalnih uvjeta za odvijanje odgojno-obrazovnih aktivnosti, osnivač posebno u procesu planiranja i postavljanja ciljeva surađuje sa vodstvom odgojno-obrazovne ustanove. Na taj način želi se osigurati da se kvaliteta rada zadrži i unaprijedi.

### **3.1.5. Institucije u sustavu odgoja i obrazovanja**

Krovna institucija sustava odgoja i obrazovanja je Ministarstvo znanosti i obrazovanja čiji je opseg djelovanja definiran Zakonom o ustrojstvu i djelokrugu tijela državne uprave. Odgovorno je za administrativne i druge zadatke povezane sa sustavom predškolskog, osnovnoškolskog i srednjoškolskog odgoja i obrazovanja u zemlji i inozemstvu. Osim toga, njegove nadležnosti obuhvaćaju donošenje nacionalnog kurikulumu, reguliranje udžbenika,

normativa, standarda i drugih uvjeta za odgojno-obrazovni rad, kao i promicanje razvoja školstva i unapređenje učeničkog standarda.

Osnivanje, nadzor nad zakonitošću rada ustanova i inspekcijski nadzor kao i osiguravanje materijalnih i financijskih uvjeta rada u odgoju i obrazovanju također su dio njegovih nadležnosti. Nadalje, Ministarstvo znanosti i obrazovanja zaduženo je za osposobljavanje te za stjecanje tehničkih znanja i vještina djece, mladih i odraslih.

Uz navedene zadatke, institucija se bavi razvojem sustava odgoja i obrazovanja te obavlja i druge poslove koji su mu dodijeljeni prema posebnim zakonima.

Za rad i razvoj sustava odgoja i obrazovanja uz Ministarstvo znanosti odgoja i obrazovanja zadužene su i institucije:

- Agencija za odgoj i obrazovanje - AZOO
  - Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih - ASOO
  - Agencija za znanost i visoko obrazovanje - AZVO
  - Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja - NCVVO
- 
- **AGENCIJA ZA ODGOJ I OBRAZOVANJE**<sup>19</sup>. – ustanova koja pruža stručne savjete i podršku u području odgoja i obrazovanja. Njena uloga obuhvaća unapređivanje i razvoj odgoja i obrazovanja te praćenje, na različitim razinama, uključujući predškolsko, osnovnoškolsko i srednjoškolsko obrazovanje, obrazovanje odraslih te obrazovanje djece hrvatskog državljanstva u inozemstvu kao i djece stranih državljana. Agencija za odgoj i obrazovanje ističe se kao središte aktivnosti za stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika. Prepoznatljiva je po aktivnom sudjelovanju u praćenju i implementaciji obrazovnih reformi, te igra ključnu ulogu u podršci edukaciji i razvoju stručnih kadrova u odgoju i obrazovanju.
  - **AGENCIJA ZA STRUKOVNO OBRAZOVANJE I OBRAZOVANJE ODRASLIH**<sup>20</sup>. – ima zadaću planiranja, razvoja, provedbe, praćenja, organiziranja i unapređivanja sustava strukovnog obrazovanja i obrazovanja odraslih. Njen cilj je razviti kvalifikacije koje se temelje na kompetencijama i postignutim ishodima učenja te kontinuirano usklađivanje obrazovanja s potrebama tržišta rada. Glavni joj je cilj uspostava i razvoj sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja koji potiče cjeloživotno učenje i mobilnost učenika. Osim toga, ASOO radi na definiranju uloge nastavnika u sustavu koji

---

<sup>19</sup> Agencija za odgoj i obrazovanje, O nama, Misija i vizija, <https://www.azoo.hr/o-nama/misija-vizija/>, pristupljeno 24.5.2021.

<sup>20</sup> ASOO, O agenciji, O nama, <https://www.asoo.hr/o-agenciji/o-agenciji/o-nama/>, pristupljeno 24.5.2021.

je usmjeren na postizanje konkretnih rezultata učenja. Jedan od ključnih ciljeva je i uspostava sustava osiguranja kvalitete u obrazovanju.

- **AGENCIJA ZA ZNANOST I VISOKO OBRAZOVANJE** – osigurava osigurava kvalitetu u visokom obrazovanju i znanosti, uzimajući za uzor prakse zemalja Europske unije.
- **NACIONALNI CENTAR ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA**<sup>21</sup> – javna je ustanova koja obavlja vanjsko vrednovanje u odgojno-obrazovnom sustavu Republike Hrvatske te provodi ispite utemeljene na nacionalnim standardima. Njene aktivnosti uključuju provođenje ispita kao što su državna matura, nacionalni ispiti i druga vanjska vrednovanja, kao i sudjelovanje u međunarodnim istraživanjima u obrazovanju poput PISA, TIMSS, TALIS, ICCS i drugih. Osim toga, NCVVO ima ključnu ulogu u sustavu obrazovanja Republike Hrvatske. NCVVO je zadužen za izradu banke zadataka, analizu, statističku obradu i objavljivanje rezultata ispita koje provodi. Također, priprema i objavljuje ispitne kataloge i priručnike koji pomažu u pripremi i provedbi ispita. Osim toga, NCVVO provodi evaluacijske analize kako bi ocijenio kvalitetu obrazovanja. Na temelju tih analiza, daje prijedloge Ministarstvu znanosti i obrazovanja za stalno poboljšanje kvalitete obrazovanja u zemlji. Ove aktivnosti osiguravaju transparentnost, objektivnost i kontinuirano unaprjeđenje obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj.

Osim navedenih institucija za rad sustava odgoja i obrazovanja važni su uredi državne uprave, županijski upravni odjeli za društvene djelatnosti, sindikati, Agencija za mobilnost i programe Europske unije te CARNET hrvatska znanstvena i istraživačka mreža čija je uloga demonstrirana u vrijeme održavanja nastave na daljinu.

Ministarstvo odgoja i obrazovanja svojom strategijom razvoja, koja uključuje suradnju svih institucija iz sustava, unapređuje i osuvremenjuje sustav odgoja i obrazovanja.

Primjer unapređenja sustava i odgoja i obrazovanja jest provođenje projekta e-škole<sup>22</sup> kojim se razvija sustav digitalno zrelih škola. Realizaciju projekta koji odvija se prema Strateškom okviru za digitalno sazrijevanje škola i školskog sustava u Republici Hrvatskoj.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> NCVVO, O nama, Djelatnost, <https://www.ncvvo.hr/o-nama/djelatnost/>, pristupljeno 24.5.2021.

<sup>22</sup> e-Škole, <https://www.e-skole.hr/>, pristupljeno 9.7.2021.

<sup>23</sup> MZO, Strateški okvir za digitalno sazrijevanje škola i školskog sustava u RH, <https://mzo.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/PristupInformacijama/Strateski-digitalno2030/Strateski%20okvir%20za%20digitalno%20sazrijevanje%20škola%20i%20školskog%20sustava%20u%20Republici%20Hrvatskoj%20-%20202030.pdfm> pristupljeno 9.7.2021.

Provođenje projekta povjereno je CARNETu koji je odgovoran na tehničko osposobljavanje škole kako bi postigle digitalnu zrelost u prvoj fazi provođenja projekta. Prva faza projekta e-škole odnosi se na zadovoljavanje određenih tehničkih preduvjeta kao što su opremljenost škola i nastavnika informacijsko-komunikacijskom tehnologijom. Važnu ulogu u projektu e-škole imaju i CARNET, AZOO te ASOO koje u drugoj fazi projekta provode edukaciju, savjetodavni rad, pružaju podršku i pripremu nastavnika za stjecanje i unapređenje digitalnih kompetencija potrebnih za ostvarenje postavljenih ciljeva projekta. Budućnost projekta e-škole nakon uspostave digitalno zrelih škola odnosi se na primjenu opreme i kompetencija nastavnika u svrhu unapređenja vještina i znanja učenika.

Još jedan primjer zajedničkog rada navedenih institucija je projekt Državne mature koje sa Ministarstvom znanosti i obrazovanja provode škole, a projekt organizira NCVVO<sup>24</sup> koji je nadležan za praćenje i provođenje ispita Državne mature. Prolazni rezultati ispita Državne mature za učenike koji polaze gimnazijske programe osnova su za dobivanje svjedodžbe o završetku srednjoškolskog obrazovanja te se boduju u postupku upisa učenika na veleučilišne i sveučilišne programe. Za učenike strukovnih škola rezultati ispita Državne mature služe kao bodovi u klasifikacijskom postupku za upis na veleučilište ili sveučilište. Kroz rezultate provedenih ispita Državne mature provodi se vanjsko vrednovanje srednjoškolskih ustanova.

NCVVO je od školske godine 2022./2023. nadležan za provođenje Nacionalnih ispita u osnovnim školama. Nacionalni ispiti instrument su vanjskog vrednovanja odgojno-obrazovnih ishoda i omogućavaju dobivanje objektivnih, valjanih i pouzdanih informacija o postignućima učenika. Na taj se način uspostavlja unutarnji sustav praćenja i unapređenja kvalitete na razini škola.

Rezultati ispita Državne mature i Nacionalnih ispita uz proces samovrednovanja u odgojno-obrazovnoj ustanovi temeljni su mehanizam za uspostavu cjelovitog sustava praćenja i unapređenja kvalitete obrazovanja.

### **3.2. Struktura odgojno-obrazovnog sustava Republike Hrvatske**

Odgoj predstavlja cjeloživotni proces usvajanja znanja i sposobnosti, kroz formalno obrazovanje u školama ili neformalnim učenjem temeljenim na iskustvu. (Ornstein i Levine, 2008). Mijatović (1999) navodi da se odgoj može razumjeti iz osobnog iskustva učenika, ili iz iskustva odgajatelja, ili se može razumjeti kroz praktični i/ili spoznajni interes.

---

<sup>24</sup> Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja, <https://www.ncvvo.hr/>, pristupljeno 9.7.2021.

Odgoj i obrazovanje su planirani i ciljno određeni procesi koji se međusobno isprepleću i dopunjuju, stoga se opravdano govori o sustavu odgoja i obrazovanja. Zanemarivanje odgoja ili obrazovanja ima često dugoročno negativne posljedice u životu pojedinaca.

Procesi odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj odvijaju se unutar odgojno-obrazovnog sustava.<sup>25</sup>

Sustav obrazovanja u Republici Hrvatskoj čini:

- Rani i predškolski odgoj i obrazovanje
- Osnovno obrazovanje
- Srednje obrazovanje:
  - o Općeobrazovni programi u srednjim školama (gimnazijama)
  - o Obrazovanje u umjetničkim školama
  - o Strukovno obrazovanje i osposobljavanje:
    - Specijalni programi strukovnog obrazovanja i osposobljavanja
    - 3-godišnji (i 3,5-godišnji) programi strukovnog obrazovanja i osposobljavanja
    - 4-godišnji programi strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, kao i 5-godišnji programi za stjecanje strukovnih kvalifikacija iz područja zdravstva
- Poslijesrednješkolski programi strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (obrazovanje odraslih)
- Visoko obrazovanje:
  - o Sveučilišni studiji:
    - Prijediplomski sveučilišni studijski programi
    - Diplomski sveučilišni studijski programi
    - Poslijediplomski specijalistički studijski programi
    - Poslijediplomski sveučilišni studijski programi
  - o Stručni studiji:
    - Kratki studijski programi
    - Prijediplomski stručni studijski programi
  - o Specijalistički diplomski stručni studijski programi.

---

<sup>25</sup> MZO – Odgoj i obrazovanje, <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/109>, pristupljeno 12.5.2021.



## **Rani i predškolski odgoj i obrazovanje**

Rani i predškolski odgoj i obrazovanje u Republici Hrvatskoj reguliran je Zakonom o predškolskom odgoju i obrazovanju, uz pripadajuće podzakonske akte (Narodne novine br.: 10/1997, 107/2007, 94/2013, 98/2019, 57/22 i 101/23). Obuhvaća sve aspekte obrazovanja, odgoja i skrbi o djeci predškolske dobi, što se ostvaruje kroz različite programe uključujući odgoj, zdravstvenu zaštitu, prehranu, obrazovanje i socijalnu skrb za djecu od 6 mjeseci do upisa u školu. Organizacija ovih programa provodi se prema Državnom pedagoškom standardu predškolskog odgoja i obrazovanja.<sup>26</sup>

## **Osnovnoškolski odgoj i obrazovanje**

Osnovnoškolsko odgojno-obrazovno razdoblje u Republici Hrvatskoj je besplatno i obvezno za svu djecu od šeste do petnaeste godine. Učenici koji imaju višestruke teškoće u razvoju, mogu se obrazovati najdulje do 21. godine života. Za sve starije od 15 godina, koje nisu završili osnovno obrazovanje, mogu se uključiti u osnovno obrazovanje za odrasle.<sup>27</sup>

## **Organizacija srednjoškolskog obrazovanja**

Srednjoškolski odgoj i obrazovanje izvodi se kroz redovite i posebne programe. Svima je omogućeno, prema njihovim sposobnostima, pod jednakim uvjetima i, stjecanje vještina, znanja te razvoj kompetencija nakon završetka osnovnoškolskog obrazovanja. Nakon završetka osnovne škole, pojedinci imaju priliku za daljnje obrazovanje i usavršavanje prema svojim sposobnostima i interesima. Organiziran je u rad srednjih strukovnih škola i gimnazija. Učenici strukovnih škola svoje obrazovanje završavaju završnim ispitom, a učenici gimnazija polaganjem ispita državne mature iz tri obavezna predmeta: hrvatskog jezika, stranog jezika i matematike.

## **Visokoškolsko obrazovanje**

Visoko obrazovanje preduvjet je uspješnog društva. Značaj kvalitetnog visokog obrazovanja je briga o stvaranju intelektualne jezgre kroz rad sveučilišta, veleučilišta i visokih škola.

---

<sup>26</sup> Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, <https://www.zakon.hr/z/492/Zakon-o-pred%C5%A1kolskom-odgoju-i-obrazovanju>, pristupljeno 18.2.2024.

<sup>27</sup> <https://mzo.gov.hr/odgoj-i-obrazovanje/109>, pristupljeno 18.2.2024.

## **Obrazovanje odraslih**

Glavni cilj obrazovanja odraslih je omogućiti odraslim osobama stjecanje novih znanja i vještina koja će im pomoći u pronalasku posla, napredovanju u karijeri ili promjeni zanimanja. Pruža priliku za osobni razvoj i ostvarivanje individualnih ciljeva, kao što su samopouzdanje, kreativnost, socijalne vještine ili osobno zadovoljstvo. Kroz obrazovanje odraslih omogućuje se odraslim osobama stjecanje srednjoškolske kvalifikacije ili pak prekvalifikacija prema interesima polaznika, odnosno potrebama tržišta rada. Danas je sve veća potreba i naglasak na cjeloživotnom obrazovanju koje se djelomično provodi kroz obrazovanje odraslih.

## **Umjetničko obrazovanje**

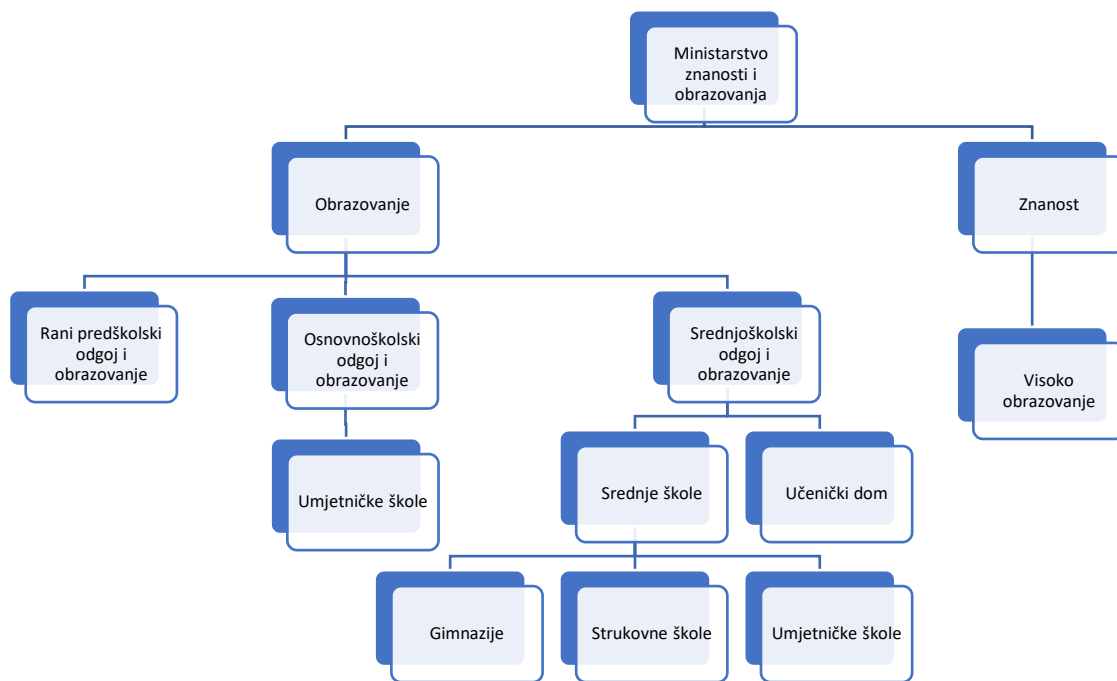
Umjetničko obrazovanje u Republici Hrvatskoj organizira se u skladu s Zakonom o umjetničkom obrazovanju. Dostupno je svima bez obzira na rasu, spol, boju kože, vjeru, jezik, političko ili drugo uvjerenje, socijalno ili nacionalno podrijetlo, imovinu, rođenje, društveni položaj, seksualnu orijentaciju, invalidnost i dob, prema njihovim sposobnostima pod jednakim uvjetima. Učenici, polaznici srednjoškolskog obrazovanja ponekad se paralelno obrazuju u umjetničkim školama, dok neki polaznici polaze isključivo umjetničke škole u kojima se obrazuju iz općeobrazovnih predmeta te umjetničkih programa prema odabranom usmjerenju. Obrazovanje završavaju polaganjem ispita Državne mature te najčešće obrazovanje nastavljaju na umjetničkim akademijama.

## **Odgoj i obrazovanje učenika s teškoćama**

Odgoj i obrazovanje učenika s teškoćama<sup>28</sup> se provodi u regularnoj školi uz djelomičnu ili potpunu integraciju prema vrsti i stupnju teškoće. To se postiže kroz korištenje redovitih, individualiziranih ili posebnih nastavnih programa. U iznimnim situacijama, kada je učenicima potrebna dodatna socijalna ili zdravstvena skrb, obrazovanje se može provoditi i u posebnim odgojno-obrazovnim ustanovama.

---

<sup>28</sup> Ustroj obrazovnog sustava, [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-education-system-and-its-structure-14\\_hr](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-education-system-and-its-structure-14_hr), pristupljeno 18.5.2021.



Slika 2. Dekompozicija sustava odgoja i obrazovanja

## **4. KVALITETA ODGOJNO-OBRAZOVNOG RADA**

U strateškim dokumentima svake odgojno-obrazovne ustanove, u njenoj misiji i viziji vrlo često se poziva na kvalitetu odgojno-obrazovnog-rada. Da bi se u strateškom cilju naveo pojam kvalitete odgojno-obrazovnog rada kvaliteta mora biti definirana, trebaju biti određene njene sastavnice te parametri i način mjerenja identificiranih parametara koji će pokazati je li ostvaren cilj kvalitete u odgoju i obrazovanju.

Nacionalni plan razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027. godine<sup>29</sup> temelji se na strukturiranom sustavu kvalitete koji se oslanja na čvrste standarde, kriterije i smjernice za poboljšanje kvalitete. Ovaj sustav uključuje jasno definirane metode evaluacije, raspodjelu ovlasti, odgovornosti te uključivanje relevantnih dionika. Strategija razlikuje unutarnje i vanjsko osiguravanje kvalitete. Unutarnje osiguravanje kvalitete usmjereno je na unapređenje kvalitete samog sustava, dok vanjsko osiguranje kvalitete pruža objektivne preporuke za poboljšanje.

Može se zaključiti da kvaliteta nije slučajna niti se može brzo postići.

### **4.1. Pojam kvalitete i kvalitete odgojno-obrazovnog rada**

Kada se želi odrediti pojam kvalitete ne postoji jedinstvena definicija kvalitete, za svaku situaciju svatko ima svoje kriterije kada se kvaliteta obrazlaže i svoju definiciju kvalitete.

Kako je područje od interesa sustav odgoja i obrazovanja potrebno je definirati kvalitetu upravo u toj sferi. Postoje različiti pristupi kvaliteti u odgoju i obrazovanju iz kojih proizlazi i različito poimanje kvalitete obrazovanja te se kvaliteta u obrazovanju, ovisno o gledištu može različito odrediti. Logično je krenuti od učenika zbog kojeg odgoj i obrazovanje postoji te se može reći da je kvalitetno obrazovanje usmjereno upravo na učenika na njegov društveni, mentalni, fizički i kognitivni razvoj bez obzira na spol, rasu, etničku pripadnost, socioekonomski status ili geografski položaj. Važno je naglasiti da je zadaća kvalitetnog obrazovanja pripremiti učenika za život i primjenu naučenog, a ne priprema isključivo za ciljane testiranja. Stoga kvaliteta u odgoju i obrazovanju ne znači isključivo dobar uspjeh na testovima, iako je testiranje sastavni dio provjeravanja kvalitete.

---

<sup>29</sup> Nacionalni plan razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027. godine - <https://mzo.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Obrazovanje/AkcijскиINacionalniPlan//Nacionalni-plan-razvoja-sustava-obrazovanja-za-razdoblje-do-2027.pdf> , pristupljeno 15.2.2024.

Kada se pokuša dati definicija kvalitetnog obrazovanja treba razlikovati dva pristupa:

1. Tradicionalni pristup prema kojem je kvalitetno obrazovanje ono koje raspolaže kvalitetnim resursima, gdje se mnogo uči. U ovom je pristupu nastava orijentirana predmetu koji se uči.
2. Suvremeni pristup naglašava ishode, ne stavlja težište na ulaze i resurse kao ni na to koliko se uči te podržava nastavu orijentiranu učeniku.

Kvaliteta odgojno-obrazovnog rada ne događa se slučajno, ona se planira, kontrolira, osigurava, kontrolom se upravlja te se cijelo vrijeme unapređuje. Temelj kvalitetnog odgojno-obrazovnog rada je ciklički okvir razvoja sustava kvalitete, a čine ga 4 aktivnosti:

1. uspostavu ciljeva i strateško planiranje,
2. pravila i popis za provedbu kontinuiranog praćenja i mjerenja rezultata na temelju postavljenih ciljeva,
3. analiza čimbenika koji pridonose kvaliteti i upravljanju promjenama u svjetlu postignutih rezultata,
4. novo strateško planiranje i uspostava ciljeva prilagođenih novom razvoju, kojim započinje novi ciklus kontinuiranog razvoja.

Ciklički okvir kojim se osigurava kvaliteta u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju temeljen je na Demingovom ciklusu Planiranje – Provedba – Procjena – Provjera.

Planiranje obuhvaća skup aktivnosti na strateškoj razini, a sastoji se od postavljanja jasnih i mjerljivih ciljeva te popisa aktivnosti kojima će se zadani ciljevi ostvariti. Provedba koja se događa na operativnoj razini gdje se provode planirane aktivnosti. Procjena odnosno vrednovanje postignutih rezultata te uspoređivanje postignutog sa planiranim. Provjera uspoređuje planirano i procijenjeno. Postoji više vrsta procjena no važno je napomenuti da se rezultati procjena koriste u koraku provjere gdje se donose mjere koje će osigurati kvalitetu odgojno-obrazovnoga rada te će biti input u novi ciklus, novo strateško planiranje.



Slika 3. Ciklus kvalitete Europskog referentnog okvira osiguravanja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju<sup>30</sup>

#### 4.1.1. Kontrola i osiguranje kvalitete

Pojmovi kontrole i osiguranje kvalitete ne mogu se promatrati potpuno odvojeno jer da bi se kvaliteta mogla osigurati potrebno je ispitivati, vrednovati postignuća u odnosu na planirane ciljeve. Osiguranje kvalitete sustava odgoja i obrazovanja postiže se provođenjem samovrednovanja odgojno-obrazovnih ustanova, vanjskim vrednovanjem odgojno-obrazovnih ustanova te vrednovanjem ishoda učenja učenika.

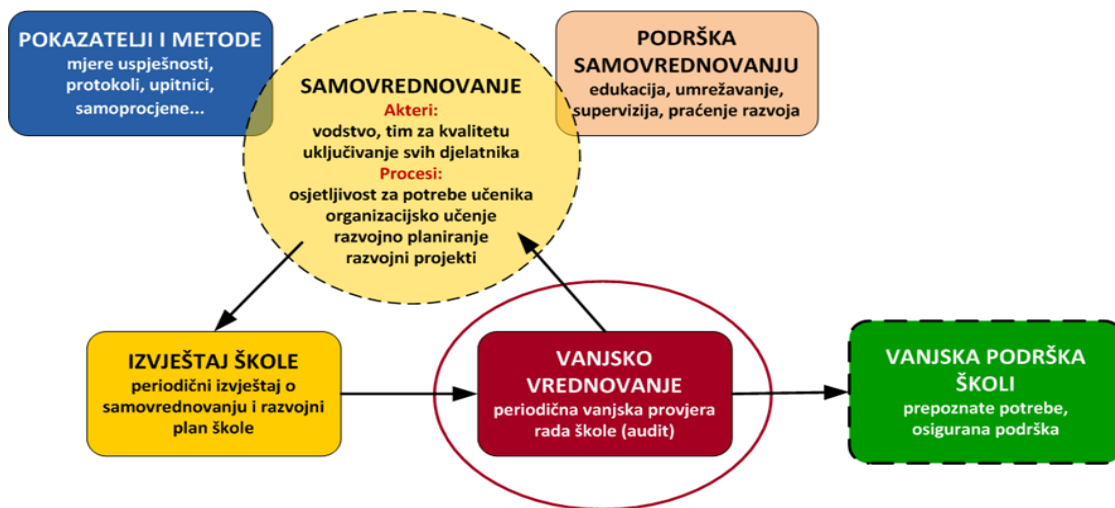
Iz samih se naziva načina osiguranja kvalitete može zaključiti kako se u sustavu odgoja i obrazovanja govori o osiguranju unutarnje i vanjske kvalitete. Prema tome se samovrednovanje odgojno-obrazovnih ustanova odnosi na unutarnje osiguranje kvalitete školskih ustanova dok se vanjskim vrednovanjem osigurava kvaliteta koja je navedena propisanim standardima i kriterijima, a provodi ga nadležna agencija. Vanjsko vrednovanje koristi rezultate samovrednovanja i smjernice razvojnih planova odgojno-obrazovnih ustanova kao polazišnu točku procjene kvalitete.

Sustav osiguranja kvalitete odgoja i obrazovanja mora omogućiti objedinjavanje različitih postupaka vrednovanja kako bi se ostvarila visoka kvaliteta rada ustanova, postigli bolji obrazovni ishodi što će rezultirati višom razinom odgovornosti svih sudionika u odgoju i obrazovanju. Važno je da proces osiguranja kvalitete bude usmjeren zaštiti i poticanju učenika, a ne samo prema formalnom ispunjavanju kriterija.

Osiguranje kvalitete u odgojno-obrazovnoj ustanovi može se prikazati modelom u kojem su navedene vrste vrednovanja, pokazatelji i metode te podrška samovrednovanju.

---

<sup>30</sup> Priručnik za pružatelje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, [https://www.asoo.hr/wp-content/uploads/2020/10/CEDEFOP\\_Prirucnik\\_eizdanje.pdf](https://www.asoo.hr/wp-content/uploads/2020/10/CEDEFOP_Prirucnik_eizdanje.pdf), pristupljeno 27.9.2021.



Slika 4. Model osiguravanja kvalitete u odgojno-obrazovnim ustanovama, P. Bezinović<sup>31</sup>

Prema Europskom referentnom okviru osiguranju kvalitete u strukovnom obrazovanju EQAVET-u iz ciklusa kontinuiranog upravljanja kvalitetom proizlaze pokazatelji kvalitete i njihovi kvantifikatori.<sup>32</sup>

1. Relevantnost sustava osiguravanja kvalitete pružatelja strukovnog obrazovanja i osposobljavanja: odnosi se na važnost sustava koji osigurava visoku kvalitetu obrazovanja i osposobljavanja u strukovnim školama i centrima što uključuje postavljanje standarda, provođenje evaluacija i akreditacija, te osiguravanje da pružatelji obrazovanja zadovoljavaju određene standarde kvalitete.
2. Ulaganje u usavršavanje nastavnika i strukovnih učitelja: naglašava važnost ulaganja u profesionalni razvoj nastavnika i strukovnih učitelja kako bi bili osposobljeni za pružanje visokokvalitetnog obrazovanja. To uključuje programe usavršavanja, mentorstvo, radionice i druge aktivnosti koje im pomažu unaprijediti svoje pedagoške vještine i znanja, a mjeri se brojem nastavnika aktivnih u usavršavanju te iznos financija utrošenih u tu svrhu..
3. Postotak participiranja u programima strukovnog obrazovanja i osposobljavanja: mjeri koliko je osoba aktivno uključeno u programe strukovnog obrazovanja i

<sup>31</sup> Jukić, M., (2019), Sustav osiguranja kvalitete u osnovnim i srednjim školama, [https://www.algebra.hr/zavod-za-kvalitetu-obrazovanja/wp-content/uploads/sites/13/2019/10/OK\\_Algebra--30.9.2019MJ.pptx](https://www.algebra.hr/zavod-za-kvalitetu-obrazovanja/wp-content/uploads/sites/13/2019/10/OK_Algebra--30.9.2019MJ.pptx), pristupljeno 15.11.2021.

<sup>32</sup> Europski referentni okvir za osiguranje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (eqavet), <https://www.qavet.hr/hr/eqavet/eqavet-alat/>, pristupljeno 10.11.2021.

osposobljavanja u određenom vremenskom razdoblju. Viša stopa sudjelovanja obično ukazuje na veći interes i potražnju za strukovnim obrazovanjem.

4. Postotak završavanja programa strukovnog obrazovanja i osposobljavanja: ocjenjuje broj polaznika koji uspješno završavaju upisane programe strukovnog obrazovanja i osposobljavanja. Visoka stopa završavanja ukazuje na učinkovitost programa i podrške koje pružaju pružatelji obrazovanja. Mjeri se brojem zaposlenih neposredno nakon završetka obrazovanja.

5. Stopa zapošljavanja osoba sa strukovnim obrazovanjem: analizira postotak osoba koje su zaposlene u struci nakon završetka programa strukovnog obrazovanja. Visoka stopa zapošljavanja sugerira uspješnu integraciju strukovnih vještina u tržište rada i zadovoljavanje potreba poslodavaca.

6. Iskoristivost stečenih vještina na radnome mjestu: istražuje koliko su vještine i znanja stečena kroz strukovno obrazovanje primjenjive i korisne u stvarnom radnom okruženju, a očituje se u zadovoljstvu polaznika i poslodavaca. Visoka iskoristivost ukazuje na relevantnost programa i njegovu sposobnost pripreme polaznika za rad.

7. Stopa nezaposlenosti: analizira postotak osoba bez posla u određenoj populaciji. Niža stopa nezaposlenosti među osobama sa strukovnim obrazovanjem obično ukazuje na bolje šanse za zapošljavanje i stabilnost na tržištu rada.

8. Rasprostranjenost ranjivih skupina: istražuje prisutnost i sudjelovanje ranjivih skupina, poput osoba s invaliditetom, imigranata ili marginaliziranih zajednica, u programima strukovnog obrazovanja. Cilj je osigurati da ove skupine imaju jednake mogućnosti pristupa obrazovanju i zapošljavanju.

9. Mehanizmi kojima se utvrđuje potreba za osposobljavanjem ili usavršavanjem na tržištu rada: istražuje se postojanje i učinkovitost mehanizama za praćenje i predviđanje potreba za određenim vještinama i kvalifikacijama na tržištu rada što omogućuje prilagodbu programa obrazovanja kako bi odgovarali trenutnim potrebama poslodavaca i gospodarstva.

#### **4.1.2. Upravljanje kvalitetom**

Da bi se kvaliteta osigurala i održala kvalitetom je potrebno upravljati. Upravljanje kvalitetom u odgojno-obrazovnoj ustanovi provodi se prema modelu Europske zaklade potpunog upravljanja kvalitetom (European Foundation for Quality Management - EFQM) koji



navodi devet kriterija sa 33 elementa. Prvih se pet kriterija odnosi na proces odgoja i obrazovanja i njegovo odvijanje, a četiri se kriterija odnosi na rezultate koje je odgojno-obrazovna ustanova postigla. Kriteriji koji se odnose na proces su:

1. vođenje škole
2. strategija i politika upravljanja školom,
3. usmjeravanje osoblja na ostvarivanju školskog programa,
4. raspoloživi resursi i
5. upravljanje procesima.

Kriteriji upravljanja kvalitetom temeljem postignutih rezultata su:

6. zadovoljstvo klijenata (korisnika usluga škole),
7. zadovoljstvo zaposlenika,
8. zadovoljstvo školskog okruženja i
9. rezultati škole u cjelini.

Svi navedeni kriteriji osiguranja kvalitete popraćeni su zakonskim propisima.

U području srednjoškolskog obrazovanja odgoj i obrazovanje u školi teže visokoj kvaliteti usavršavanja i obrazovanja svih neposrednih nositelja odgojno-obrazovne djelatnosti, uključujući nastavnike, stručne suradnike, učitelje, ravnatelje te ostale radnike. Također, navodi da se rad u školskoj ustanovi bazira na vrednovanju svih aspekata odgojno-obrazovnog i školskog rada, te na samovrednovanju nositelja odgojno-obrazovne djelatnosti u školi koji mogu biti neposredni i posredni. Sve ovo radi se s ciljem postizanja najvišeg nacionalnog obrazovnog i pedagoškog standarda. Kako bi se unaprijedila kvaliteta odgojno-obrazovne djelatnosti u članku 88. Zakona o odgoju obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi regulirano je vanjsko vrednovanje i samovrednovanje školskih ustanova. Odgojno-obrazovne ustanove trebaju koristiti rezultate svih pokazatelja uspješnosti odgojno-obrazovnog rada za samovrednovanje, radi trajnog unaprjeđenja rada.

Sljedeći dokument važan za upravljanje kvalitetom odgojno obrazovne ustanove je Državni pedagoški standard koji propisuje osnovne normative rada odgojno-obrazovnih ustanova kao što su: broj učenika u razredu, mjerila za sve zaposlene što uključuje i njihov trajni profesionalni razvoj i napredovanje te prostorne uvjete i uvjete opreme.

Važnost upravljanja kvalitetom je neosporna no uz to se mogu navesti poteškoće koje se mogu javiti tom složenom procesu. Pod poteškoćama se podrazumijeva otpor prema

promjenama, stav da pojedinac ne može utjecati na promjene u sustavu, izostanak otvorenog razgovora o problemima i njihovom rješavanju te složenost zakonskih zahtjeva što može usporiti ili otežati proces donošenja promjena u obrazovnom sustavu.

Navedene se poteškoće mogu riješiti ukoliko postoji vizija koristi koje će promjene dovesti za njihov rad, dokaz da svačiji rad ima izuzetan utjecaj na ukupne rezultate i kvalitetu, usvajanje i proaktivni pristup rješavanju problema provođenjem korektivnih aktivnosti te upravljanjem rizicima spriječiti problem kao i provođenje preventivnih aktivnosti.

#### **4.1.3. Unapređenje kvalitete**

Strateški cilj svake odgojno-obrazovne ustanove je osiguranje i podizanje kvalitete rada što u konačnici rezultira željenim napredovanjem učenika i osigurava im vertikalnu prohodnost kroz sustav odgoja i obrazovanja. Unapređenje i osiguranje kvalitete temelji se na vrednovanju prema kriterijima koje uključuje pojedina vrsta vrednovanja. Rezultati vrednovanja daju jasnu sliku gdje se odgojno-obrazovna ustanova trenutno nalazi, stoga je vrednovanje odgojno-obrazovnog rada sastavni dio procesa razvoja i unapređenja odgojno-obrazovne ustanove.

Procedure osiguranja kvalitete uključuju vanjsko i unutarnje vrednovanje, gdje vanjsko vrednovanje ukazuje na ishode kvalitete rada prema kriterijima koje provode osobe izvan ustanove ili ovlaštene institucije. Unutarnje vrednovanje provode kontinuirano svi zaposlenici.

#### **4.2. Sastavnice kvalitete odgojno-obrazovnog rada**

Da bi se moglo odrediti kvalitetno obrazovanje potrebno je odrediti komponente obrazovnog sustava. Kvaliteta obrazovanja glavni je cilj obrazovne politike. Stoga je važno kvalitetu odrediti konceptualno i operacionalno te kvalitetu iskazati kroz pojedine elemente koji proizlaze iz opće teorije sustava odnosno prema pokazateljima koji su karakteristični za svaki element. (Pastuović N., 2013.)<sup>33</sup> Obrazovni sustav se prema svojim karakteristikama definira kao otvoreni društveni podsustav sa elementima:

1. ulazi u sustav (*inputs*)
2. resursi sustava

---

<sup>33</sup> Pastuović N., Kvaliteta predtercijarnog obrazovanja u Hrvatskoj s posebnim osvrtom na strukturu obveznog obrazovanja kao čimbenika njegove kvalitete, [file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/1\\_449\\_470.pdf](file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/1_449_470.pdf), pristupljeno 14.11.2021.

3. transformacijski procesi (*processes*)

4. izlazi (*outputs*)

5. povratna veza (*feedback*)

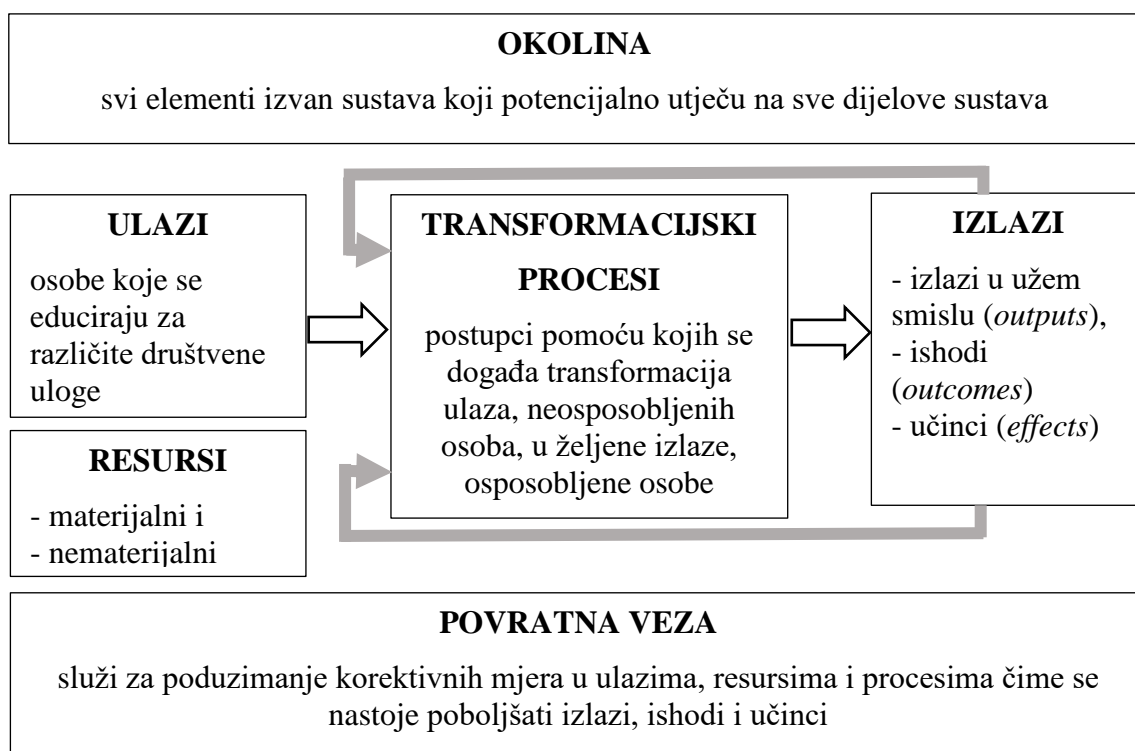
Ulazi u sustav su osobe koje se educiraju s ciljem osposobljavanja za različite društvene uloge. To su svi koji polaze neformalne oblike obrazovanja.

Resursi su sredstva koja su potrebna za uspješan transformacijski proces. Razlikuju se materijalni i nematerijalni resursi. U materijalne se resurse ubrajaju novac, zgrade i oprema, dok se u nematerijalne resurse ubrajaju nastavni programi, nastavni materijali, nastavnici, učitelji, stručni suradnici, ravnatelji i ostalo osoblje zaposleno u odgojno-obrazovnoj ustanovi.

Transformacijski procesi su postupci pomoću kojih se događa transformacija ulaza, neosposobljenih osoba, u željene izlaze, osposobljene osobe. Postoje dvije vrste transformacijskih procesa.

Prvi su transformacijski procesi zajednički svim organizacijama, oni koji se odnose na procese upravljanja, nadzor i savjetovanje te komunikacijske procese na radnom mjestu, procjenjivanje i napredovanje zaposlenih, trajno osposobljavanje zaposlenih, nagrađivanje i ostale metode motivacije zaposlenika i procesi razvoja organizacije. Druga vrsta transformacijskih procesa specifični su za obrazovni sustav a to su procesi učenja i poučavanja.

Izlazi odgojno-obrazovnog sustava su izlazi u užem smislu (*outputs*), ishodi (*outcomes*) i učinci (*effects*). Analizom izlaza dolazi se do pokazatelja kvantitete obrazovnog sustava, a to su broj učenika koji su završili obrazovanje, stopa osipanja učenika za vrijeme trajanja procesa obrazovanja, broj učenika koji ponavlja godinu obrazovanja te prosječno trajanje obrazovanja u prema propisanom trajanju. Ishodi su pokazatelji kvalitete obrazovnog procesa, često se nazivaju kompetencijama pri čemu kompetencije obuhvaćaju uz ishode i ponašanja kroz koje se određena osposobljenost očituje. Zanimljivo je promatrati odnos kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja obrazovnog procesa koji mogu biti i u negativnoj korelaciji gdje visoka kvaliteta ishoda neće biti osigurati poželjne društvene učinke. Primjerice, ako se obrazovani ljudi ne mogu zaposliti te obrazovani ljudi napuštaju zemlju tada investicije u obrazovanje nisu isplative.



Slika 5. Elementi odgojno-obrazovnog sustava

Povratna veza služi dobivanju informacija o izlazima, ishodima i učincima obrazovnih aktivnosti. Ove informacije koriste se za identificiranje potreba za poboljšanjem ulaza, resursa i procesa u sustavu. Cilj je poboljšati kvalitetu izlaza, ishoda i učinaka obrazovnog procesa. Povratna veza također omogućuje obrazovnom sustavu da se prilagodi promjenama u okolini te da razmjenjuje resurse s vanjskim podsustavima što čini obrazovni sustav otvorenim društvenim podsustavom koji kontinuirano prilagođava svoje aktivnosti radi postizanja boljih rezultata.

Norveška agencija za razvoj i suradnju Norad<sup>34</sup> definira šest ključnih elemenata za kvalitetu obrazovanja:

1. *Nastavnici i metode poučavanja* - nastavnik je možda najvažniji čimbenik u kvaliteti obrazovanja. Mora biti educiran, koristiti metode poučavanja koje omogućuju učenicima aktivno sudjelovanje u procesu učenja. Koristi nastavne materijale potrebne za ostvarivanje ishoda prema nastavnom planu i programu te dostupan učenicima. Nastavnik treba biti adekvatno plaćen za svoj rad kao ne bi izostala njegova motiviranost.

<sup>34</sup> Key Elements of Quality, <https://www.norad.no/en/front/thematic-areas/education/education-quality/six-key-elements-of-quality/>, pristupljeno 14.11.2021.

2. *Obrazovni sadržaji* – kurikulum i nastavni materijali moraju biti relevantni te staviti naglasak na osnovne vještine pismenosti i matematičke pismenosti kao i na osnovne vještine o higijeni, prehrani, zdravlju, konfliktima, rodnoj ravnopravnosti i ostalim pitanjima nacionalne i međunarodne važnosti.

3. *Okruženje za učenje* – podrazumijeva zdravo i sigurno okruženje za djevojčice i dječake, inkluzivno okruženje za učenje za manjine ili učenike s invaliditetom. Okruženje za učenje uključuje i uzajamno poštovanje među učenicima i nastavnicima te uključuje roditelja i lokalne zajednice kako bi se postigao osjećaj da je svaki učenik dobrodošao u školi.

4. *Upravljanje školom* – transparentno vođenje i organiziranje rada škole u skladu s važećim propisima i standardima.

5. *Preduvjeti za učenike* – osigurati individualni pristup svakom učeniku prema njegovim sposobnostima i mogućnostima.

6. *Financiranje i organizacija* - Financiranje i organizacija dva su važna uvjeta za svih šest ključnih elemenata i njih u najvećim dijelom osigurava država, zatim osnivač, a u novije vrijeme škole putem projekata. Škola koja nema odgovarajuća sredstva i nema jasne smjernice neće moći osigurati kvalitetu. Međutim, svaka škola mora u okviru svojih resursa upravljati vlastitim sredstvima i organizirati rad na najbolji mogući način.

Prema (Slade S., 2017.) kvalitetno obrazovanje mora osigurati resurse i usmjeriti politiku vođenja da:

- svako dijete u školu uđe zdravo te kroz školovanje prakticira zdrav način života,
- uči u okruženju koje je fizički i emocionalno sigurno za učenike i odrasle,
- aktivno bavi učenjem te da je povezano sa školom i širom zajednicom,
- ima individualiziran pristup učenju koje mu pružaju kvalificirane i brižne odrasle osobe,
- je konkurentan i pripremljen za daljnje obrazovanje kao i za zapošljavanje u globalnom okruženju.

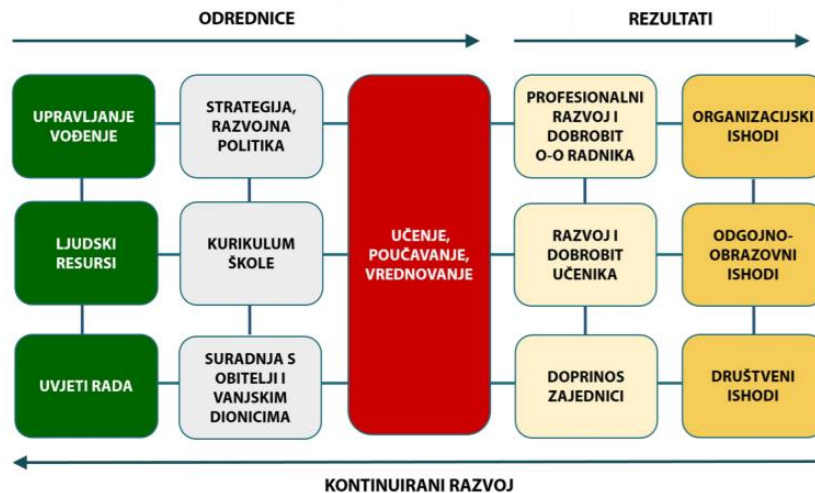
Prema tome kvalitetno obrazovanje čine tri komponente:

- kvalitetni nastavnici,
- kvalitetni alati za učenje i profesionalni razvoj,
- sigurno i motivirajuće okruženje za učenje.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Slade S., What Do We Mean by a Quality Education?, <https://palnetwork.org/what-do-we-mean-by-a-quality-education/>, pristupljeno 4.11.2021.

EFQM (European Foundation for Quality Management) kroz model kvalitete definira indikatore kvalitete organizirane u četiri ključna područja, a prilagodbu ovog modela za hrvatsko obrazovanje napravio je Bezinović (2010).



Slika 6. Područja kvalitete škola, Bezinović P.<sup>36</sup>

Iz prikazanog modela vidljive su odrednice kvalitete gdje se na razini upravljanja sastavljaju strateški dokumenti razvoja i rada odgojno-obrazovne ustanove te se temeljem njih odvija učenje, poučavanje i vrednovanje na svim razinama. Ostvareni rezultati profesionalnog razvoja i postignuća učenika doprinose sveukupnoj zajednici temeljem čega se postižu ishodi na razini sustava odgoja i obrazovanja, organizacije te društva u cjelini.

### 4.3. Kultura kvalitete

Kulturu odgojno-obrazovne ustanove određuju činitelji kojima se definira specifičan stil i životna filozofija organizacije, ima svoju specifičnost koja se odnosi na njenu jedinstvenost kojom odiše. Osjećaj jedinstvenosti može biti pozitivan i povezivati se s uspjehom, a može biti i negativan te se povezuje s neuspjehom (Spajić-Vrkaš, 2008).<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Bezinović P., Kolegijalno opažanje nastave – interni školski pristup profesionalnom razvoju osoblja, <https://deseta-gimnazija.hr/wp-content/uploads/2019/07/Bezinovic-kolegijalno-opa%C5%BEanje-nastave-X.-gimnazija-Zagreb.pdf>, pristupljeno 1.10.2021.

<sup>37</sup> Spajić-Vrkaš, V. (2008). Pedagoški zanemaren div: kultura odgojno-obrazovne ustanove kao čimbenik i mjerilo njene učinkovitosti. Mirisi djetinjstva, str. 44-54. Makarska: DV Biokovsko zvonce, <https://www.studocu.com/row/document/sveuciliste-u-zagrebu/antropologija-odgoja-i-obrazovanja/pedagoski-zanemaren-div-vsv/2341223>, pristupljeno 14.11.2021.

Preduvjeti za kulturu kvalitete su zajednička težnja ka izvrsnosti uz jasno definirane ciljeve, dogovorene vrijednosti, međusobni odnosi koji uključuju dvosmjernu komunikaciju i suradnju unutar i između svih zaposlenika u ustanovi što uključuje timski rad i komunikaciju te praćenje i vrednovanje postavljenih ciljeva kroz rezultate unutarnjeg i vanjskog vrednovanja. Kolegijalno opažanje kvalitete sastavni je dio kulture kvalitete.

Dakle, u ustanovi koja njeguje kulturu kvalitete zaposlenici imaju zajedničku viziju, usklađeni su u postupanjima i imaju komplementarne vještine. Kultura dijaloga između svih sudionika nužna je za kvalitetnu suradnju, a za to je potrebno stvoriti međusobno povjerenje, što je preduvjet za zajedničko promišljanje, u kojem se otvoreno iznose prijedlozi i ideje, konstruktivno rješavaju problemi kako bi se unaprijedila kvalitete rada.

Kroz usvajanje zajedničkog sustava vrijednosti od strane svih zaposlenika u odgojno-obrazovnoj ustanovi postižu se sljedeći ciljevi:

- unapređuju se međusobni odnosi među zaposlenicima, što stvara pozitivno radno okruženje i potiče timski duh,
- razvija se pozitivan stav prema radu, učenicima i roditeljima, što rezultira većom predanošću prema poslu, boljom suradnjom s učenicima i roditeljima te boljim rezultatima u odgojno-obrazovnom procesu,
- jačaju se resursi potrebni za provođenje pozitivnih promjena i uvođenje inovacija u ustanovi u kojoj su zaposlenici u motivirani da doprinose unapređenju škole, što dovodi do cjelovitog napretka ustanove prema izvrsnosti.

Unapređenjem navedenih vrijednosti izgrađuje se pozitivno ozračje i otvorena komunikacija, što podrazumijeva jasno definiranje razvojne vizije i misije odgojno-obrazovne ustanove, postavljanje ambicioznih dugoročnih i kratkoročnih ciljeva. U isto se vrijeme inspirativnim vođenjem primjenjuju strategije koje omogućuju kreiranje optimalnih uvjeta. Postizanje postavljenih ciljeva nastoji se postići kroz suradnju raspodjelom odgovornosti na sve koji doprinose ostvarenju definirane vizije, razmjenom iskustava i timski rad. U takvoj se situaciji prakticira otvorena komunikacija, podrazumijeva podrška kolega i dostupnost informacijama. Kvaliteta postaje zajednička vrijednost za čije su ostvarenje odgovorni svi zaposlenici ustanove. Jako je važno da svaki zaposlenik razvija svijest o važnosti osobne odgovornosti u unapređivanju kvalitete odgoja i obrazovanja i ostvarivanju zajedničkih ciljeva koji rezultiraju izvrsnošću. (Bezinović, 2010)

### 4.3.1. Školska kultura

Školska kultura sadrži elemente koji nisu mjerljivi, ali njihov je utjecaj na kvalitetu odgojno-obrazovne ustanove neupitan. Ona uključuje sve vrijednosti koje su građene tijekom godina, a utječu na strukturu školskog okruženja. Odnosi se na opipljive predmete, ali i neopipljive vrijednosti. Uključuje međuljudske odnose unutar odgojno-obrazovne ustanove, kao i njenu suradnju s okolinom. Važnost za školsku kulturu, prema Bruneru (2000), ima formiranje zajednica unutar kojih sudionici međusobno stvaraju interakciju pomažući u učenju, ističući kroz to stil života i osobnu kulturu učenika, jer je nemoguće izolirati navedene činjenice od sadržaja koji se poučava i načina razmišljanja koji škola promiče. Kultura oblikuje um. Pomoću kulture se razvija samokoncepcija, spoznaja vlastite sposobnosti te gradi osobnost svakog sudionika odgojno-obrazovnog procesa, što dovodi do zaključka da se učenje i mišljenje uvijek smještaju u određeno kulturno okruženje. (Valjan-Vukić, 2011).

S ciljem detaljnijeg opisivanja elemenata školske kulture Eger i Jakubikova (2002) kreirali su shemu školske kulture koja sadrži:

1. Osnovne neopipljive elemente školske kulture koji polaze od stava i osjećaja nastavnika vezano uz posao te odnosa s učenicima – koje su teme razgovora, kako se ponašaju, kako se oblače te odnos prema kolegama unutar kolektiva. Stavovi i uvjerenja nastavnika kreiraju mentalne modele onoga što škola je te određuju odgovore na događaje i djela.

2. Verbalne simbole koji uključuju postavljene ciljeve, prihvaćen školski kurikulum, stil govora, metafore vezane uz odgojno-obrazovnu ustanovu, priče učenika i nastavnika vezane uz nastavni proces te važne i istaknute pojedince vezane za odgojno-obrazovnu ustanovu. Sušanjan (2005) u istraživanju kulture odgojno-obrazovne ustanove ističe heroje, odnosno pojedince važne za samu ustanovu. Oni posjeduju najviše vrijednosti ustanove, osobe koje su odlikovane, promaknute ili su se na neki način istakle.

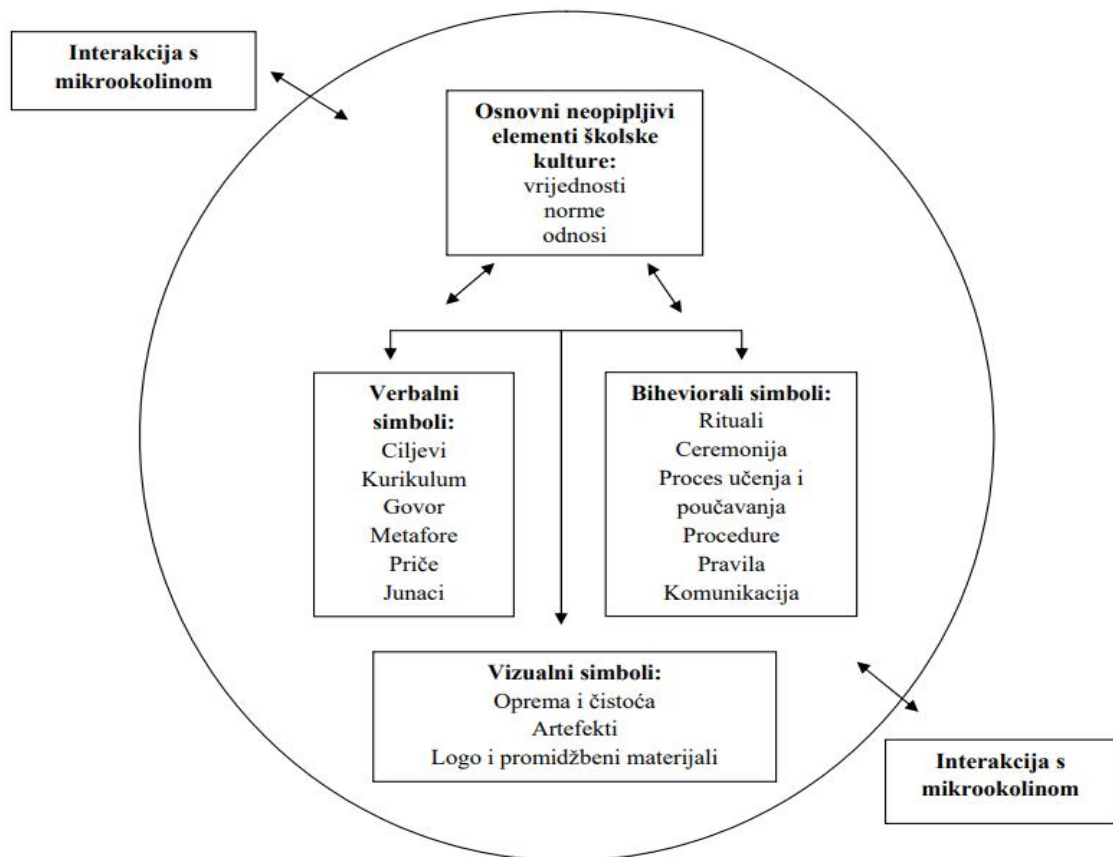
3. Bihevioralni simboli – okupljaju rituale i ceremonije kojima se identificiraju svi povezani sa odgojno-obrazovnom ustanovom, način i kvaliteta procesa učenja i poučavanja.

4. Vizualni simboli – ponajprije je to prvi dojam koji se stječe ulaskom u odgojno-obrazovnu ustanovu, opremljenost o kojoj ovise mogućnosti odvijanja neposrednog odgojno-obrazovnog rada, logo i vizualni identitet te promidžbeni materijali kojima se odgojno-obrazovna ustanova predstavlja svojim budućim učenicima.

Svi navedeni elementi u stalnoj su interakciji s mikrookolinom u kojoj odgojno-obrazovna ustanova djeluje, što prikazuje Slika 8.



Prema tome, školska je kultura najstroženiji, a ujedno i najvažniji koncept u odgoju i obrazovanju.



Slika 7. Shema školske kulture (Eger i Jakubikova, 2002)

Kako bi se razumio pojam školske kulture potrebno je promatrati njene elemente unutar i izvan odgojno-obrazovne ustanove. Eger i Jakubikova (2002) izdvajaju opipljive i neopipljive elemente kulture odgojno-obrazovne ustanove izvan i unutar škole.

**Opipljiva demonstracija kulture izvana**

- zgrade, vrata, fasada, igrališta, prozori, vrtovi, školski znakovi, tereni, boje, zastave, izložbe, tiskani materijal

**Neopipljiva demonstracija kulture izvana**

- rad menadžmenta, učenika, učitelja, zaposlenika, veza s roditeljima, lokalnom zajednicom školski kurikulum, komunikacija, izvješća na godišnjoj bazi, ceremonije i rituali,

**Opipljiva demonstracija kulture iznutra**

- uređenje fizičkog okoliša, fizički raspored, tehnologija-računala

**Neopipljiva demonstracija kulture iznutra**

- norme, očekivanja, zajedničke vrijednosti, mitovi i priče, vjerovanja,

laboratorij, učionice, oprema,  
raspored učionica i ureda, kabineti,  
namještaj

rituali i ceremonije, junaci,  
kohezivnost, unutarnja suradnja  
grupe, sudjelovanje i odanost, tehnike  
vrednovanja, donošenje odluka,  
unapređenja, kriteriji za upis, izbor  
učenika,

Tablica 3. Opipljiva i neopipljiva demonstracija školske kulture (Eger i Jakubikova, 2002)

U Tablici 3 prikazani su neopipljivi i opipljivi elementi odgojno-obrazovne kulture. Svaki od izdvojenih elemenata utječe na kreiranje jedinstvene kulture koja predstavlja karakteristiku rada odgojno-obrazovne ustanove. Neopipljivo viđenje kulture iznutra i izvana ima posebnu važnost jer ti elementi imaju najjači utjecaj na sve sudionike u odgojno-obrazovnom procesu te posredno na kvalitetu rada odgojno-obrazovne ustanove.

Iz navedenog se rezimira da kultura odgojno-obrazovne ustanove ovisi o interakciji tri čimbenika:

1. stavovima i uvjerenjima osoba u ustanovi te u vanjskoj okolini,
2. kulturnim normama ustanove te
3. odnosima osoba u ustanovi.

Na poboljšanje školske kulture utječe prihvaćanje postavljenih strateških ciljeva odgojno-obrazovne ustanove, što podrazumijeva da svi zaposlenici odgojno-obrazovne ustanove znaju smjer razvoja odgojno-obrazovne ustanove. Odgovornost za uspjeh, timski rad, kolegijalnost, stalni napredak, preuzimanje rizika, cjeloživotno učenje, međusobno poštovanje, suradnja, otvorenost i humor (Stoll i Fink, 1996).

#### **4.3.1.1. Tipologija kultura odgojno-obrazovnih ustanova**

S ciljem uspostave sustava kvalitete u domeni nemjerljivih sastavnica kvalitete odgojno-obrazovne ustanove važno je odrediti razinu postignute kvalitete te je usporediti sa ostalim odgojno-obrazovnim ustanovama. Za uspješnu i objektivnu usporedbu potrebno je odrediti kriterij prema kojem će se vrednovati kultura odgojno obrazovne ustanove. Postoje različiti pristupi u određivanju tipa kulture odgojno-obrazovne ustanove, a njeno je određivanje važno pri usporedbi odgojno-obrazovnih ustanova te analizom pokrenuti razvoj svoje škole.

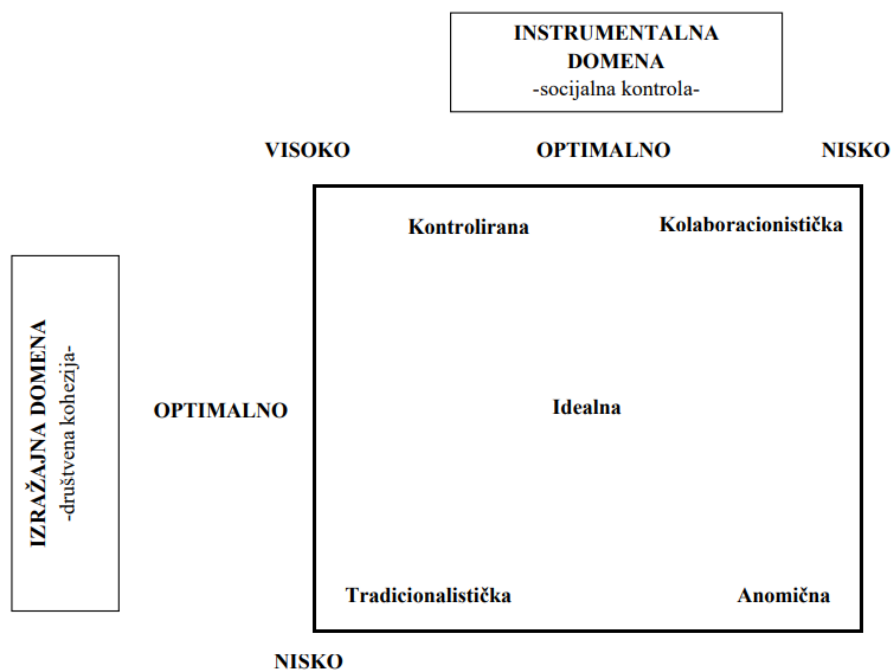
U literaturi se prikazuju tri tipologije kultura odgojno-obrazovne ustanove, prema različitim kriterijima:

1. ekspresivnosti i kriteriju instrumentalnosti,
2. kriteriju djelotvornosti,
3. kriteriju temeljne svrhe.

#### **4.3.1.1.1. Tipologija kulture odgojno-obrazovne ustanove prema kriterijima instrumentalnosti i ekspresivnosti**

Autor David Hargreaves prikazuje model tipologije temeljen na dvije dimenzije instrumentalnoj i izražajnoj. Instrumentalna domena odnosi se na usmjerenost na zadatak i društvenu kontrolu, a izražajna manifestira društvenu koheziju održavanjem pozitivnih odnosa. Prema tome Hargreaves (1995, u Stoll, 1998) navodi razlikuje četiri vrste kultura odgojno-obrazovne ustanove koje su neučinkovite i jednu učinkovitu koje se smještaju na ekstremno različitim mjestima ovisno o promatranim dimenzijama. Kulture se dijele prema stupnju usmjerenosti na zadatak i kontrole te prema stupnju kohezije i visokom stupanju kontrole.

- *Kolaboristička* ima visok stupanj kohezije te nizak stupanj kontrole, unutar nje vlada opuštenost i uzajamna briga.
- *Kontrolirana* ima visok stupanj i kontrole i kohezije, u njoj prevladava osjećaj zatvorenosti.
- *Tradicionalističku* karakterizira niska kohezivnost te visoka razina kontrole, u odgojno-obrazovnoj ustanovi osjeća se rutina, formalističnost i nepristupačnost.
- *Anomična* posjeduje nizak stupanj i kontrole i kohezije, a unutar nje osjećaj je izolacije te nesigurnost.
- *Idealna kultura* je učinkovita, a manifestira se kroz optimalnu društvenu koheziju i socijalnu kontrolu.



Slika 8. Tipologija kulture odgojno-obrazovne ustanove prema kriteriju instrumentalnosti i ekspresivnosti<sup>38</sup>

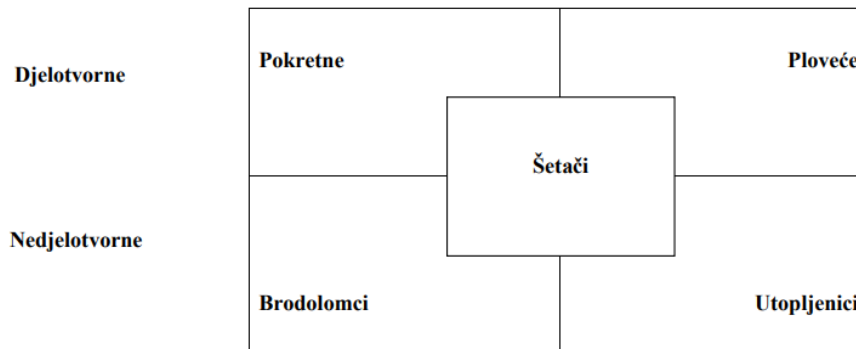
Tipologija kulture odgojno-obrazovne ustanove prema kriteriju instrumentalnosti i ekspresivnosti naglašava da svaka ustanova ima svoje specifičnosti. Unutar jedne škole, tipovi kulture nisu fiksni, već se mijenjaju i ovise o različitim kontekstualnim utjecajima. Odgojno-obrazovna ustanova nije izolirana, već je podložna utjecajima okoline, što znači da promjene u njenom okruženju mogu utjecati na samu ustanovu. Kulturu škole oblikuju vrijednosti, elementi školske kulture i uvjerenja koja služe kao okvir za ponašanje svih sudionika unutar ustanove.

<sup>38</sup> Stoll L., (1998). School Culture, [file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/School\\_culture.pdf](file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/School_culture.pdf), pristupljeno 17.2.2024.

#### **4.3.1.1.2. Tipologija kulture odgojno-obrazovne ustanove prema kriteriju djelatnosti**

Prema kriteriju djelatnosti tipologija kulture odgojno-obrazovne ustanove bazira se na modelu „pokretnih“ i „učmalih“ škola autora Rosenholtzina (1989, u Stoll i Fink, 1996). Promatrane su dvije susjedne škole, sličnih profila učenika, smještene u istom školskom u provode iste vladine propise no emocionalno su različite. Autori (Stoll i Fink, 1996) govore o „Pokretnim školama“ koje se slobodno fokusiraju na svoje prioritete i o „Učmalim školama“ koje teže oslobađanju od zahtjeva okoline te su kreirali model tipologije odgojno-obrazovnih ustanova temeljenog na djelatnosti i poboljšanju. Model Stolla i Finka prikazan je na slici 9. te razlikuje pet vrsta škola:

- „Pokretne“ škole su najkvalitetnije, njihovi djelatnici zajednički traže odgovore na promijenjeni konteksta kao i na daljnjem razvoju. Ove odgojno-obrazovne ustanove znaju kamo idu te imaju znanje i volju da tamo i stignu.
- „Ploveće“ škole imaju mnoge karakteristike djelatvornih škola. Najčešće su smještene u područjima višeg socio-ekonomskog statusa gdje unatoč kvaliteti odgojno-obrazovnog procesa učenici postižu dobar uspjeh. Negativan aspekt je da se u ovakvim školama učenici ne pripremaju za promjene u svijetu u koji trebaju ući.
- „Brodolomci“ su nedjelotvorne škole i svjesne su toga. U ovim se školama mnogo energije troši na poboljšanja i spremne su uvesti promjene koji bi promijenile stanje na bolje. One će u konačnici u tome i uspjeti zbog posjedovanja volje iako im manjka znanja. Djelatnici prihvaćaju sugestije vanjskih savjetnika je su svjesni da im je potrebna promjena.
- „Utopljenici“ su zbog vlastite izolacije, samodovoljnosti, uzajamnog okrivljavanja, gubitka vjere i drugih elemenata nedjelotvorne. Često su smještene u dijelovima nižeg socio-ekonomskog statusa gdje roditelji nisu zahtjevni. Za neuspjeh nastavnici krive nepripremljenost učenika i roditelje.
- „Šetači“ su škole koje nisu niti nedjelotvorne niti djelatvorne. One se sporo kreću prema poboljšanju te se ne mogu nositi sa promjenama. Nemaju dobro definirane ciljeve što ometa pokušaje poboljšanja kvalitete. Često se nazivaju i prosječnim školama koje poticaj traže od novih ravnatelja, školskog odbora, vanjskog nadzora ili savjetnika.



Slika 9. Tipologija kulture odgojno-obrazovne ustanove na temelju djelotvornosti<sup>39</sup>

Analizom karakteristika navedenih tipova odgojno-obrazovnih ustanova zaključuje se da na kvalitetu i uspjeh odgojno obrazovne ustanove utječe rukovođenje, međusobni odnosi zaposlenih i školska klima. Ističe se i važnost praćenja, proučavanja i analiziranja elemenata kulture čiji je cilj povećanje kvalitete.

#### 4.3.1.1.3. Tipologija odgojno-obrazovnih ustanova prema kriteriju temeljne svrhe

Temeljna svrha svake odgojno-obrazovne ustanove je učenje i poučavanje. Autori Deal i Peterson (1998) razlikuju kulturu odgojno-obrazovne ustanove ovisno o tome u kojoj se mjeri osigurava temeljna svrha škole na:

- Pozitivnu ili toničku s pozitivnom i jakom kulturom koja se temelji na kolegijalnosti, poboljšanju i napornom radu. Ovdje učenici slave rituale i ceremonije, poštuju tradiciju, obilje je smijeha, radosti i humora. Ustanove s jakom kulturom su mjesta koja slažu u miljenju oko onoga što je važno te se ponose vlastitom poviješću. Pozitivna ili tonička kultura usmjerena je prema učenju svih, a temeljena je na samorefleksiji, profesionalnom razvoju te na izgradnji zajedničke prakse. Unutar ustanove sa pozitivnom kulturom vidljiva je dinamičnost i optimizam. Tu se poštuju vrijednosti i norme kojima se naglašava dostojanstvo svih, te je istaknut osjećaj odgovornosti za osobni rast. Prema Spajić-Vrkaš (2008) pozitivan ili tonički tip kulture predstavlja snažna profesionalna zajednica gdje prevladava uzajamna povezanost, vrijednosti poučavanja te vjera u budućnost. Interakcijom i dijalogom u ustanovi stavlja se naglasak na učinkovitu upotrebu iskustva, znanja i istraživanja. U takvim

<sup>39</sup> Stoll, L., Fink, D., (1996). Mijenjajmo naše škole. Kako unaprijediti djelotvornost i kvalitetu škola. Educa.

ustanovama razabiru temeljne kulturne vrijednosti koje se prikazuju fizičkim simbolima, ritualima i ceremonijama. U njima je inovativnost tradicija, priznavanja uspjeha i podržavanja.

- Negativnu ili toksičnu kojoj je temeljna karakteristika nedostatak energije, pasivnost i pesimizam, što se očituje u narušenim profesionalnim odnosima, potiskivanju odgovornosti. Navedeno dovodi do smanjene učinkovitosti odgojno-obrazovne ustanove, nezainteresiranosti i frustracije djelatnika koji ne prihvaćaju i ne cijene smisao i važnost svog rada te imaju negativan stav prema poučavanju i učenju. Za takve je škole povijest ustanove niz neuspjeha i kriza koji su razlog zbog kojeg djelatnici ne vjeruju da je napredak moguć. Za neuspjeh vrlo često okrivljuju roditelje i učenike. Ovdje nema timskog rada ni dijaloga, ceremonija niti tradicije inoviranja niti proslava i rituala karakterističnih za ovu ustanovu. Spajić-Vrkaš (2008) navodi da je najveći problem razvijanje negativnih ili toksičnih kultura upravljanja, gdje se moć koncentrira u rukama ravnatelja ili vodstva što često rezultira nagomilavanjem problema i nemogućnošću njihova rješavanja. Rezultat ovakvog stanja je razvijanje negativnih stavova među zaposlenicima koji s vremenom postaju norme ponašanja unutar ustanove. U negativnim ili toksičnim školama prevladava negativna interakcija, iznose se negativne priče i jedini junaci su „anti-heroji“.

Ne smije se zanemariti mogućnost pojave odgojno-obrazovnih ustanova sa pozitivnom toničkom kulturom sa elementima negativne, toksične kulture. Ovakva se pojava događa u subkulturama unutar škole koje čine grupe djelatnika ili roditelja širitelja negativne energije, beznađa i frustracije. Mogućnost izbjegavanja navedene situacije je u nastojanju da se uspješno rješavaju svakodnevni problemi. Potrebno je izbjegavati nagomilavanje problema što vodi negativizmu, malodušju te smanjuje mogućnosti uvođenja promjena (Spajić-Vrkaš, 2008).

Vrsta kulture odgojno-obrazovne ustanove ovisi o načinu rukovođenja. Pozitivna ili tonička kultura razvija se poticanjem timskog rada, uključivanjem svih dionika odgojno-obrazovnog sustava (roditelje, stručne timove, nastavnike i učenike) u rad ustanove što će pridonijeti kvaliteti odgojno-obrazovne ustanove, a samim time poboljšati ozračje u kojem će učenici osjećati zadovoljstvo.

#### 4.3.2. Klima odgojno-obrazovnih ustanova i tipovi klime

Kultura odgojno-obrazovne ustanove i njena klima imaju različito značenje, pri čemu klima odgojno-obrazovne ustanove utječe na njenu kulturu. Istoznačnice koje se koriste za klimu odgojno-obrazovne ustanove su školsko okruženje, vodstvo, okruženje za učenje, školski život, etos škole ili socijalno okruženje. Može se reći da su klima i kultura odgojno-obrazovne ustanove zasebna područja istraživanja koja imaju različite pristupe, teorijska ishodišta i metodologiju. Školsku kulturu čine zajedničke pretpostavke i vjerovanja, dok školsku klimu određuju zajedničke percepcije ponašanja. Pojam klime povezuje se s učinkovitošću škole, dok se pojam kulture povezuje uz istraživanja poboljšanja odgojno-obrazovne ustanove. (Stoll, 1999).

Različiti autori razlikuju različite tipove klime u odgojno-obrazovnoj ustanovi. Rapti (2013) govori o pozitivnoj klimi odgojno-obrazovne ustanove koju karakteriziraju jaka povezanost učenika i nastavnika, mogućnosti da učenici biraju između velikog broja ponuđenih aktivnosti i angažman. Neizostavni su faktori pozitivne školske klime vezani uz nastavnike i djelatnike, a odnose se na socijalni i akademski razvoj, moral, poštovanje, povezanost, povjerenje, mogućnosti, brigu te obnavljanje škole.

Domović (2004) razlikuje otvorenu i zatvorenu klimu. Otvorena klima odgojno-obrazovne ustanove podrazumijeva visoke rezultati duha i prodornosti te niske rezultate sa stajališta neangažiranosti. Karakteristika otvorene klime je da se nastavnici se iscrpljuju administrativnim poslovima, a svi zaposlenici imaju prijateljski odnos, što je preduvjet velikoj motivaciji, zadovoljstvu poslom kod nastavnika kao i svih sudionika u odgojno-obrazovnom procesu. Zatvorenu klimu karakteriziraju događaji u kojima su zaposlenici nezadovoljni. Ravnatelj je neučinkovit organizator koji ne usmjerava nastavnike i ne vodi brigu o njihovim potrebama, što rezultira neangažiranosti i minimalnim postignućima.

Bognar i Matijević (2002) klimu odgojno-obrazovne ustanove razlikuje socijalnu i emocionalnu klimu. Socijalna klima vodljiva je u međusobnim odnosima nastavnika i učenika. Važno je istaknuti da na socijalnu klimu ne utječe samo nastavnik iz razloga što u različitim razredima isti postupci nastavnika mogu imati i različite učinke. Emocionalna klima određuje ozračje koje se osjeća u odgojno-obrazovnom procesu, na afektivan ton međuljudskih odnosa. Emocionalna klima može biti povoljna ili nepovoljna. U povoljnoj klimi učenici i nastavnici rado sudjeluju u zajedničkim aktivnostima i rado dolaze u školu, dok su karakteristike



nepovoljne klime nerad i boravak u školi, česti školski apsentizam te strah od neuspjeha, (Brust Nemet i sur., 2016).

Klimu odgojno-obrazovne ustanove De Villers i Pretorius (2009) dijele na zatvorenu klimu, klimu kontrole, paternalističku klimu, klupsku klimu, autonomnu klimu te otvorenu klimu. *Zatvorena klima* pronalazi se u školama bez efikasnog rukovodstva što rezultira nezadovoljstvom svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa. U takvom je okruženju niska socijalna dimenzija, a nastavnici radi osobnog osjećaja postignuća pišu izvješća i izvršavaju rutinske obaveze. *Klimu kontrole* karakterizira odvijanje aktivnosti pod kontrolom vodećih. U *paternalističkoj klimi* vodstvo preuzima svu odgovornost te djeluje u okviru očinske figure. Kod *klupske klime* je socijalna dimenzija između vodstva i ostalih sudionika tolika da se odgojno-obrazovna ustanova poistovjećuje s obitelji. *Autonomna klima* prakticira veliku slobodu u upravljanju, pri odlučivanju te u pregovorima. U *otvorenoj klimi* vodstvo ima ulogu facilitatora i stvara ugodne odnose između svih sudionika odgojno-obrazovnog rada.

Prema navedenom zaključuje se da se školska klima odnosi na osjećaje ljudi u školi, dok je školska kultura ima dublji smisao i složenija je te se odnosi na načine na koje se ljudi ponašaju u školi. Na kulturu utječu događaji prošlosti i sadašnja klima, ciljevi, način rada i vrsta ljudi koji u organizaciji rade.

#### **4.3.3. Promjena kulture odgojno-obrazovne ustanove**

Kultura organizacije važan je faktor poslovanja i razvoja svake poslovne organizacije. Kroz kulturu se definira većina onoga kako se i što radi u organizaciji. Isprepliće se s životnom filozofijom organizacije i ciljevima, a izražava se njezinim sloganima koji su sintetizirani u poslovnu strategiju, viziju i misiju. (Vujičić, 2008)

Kultura odgojno-obrazovne ustanove važan je element koji neposredno utječe na njenu kvalitetu. Odgojno-obrazovna ustanova, njezina organizacija i ustroj te njeno ozračje, najviše utječu na učenike i nastavnike, na postignuća i motivaciju za učenje. Kulturu odgojno-obrazovne ustanove oblikuje kontekst, njena povijest i sudionici odgojno-obrazovnog procesa. Reagira na ekonomske i vanjske političke sile kao i promjene u obrazovnoj, državnoj ili lokalnoj politici. Promjene u kulturi odgojno-obrazovne ustanove pokreću procese u kojima je uvođenje inovacija moguće na svim razinama odgojno-obrazovne ustanove.

Kulturu odgojno-obrazovne ustanove Patterson, Purkey i Parker povezuju sa njenom kvalitetom jer:

1. ima značajan utjecaj na postignuća i ponašanje njezinih sudionika, a atmosfera koja se stvara unutar ustanove može poticati ili ograničavati motivaciju učenika i zaposlenika, te oblikovati način na koji se odvija proces učenja i rada.

2. oblikuje se, razvija i unapređuje kroz aktivnosti i interakcije ljudi unutar ustanove, dok odnosi, vrijednosti, norme i običaji koji se prakticiraju svakodnevno formiraju temelje kulture ustanove.

3. jedinstvena je, iako može imati neke zajedničke karakteristike s drugim ustanovama, ali unatoč sličnostima, svaka je ustanova jedinstvena zbog svoje specifične povijesti, ljudi i konteksta.

4. postaje faktor kohezije koji povezuje članove ustanove u zajedničkoj misiji te jaka i pozitivna kultura može potaknuti timski rad, suradnju i osjećaj pripadnosti, što pridonosi ostvarenju ciljeva ustanove.

5. može biti i kontraproduktivna i stvarati prepreke u postizanju obrazovnog uspjeha, inhibirati motivaciju i izazvati konflikte među sudionicima.

6. može biti opresivna i diskriminacijska za različite podskupine unutar ustanove što može rezultirati nepravедnim tretmanom ili nejednakim prilikama za sudionike, te može ozbiljno utjecati na njihovu dobrobit i uspjeh.

Prema navedenom, put prema kvalitetnim promjenama u odgojno-obrazovnoj ustanovi je dugotrajan i zajednički istraživački proces svih sudionika. Kultura kvalitete odgojno-obrazovne ustanove ima neprestanu tendenciju podizanja kvalitete što se definira jasnim sustavima vrijednosti, viziji i misiji koje teže rastu i razvoju te definiraju realnih ciljeva koji će se ostvariti primjenom učinkovitih strategija u optimalnim uvjetima. Može se reći da kvaliteta odgojno-obrazovne ustanove ovisi o njejoj kulturi. Mijenjanjem kulture moguće je provesti kvalitetne promjene i time neposredno djelovati na kvalitetu odgojno-obrazovne ustanove.

#### **4.3.4. Uloga nastavnika na kreiranje školske kulture i klime**

Nastavnik je sukreator školske kulture i klime.

Uloga nastavnika u kreiranju školske kulture i klime u velikoj je mjeri određeno njegovim socijalnim kompetencijama koje uključuju prihvaćanje, empatiju, toleranciju, razumijevanje,

uspješno funkcioniranje u međuljudskim odnosima, kvalitetnu komunikaciju, timski rad i osposobljenost za rad u multikulturalnoj zajednici.

Ponašanje nastavnika neposredno utječe na razvoj dinamike školske kulture koju grade kroz tri izvora utjecaja:

- Kredibilitet stječu kada im drugi nastavnici vjeruju te ih cijene zbog profesionalnih i osobnih vrijednosti, kada im se dive. Oni su usklađeni sa potrebama učenika.
- Stručnost kada na kulturu odgojno-obrazovne ustanove djeluju kroz prepoznate tehnike poučavanja od strane ostalih nastavnika.
- Povezivanje s drugim nastavnicima i kolegama te uspostavljanje odnosa.

Nastavnik svojim vještinama stvara okruženje za učenje, gradi odnos s učenicima, kolegama, ravnateljem, roditeljima, i ostalim osobljem škole te ima utjecaj na njih. Kvaliteta nastave, atmosfera u učionici te opća klima i kultura u školi ovise o nastavničkim sposobnostima. Stoga nastavnik treba stalno razvijati svoje vještine za spremanost na različite izazove, posebice u radu u raznolikom okruženju.

## **5. PRAĆENJE ODGOJNO-OBRAZOVNOG RADA**

Praćenje odgojno-obrazovnog rada dio je procesa njegovog vrednovanja, a obuhvaća aktivnosti koje su nužne za što objektivnije prikupljanje podataka o ostvarenju postavljenih ciljeva i ishoda odgojno-obrazovnog procesa s ciljem vrednovanja postignuća na svim razinama. Zahtijeva dobru pripremu, organizaciju i vođenje kako bi provedba i dobiveni rezultati bili relevantan temelj za ocjenu uspješnosti i kvalitete. Prate i vrednuju se mjerljivi i nemjerljivi elementi koji imaju utjecaj na ostvarivanje postavljenih ishoda.

### **5.1. Uloga praćenja odgojno-obrazovnog rada**

Praćenje odgojno-obrazovnog rada zakonska je obaveza svake odgojno-obrazovne ustanove. Preduvjet vrednovanju kvalitete odgojno-obrazovnog rada je praćenje i provjeravanje kako i u kojoj mjeri se ostvaruju postavljeni ciljevi. Praćenjem se prikupljaju informacije koje će kasnijom analizom biti temelj za poboljšanje kvalitete svim dionicima odgojno-obrazovnog procesa (odgovornima za oblikovanje obrazovne politike, osnivačima odgojno-obrazovnih ustanova, ravnateljima, nastavnicima, roditeljima, učenicima i široj javnosti).

### **5.2. Planiranje i organiziranje praćenja odgojno-obrazovnog rada**

U procesu planiranja praćenja odgojno-obrazovnog rada potrebno je osigurati da svi sudionici razumiju i osvijeste svrhu i važnost provedbe samovrednovanja za odgojno-obrazovnu ustanovu. Potrebno je naglasiti koje će dobiti proces samovrednovanja donijeti učenicima, nastavnicima, upravi i odgojno-obrazovnoj ustanovi u cijelosti.

U planiranje i organiziranje provedbe procesa praćenja i vrednovanje odgojno-obrazovnog rada potrebno je osigurati preduvjete za njegovo provođenje:

- uključenost uprave – školski odbor i ravnatelj škole trebaju usmjeravati i podržavati proces osobnim uvjerenjem o važnosti ovoga procesa i aktivnim sudjelovanjem
- resurse za provedbu procesa - resursi (materijalni, financijski, kadrovski i dr.) trebaju biti dostupni i osigurani
- resurse za planirana poboljšanja - za provedbu aktivnosti potrebno je osigurati resurse kako bi se postigla planirana poboljšanja.

Planiranje i organiziranje praćenja odgojno-obrazovnog rada ustanova ranog i predškolskog odgoja provodi tim za kvalitetu prema Priručniku za samovrednovanje ustanova ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja<sup>40</sup>

Praćenje odgojno-obrazovnog rada u odgojno-obrazovnoj ustanovi određeno je Zakonom o ustanovama i Statutom ustanove, a planira ga, organizira i prati Povjerenstvo za kvalitetu.

Povjerenstvo za kvalitetu ima pet članova, a imenuje ga Školski odbor. Članovi povjerenstva za kvalitetu su:

- ravnatelj – predsjednik povjerenstva
- predstavnik iz reda nastavnika
- predstavnik polaznika
- predstavnik roditelja
- predstavnik dionika na prijedlog osnivača.

Ravnatelj škole odgovoran je za rad Povjerenstva za kvalitetu. On osigurava uključenost svih dionika u proces osiguravanja kvalitete, osigurava uvjete za izvođenjem svih procesa osiguranja kvalitete te pruža podršku zaposlenicima u procesu samovrednovanja.

### **5.3. Provedba praćenja odgojno-obrazovnog rada**

Za provedbu praćenja i procesa samovrednovanja u osnovnoj i srednjoj školi ravnatelj na prijedlog vijeća nastavnika imenuje Školski tim za samovrednovanje koji ima tri člana iz redova nastavnika i stručnih suradnika. U okviru svojih aktivnosti članovi tima:

- u koordinaciji s Povjerenstvom za kvalitetu koordiniraju proces samovrednovanja
- planiraju provedbu samovrednovanja u koordinaciji s Povjerenstvom za kvalitetu
- upravljaju aktivnostima vezanih uz proces samovrednovanja,
- daju stručnu podršku za proces samovrednovanja
- izvješćuju Povjerenstvo za kvalitetu o rezultatima provedenih aktivnosti u procesu samovrednovanja
- zajednički sastavljaju izvješće o samovrednovanju i dostavljaju da Povjerenstvu za kvalitetu na usvajanje
- s Povjerenstvom za kvalitetu koordiniraju provedbu planiranih unapređenja u suradnji.

---

<sup>40</sup> Priručnik za samovrednovanje ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja, [https://www.ncvvo.hr/wp-content/uploads/2021/07/prirucnik\\_predskolski\\_odgoj.pdf](https://www.ncvvo.hr/wp-content/uploads/2021/07/prirucnik_predskolski_odgoj.pdf), pristupljeno 2.1.2024.

Priručnik za samovrednovanje<sup>41</sup> određuje sadrži upute za provođenje procesa samovrednovanja u odgojno-obrazovnoj ustanovi, a Metodologiju samovrednovanja<sup>42</sup> odlukom donosi ASOO koja je nadležna za procese vrednovanja i samovrednovanja odgojno-obrazovnog rada u ustanovama.

#### **5.4. Utjecaj praćenja odgojno-obrazovnog rada na kvalitetu rada odgojno-obrazovne ustanove**

Praćenjem odgojno-obrazovnog rada osigurava se objektivniji uvid u ostvarenost planiranih ishoda učenja, odnosno postavljenih ciljeva te otkrivaju procese koje potrebno poboljšati. Rezultati dobiveni praćenjem osnova su za razvojno planiranje i unapređenje odgojno-obrazovne ustanove te usporedbu s drugim ustanovama prema različitim promatranim kriterijima.

Prije praćenja potrebno je upoznati i pripremiti sve koji sudjeluju u odgojno-obrazovnom procesu sa načinima prikupljanja i načinima obrade i analize prikupljenih podataka kako ne bi došlo do neželjenih situacija ili situacija koje bi ometale ili zaustavile proces prikupljanja podataka. U svakom trenutku treba naglašavati da će se prikupljeni podaci koristiti za osiguranje i unapređenje kvalitete rada odgojno-obrazovne ustanove te da svaki podatak, pa i onaj koji ne održava izvrsnost ima važnu ulogu u procesu kreiranja obrazovne politike.

Nakon završenog praćenja potrebno je izraditi izvješće o praćenju, a sa osobom čiji je rad bio praćen razgovarati te analizirati evidentirano stanje. U izvješću o praćenju navode se prijedlozi poboljšanja i unapređenja.

---

<sup>41</sup> Priručnik za samovrednovanje, <https://www.asoo.hr/osiguravanje-kvalitete/strukovno-obrazovanje/samovrednovanje-ustanova-za-strukovno-obrazovanje/> pristupljeno 2.1.2024.

<sup>42</sup> Metodologija samovrednovanja ustanova za strukovno obrazovanje, <https://www.asoo.hr/osiguravanje-kvalitete/strukovno-obrazovanje/samovrednovanje-ustanova-za-strukovno-obrazovanje/>, pristupljeno 2.1.2024.

## 6. VREDNOVANJE ODGOJNO-OBRAZOVNOG RADA

Kontinuiran i dobro uspostavljen sustav praćenja i vrednovanja odgojno-obrazovnog rada ključan je element za postizanje i osiguravanje kvalitete odgojno-obrazovne ustanove.

Vrednovanje se vrlo često pogrešno povezuje sa stupnjem ostvarivanja određenih ishoda procesa poučavanja. Ono je vrlo kompleksna aktivnost te je neizostavni dio svih faza odgojno-obrazovnog procesa koje vodi, usmjerava i mijenja aktivnosti s ciljem uspostave i osiguranja sustava kvalitete odgojno-obrazovne ustanove. Tako bi svaka faza trebala sadržavati i način vrednovanja ostvarenosti odgojno-obrazovnih ciljeva i ishoda kako bi se mogao odrediti raskorak između planiranog i ostvarenog. Način vrednovanja mora sadržavati točno određene mjerljive elemente koji određuju i opisuju kvalitetu.

### 6.1. Modeli vrednovanja odgojno-obrazovnog rada

Nacionalni plan razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027. godine za vrednovanje i kvalitetu propisuje mjere:

„Mjera 2.9. Unaprijediti kvalitetu upravljanja odgojno-obrazovnim ustanovama

Mjera 3.9. Uspostaviti koherentni sustav osiguravanja kvalitete u strukovnom obrazovanju uz utvrđivanje indikatora kvalitete, razvoj novih alata i mehanizama te unaprjeđenje procesa samovrednovanja i njegovo povezivanje s vanjskim vrednovanjem.“<sup>43</sup>

Da bi se mogao odrediti i uspostaviti učinkovit sustav praćenja i vrednovanja odgojno-obrazovnog rada potrebno je proces vrednovanja promotriti sa različitih stajališta, odnosno s obzirom na to:

1. tko vrednovanje provodi:
  - a. unutarnje vrednovanje
  - b. vanjsko vrednovanje
2. kada se vrednovanje provodi
  - a. sumativno vrednovanje
  - b. formativno vrednovanje

---

<sup>43</sup> Nacionalni plan razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027. godine - <https://mzo.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Obrazovanje/AkcijскиNacionalniPlan//Nacionalni-plan-razvoja-sustava-obrazovanja-za-razdoblje-do-2027.pdf> , pristupljeno 15.2.2024.

- c. dijagnostičko vrednovanje
- 3. što se vrednuje (ustanova, ravnatelj, nastavnik ili učenik)
- 4. kako se vrednuje

### **6.1.1. Unutarnje vrednovanje - Samovrednovanje odgojno-obrazovnog rada**

Samovrednovanje je sustavan i transparentan proces koji se provodi unutar odgojno-obrazovne ustanove, a usmjeren je prikupljanju podataka o pozitivnim postignućima, podataka o trenutačnom stanju u ustanovi, predlaganju strategija za rješavanja te na unapređivanje postojećeg stanja na temelju identificiranih problema. Proces samovrednovanja usmjeren je i na odnose, procese i uvjete uz koje se ostvaruje odgojno-obrazovni proces. Samovrednovanje provodi škola pod kontrolom školskog kolektiva (Bezinović, 2010.). Kako bi se samovrednovanjem djelovalo na unapređenje kvalitete pojedinih dijelova i ustanove u cjelini, kvaliteti trebaju biti usmjereni sudionici odgojno-obrazovnog procesa. Kontinuirano provođenje procesa samovrednovanja u odgojno-obrazovnoj ustanovi obaveza je svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa. Cilj samovrednovanja je unapređenje obrazovnog procesa, promicanje profesionalnog i organizacijskog učenja i neprestanog unapređivanja odgojno-obrazovne ustanove.

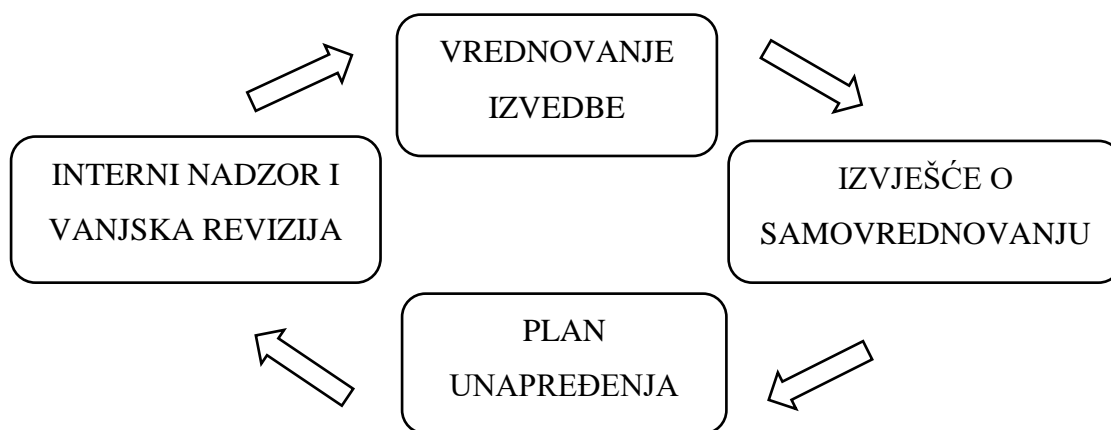
Unutarnje (interno) vrednovanje provode zaposlenici odgojno obrazovne ustanove, a usko je povezano sa samovrednovanjem.

Osnovni cilj unutarnjeg vrednovanja je osiguravanje kvalitete te doprinosi boljem poznavanju i razumijevanju same ustanove. Temeljem rezultata unutarnjeg vrednovanja unapređuje se obrazovni proces te se promiče profesionalno i organizacijsko učenje. Unutarnje vrednovanje je ciklus koji obuhvaća postupke sustavnog prikupljanja administrativnih podataka i ispitivanja mišljenja svih sudionika u odgoju i obrazovanju u određenoj ustanovi te rezultira planom unapređenja.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Jukić, M., Sustav osiguranja kvalitete u osnovnim i srednjim školama [https://www.algebra.hr/zavod-za-kvalitetu-obrazovanja/wp-content/uploads/sites/13/2019/10/OK\\_Algebra\\_-30.9.2019MJ.pptx](https://www.algebra.hr/zavod-za-kvalitetu-obrazovanja/wp-content/uploads/sites/13/2019/10/OK_Algebra_-30.9.2019MJ.pptx), pristupljeno 15.11.2021.





Slika 10. Ciklus samovrednovanja, (Bezinović, 2010)

Samovrednovanje omogućuje detektiranje problema od strane svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa, ali i dobrih strana pri čemu se dobivene informacije koriste kao izazovi za moguće napredovanje što govori da uz uvažavanje vanjskih kriterija postavljaju unutarnje kriterije. Osvješćuje važnost promjena u poboljšanju kvalitete odgojno-obrazovnog rada ustanove koje dolazi iz ustanove te omogućava samovrednovanje. Vrednovanje podrazumijeva što točniju procjenu i opis školskog rada koji uključuje rad unutar škole i sliku izvan škole, a prvenstveno se odnosi na nastavni proces jer su praćenje, vrednovanje njezinih efekata i analiza nastave u fokusu pozornosti svake ustanove. U središtu tog praćenja je učenik, kvaliteta poučavanja, učenja i postizanje poželjnih ishoda učenja, uspješno uključivanje učenika u proces učenja, razvoj i održavanje motivacije te ocjenjivanje učeničkog napretka.

Proces samovrednovanja daje odgovor na tri pitanja:

1. Koliko je dobro to što radim?
2. Kako to znam?
3. Što trebam učiniti za poboljšanja?

Samovrednovanje uključuje i ocjenu profesionalne kvalitete učitelja/nastavnika kao i ostalih djelatnika, upravljanje ustanovom, suradnju s lokalnom zajednicom i sl., znači sve ono što doprinosi razvoju ustanove, za dobrobit učenika. Zato je za proces samovrednovanja od iznimne važnosti uključivanje svih dionika (stručnih suradnika, učenika, roditelja, ravnatelja, nastavnika, osnivača, lokalne zajednice) koji su spremni za preispitivanje vlastitog područja odgovornosti, a koje će iznijeti jasne pokazatelje trenutne kvalitete rada i iznijeti zaključke o prioritetnim područjima razvoja važnim za budući razvoj odgojno-obrazovne ustanove.

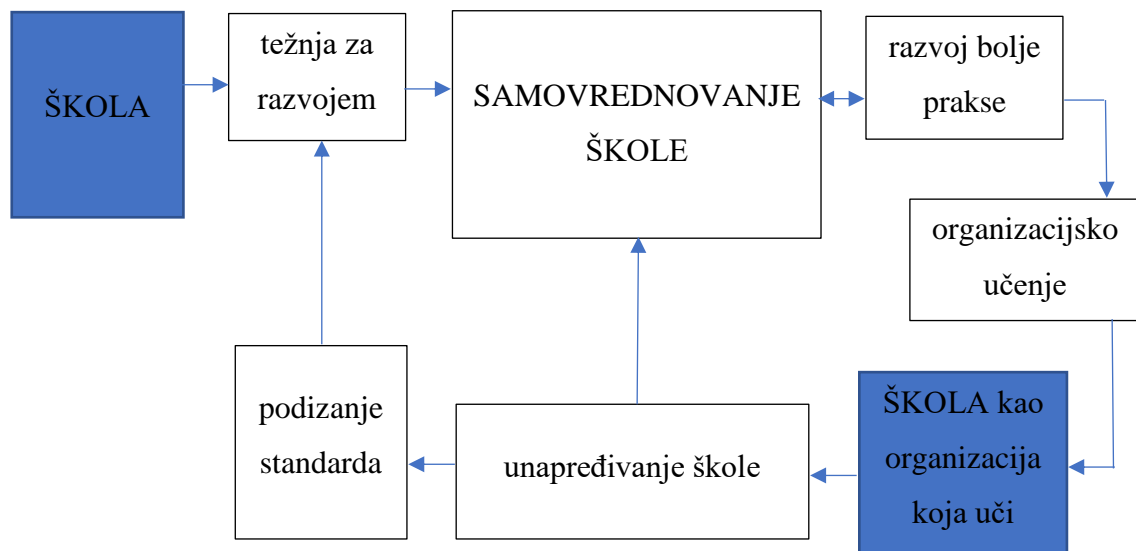
Školski tim za kvalitetu pokazatelje samovrednovanja iz izvješća za određenu školsku godinu odlučuje o upotrebi rezultata. Upoznaje sve zaposlenike sa svim elementima izvješća kako bi mogli interpretirati dobivene rezultate. Izvješće prvenstveno koristi odgojno-obrazovnoj ustanovi za praćenje i unapređivanje procesa razvoja te ne postoji obaveza njegovog prosljeđivanja institucijama, ukoliko školski tim zaključi drugačije. Zaključci koji proizlaze iz izvješća samovrednovanja ugrađuju se u Izvješće o radu škole za tekuću školsku godinu te se sukladno odluci školskog tima za kvalitetu, izvješće samovrednovanja može potpuno ili djelomično objaviti na web stranici škole.

Osim samovrednovanja odgojno-obrazovne ustanove razlikuje se samovrednovanje rada učenika, nastavnika i ravnatelja. Uloga svih vrsta samovrednovanja je unapređenje kvalitete osobnog napretka svakog tko sudjeluje i daje doprinos u sustavu odgoja i obrazovanja.

Proces samovrednovanja prolazi kroz faze. Najprije se određuje cjelovita slika o kvaliteti rada u pojedinim područjima rada, a zatim je potrebno u ciklusima odrediti raspon i opseg samovrednovanja, ovisno o postignutim rezultatima. Samovrednovanje zahtijeva razne resurse i vrijeme te je važno odrediti i planirati aktivnosti za provedbu. Plan samovrednovanja treba uskladiti s resursima koje je moguće osigurati u školi, a najvažnije je definirati odgovornost i uloge za provedbu procesa samovrednovanja na školskoj razini. U posljednjoj fazi procesa samovrednovanja potrebno je sastaviti izvješće o provedenom procesu. Izvješće mora sadržavati prednosti i nedostatke koji su utvrđeni tijekom prikupljanja podataka te planirana unapređenja. Svi sudionici odgojno-obrazovnog procesa: učenici, nastavnici, roditelji, osnivač i drugi dionici moraju biti informirani o rezultatima samovrednovanja te im se mora omogućiti pristup rezultatima samovrednovanja. Način na koji će podaci biti prikazani dogovara se za vrijeme planiranja procesa samovrednovanja.

Pozitivna strana primjene samovrednovanja očituje se u podizanju razine autonomije i odgovornosti odgojno-obrazovne ustanove za vlastiti razvoj. Na taj se način razvija škola koja stremla stalnom poboljšanju svoje kvalitete i kao takva stvara pozivan imidž u sustavu i zajednicu gdje djeluje.

Proces samovrednovanja važna je komponenta razvoja odgojno-obrazovne ustanove. Na Slici 11. prikazan je integralni model unapređivanja rada škole pomoću procesa samovrednovanja. Prikazan model koristi OFSTED, engleski Ured za standarde u obrazovanju, dječjim uslugama i vještinama (Plowright, 2007; prema Bezinović, 2010.).



Slika 11. Integralni model unapređivanja rada škole pomoću procesa samovrednovanja

#### 6.1.1.1. Okvir za samovrednovanje

Za osiguranje i unapređenje sustava kvalitete u odgojno-obrazovnim ustanovama potrebno je koristiti okvir za samovrednovanje. Okvir je potrebno koristiti kao sredstvo što stvari drži zajedno, daje određen oblik i koherenciju. Svaka škola treba razviti svoj jedinstven okvir kao krajnju točku procesa samovrednovanja. Na taj se način uvažava i cijeni profesionalizam nastavnog osoblja. MacBeath (1999) predstavlja i četiri ključna elementa okvira za samovrednovanje:

- *Sveobuhvatna filozofija* govori da su ljudi prirodni učenici, naglašava se da razvoj i promjene dolaze iznutra, što ukazuje na važnost unutarnjeg procesa učenja. Nadalje, ističe se da su povratne informacije ključne za individualno učenje, što znači da je povratna petlja važna za poboljšanje i razvoj svakog pojedinca. Govori o tome da ljudi imaju tendenciju za opredjeljenje za ono što su sami stvorili, što implicira važnost autonomije i samostalnog stvaralaštva u procesu učenja. Konačno, ističe se da je učenje temelj filozofije te da bi škole

trebale promovirati ovu vrijednost kao ključni dio svog djelovanja. Bitno je da se proces učenja odvija u pozitivnom i poticajnom okruženju. Poboljšanje obrazovnog sustava moguće je jedino kroz prakticiranje pozitivne prakse. Ona je i temelje za postavljanje integralnog okvira koji mora biti „uključiv“, odnositi se na odgojno-obrazovnu ustanovu te općenito biti prihvaćen u odgojno-obrazovnom sustavu od svih njegovih sudionika.

- *Proceduralne smjernice* temelje se na pitanju; Gdje idemo?, odnosno kakvi želimo biti i zašto takvi želimo biti?. Za to je potrebno kreirati pozitivnu klimu za samovrednovanje, a sudionicima osigurati povjerljivost s ciljem prikupljanja relevantnih informacija. Treba naglasiti da provođenje procesa samovrednovanja za odgojno-obrazovnu ustanovu predstavlja i određen rizik koji može zbog dobivenih spoznaja destabilizirati uspostavljen sustav.
- *Skup kriterija ili „pokazatelja“* koji se mogu uspostaviti na dva načina: „prvi je ispitati raznolikost i razna iskustva te ih prilagoditi kontekstu odgojno-obrazovne ustanove, a drugi je dosljedno ponoviti postupak iz nekih predloženih studija ili provedenih samovrednovanja“ (MacBeath, 1999)
- *Komplet alata* koji se odabire nakon definiranja što se želi mjeriti i koji instrumenti će se koristiti. Prikupljanje dokaza obuhvaća kvalitativne i kvantitativne podatke koji daju svi sudionici u procesu obrazovanja. Ti su podaci relevantni i bit će važni za odgojno-obrazovnu ustanovu i proces unapređenja rada (MacBeath, 1999).

Okvir za samovrednovanje prema MacBeathu (1999) treba:

- imati jasnu svrhu i fokus usmjeren prioritetima,
- biti osjetljiv na kontekst,
- biti moćan i ekonomičan.

Funkcionalna cjelina objedinjuje različite dijelove kako bi bila učinkovita. Bitno je da sustav bude jednostavan za korištenje i fleksibilan, pružajući smjernice o tome kako postići funkcionalnost, umjesto da propisuje što treba učiniti. Važno je omogućiti prilagodbu promjenama te osigurati alate za samovrednovanje procesa. Sustav treba usmjeriti na akciju, a cilj mu je stalno poboljšanje pojedinca i odgojno-obrazovne ustanove.

### **6.1.1.2. Koraci u procesu samovrednovanja**

Korake kojima će se provoditi samovrednovanje u odgojno-obrazovnoj ustanovi planira svaka ustanova prema uputama u Priručniku za samovrednovanje srednjih škola (Muraja, 2010) te sukladno važećim zakonskim propisima. „Prema navedenom priručniku koraci u procesu samovrednovanja su:

1. Osnivanje školskog tima za kvalitetu
2. Primjena odgovarajućih pokazatelja i instrumenata
3. Razmatranje dobivenih rezultata
4. Prikupljanje podataka o organizaciji rada škole
5. Primjena KREDA analize pri određivanju prioriteta područja samovrednovanja
6. Izrada školskog razvojnog plana
7. Prikaz i tumačenje podataka o stanju škole te nacrtu školskog razvojnog plana na nastavničkom vijeću, vijeću roditelja i vijeću učenika
8. Osvrt na prvi dio provedenog samovrednovanja
9. Osvrt na završetku provedenog samovrednovanja i zaključci o realizaciji školskoga razvojnog plana
10. Vrednovanje (evaluacija) samovrednovanja“<sup>45</sup>

### **6.1.2.3. Područja samovrednovanja**

Područja samovrednovanja određuju se prema odabranoj metodologiji. U literaturi se nalaze različite metodologije samovrednovanja od kojih svaka navodi različita područja samovrednovanja.

U Finskoj (Muraja, 2010) ističe primjer samovrednovanja koji izdvaja sedam prioriteta područja:“

1. Informatičko društvo
2. Poučavanje u matematici i prirodoslovnim predmetima
3. Jezično poučavanje i višenacionalnost
4. Promicanje kvalitete i razine znanja
5. Suradnja obrazovnih ustanova i tržišta rada

---

<sup>45</sup> Muraja, J. (ur.). (2010). Priručnik za samovrednovanje srednjih škola. Zagreb: Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja

6. Stručno usavršavanje nastavnika
7. Cjeloživotno učenje.<sup>46</sup>

U Republici Hrvatskoj su prema samoevaluacijskom upitniku (Bezinović, 2010) u provedbi procesa samovrednovanja u osnovnim školama zadana slijedeća „područja samovrednovanja:

1. Obilježja škola
2. Kvaliteta nastave
3. Kvaliteta nastavnog plana i nastavnog programa – razredna nastava
4. Kvaliteta nastavnog plana i nastavnog programa – predmetna nastava
5. Postignuća učenika
6. Podrška učenicima
7. Slobodne aktivnosti učenika
8. Poticanje samoinicijativnosti, poduzetnosti
9. Uvjeti rada
10. Rukovođenje školom
11. Suradnja s vanjskim partnerima (roditelji, lokalna zajednica)
12. Mišljenje o školi (učenici, roditelji i javnost)
13. Razvoj škole
14. Opća procjena<sup>47</sup>

Za srednjoškolsko obrazovanje u Republici Hrvatskoj određena su „prioritetna područja samovrednovanja (Muraja, 2010):

1. Nastavni plan i program
2. Poučavanje i učenje
3. Praćenje i vrednovanje
4. Školsko ozračje
5. Suradnja s različitim dionicima odgojno-obrazovnog sustava
6. Ljudski resursi
7. Materijalno tehnički uvjeti

---

<sup>46</sup> Muraja, J. (ur.). (2010). Priručnik za samovrednovanje srednjih škola. Zagreb: Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja

<sup>47</sup> Bezinović, P., (2010). Samovrednovanje škola – Prva iskustva u osnovnim školama, <http://idiprints.knjiznica.idi.hr/31/1/Samovrednovanje%20%C5%A1kola.pdf> , pristupljeno 20.5.2022.

8. Organizacija nastave i rada škole
9. Upravljanje školom
10. Ostalo<sup>48</sup>

U srednjim strukovnim školama Republike Hrvatske „samovrednovanje se provodi u kroz šest prioriternih područja (Tunjić, 2011):

1. Planiranje i programiranje rada
2. Poučavanje i podrška učenju
3. Postignuća učenika i ishodi učenja
4. Materijalni uvjeti i ljudski potencijali – Profesionalni razvoj radnika
5. Suradnja unutar ustanove za strukovno obrazovanje – Suradnja s ostalim dionicima – Promicanje ustanove
6. Upravljanje (ustanova i kvaliteta)<sup>49</sup>

U procesu samovrednovanja sudjeluju svi sudionici odgojno-obrazovnog procesa, a za provođenje procesa samovrednovanja ključni su ravnatelj škole te školski tim za kvalitetu.

#### **6.1.2.4. Školski razvojni plan – plan unapređenja rada škole**

U postupku izbora ravnatelja odgojno-obrazovne ustanove, ravnatelj predlaže razvojni plan kroz koji opisuje ciljeve koje odgojno-obrazovna ustanova želi postići u mandatnom razdoblju. Nakon izbora ravnatelja, temeljem tog plana odgojno-obrazovna ustanova određuje Školski razvojni plan koji sadrži temeljne smjernice bazirane na opisanim razvojnim ciljevima te je sastavni dio Godišnjeg plana i programa rada odgojno-obrazovne ustanove. Temelj Školskog razvojnog plana su misija, vizija i vrijednosti odgojno-obrazovne ustanove.

Školski razvojni ciklus prikazan Slikom 10, prema Bezinoviću (2010) sadrži:

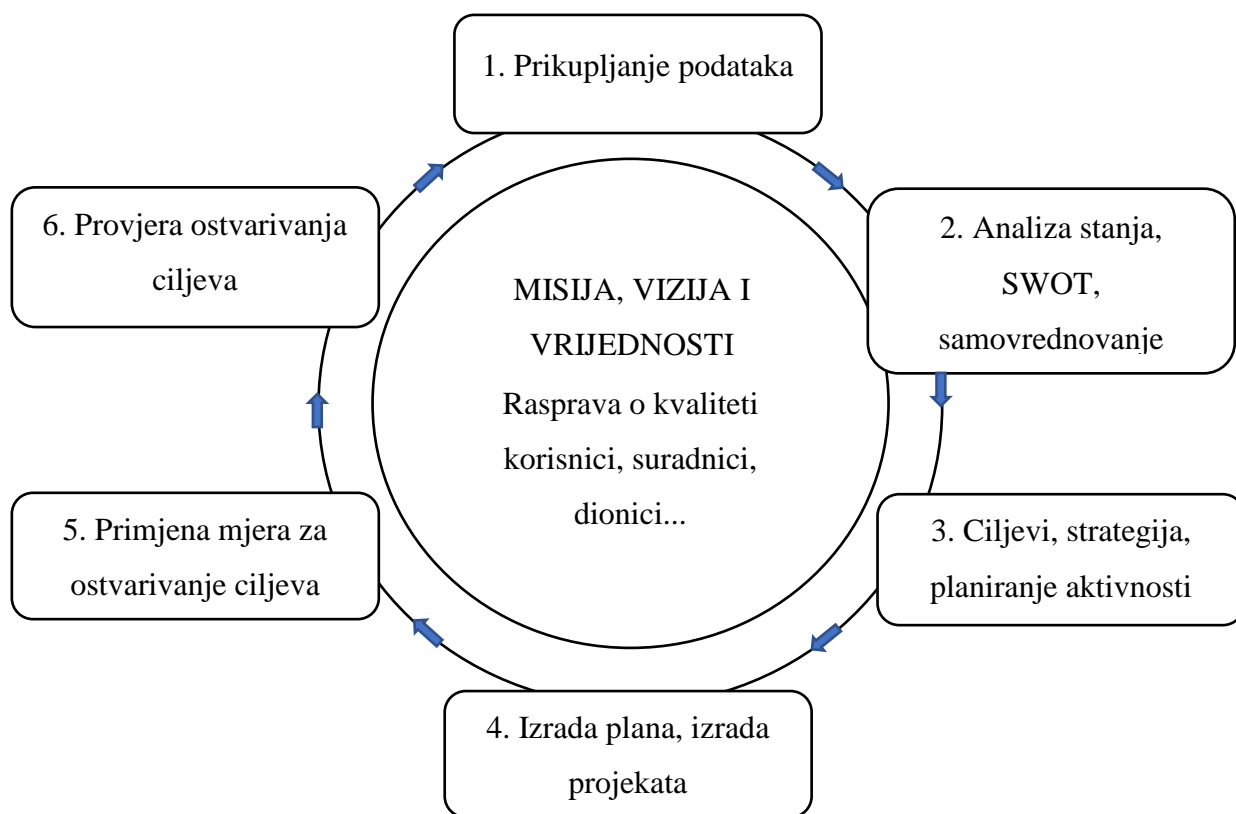
1. samoanalizu i samovrednovanje
2. planiranje promjena
3. primjenu postupaka potrebnih da bi se ostvarile promjene
4. praćenje aktivnosti i vrednovanje ostvarenog.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Muraja, J. (ur.). (2010). Priručnik za samovrednovanje srednjih škola. Zagreb: Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja

<sup>49</sup> Tunjić, I. (ur.). (2011). Priručnik za samovrednovanje: hrvatski okvir za osiguranje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju. Zagreb: Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih.

<sup>50</sup> Bezinović, P. (2010). Samovrednovanje škola. Prva iskustva u osnovnim školama. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje/Institut za društvena istraživanja.



Slika 12. Školski razvojni ciklus

Prema rezultatima procesa samovrednovanja u Školskom razvojnom planu prioritet se daje onim područjima gdje se pokazalo da postoje ključni nedostaci. Za evidentirana područja potrebno je izraditi operacijski plan koji sadrži ciljeve koji se žele postići, metode i načine postizanja postavljenih ciljeva te druge resurse i mjerljive pokazatelje ostvarenja ciljeva. Za uspjeh uspostave sustava kvalitete važno je da postavljen plan realan, ostvariv i da je postavljen u skladu s regionalnim i nacionalnim prioritetima.

### 6.1.2. Vanjsko vrednovanje

Vanjsko vrednovanje odgojno-obrazovne ustanove provode institucije koje imaju oblikovane instrumente za neovisno i jednoobrazno provjeravanje kvalitete. Provodi ga škola, a vanjsko vrednovanje odgojno-obrazovne ustanove organizirano je od strane nadležnih službi ili ustanova i koristi se kao eksterni kontrolni i ugrožavajući mehanizam Kao i unutarnje vrednovanje, vanjsko je vrednovanje također potrebno planirati, odrediti osobu unutar ustanove



odgovornu za provedbu vanjskog vrednovanja, provesti vrednovanje, obraditi rezultate vrednovanja te kreirati izvješće o provedenom vrednovanju. Dobiveni rezultati se unutar ustanove analiziraju, komentiraju i uspoređuju sa rezultatima unutarnjeg vrednovanje. Temeljem navedenog, donose se smjernice za osiguranje i poboljšanje kvalitete rada odgojno - obrazovne ustanove, određuju se i osiguravaju resursi za provedbu smjernica te se izrađuje plan provedbe koji je implementiran u strateške i planske dokumente ustanove.

Vanjsko vrednovanje odnosi se na procjenu stručnjaka o:

- relevantnim područjima rada odgojno-obrazovne ustanove kao što su: upravljanje školom, ljudski i materijalni resursi, ključni procesi,
- kvaliteti planiranja razvoja i samovrednovanja,
- podršci učenicima i kvaliteti nastave,
- postignućima učenika i ostvarivanju odgojno-obrazovnih ciljeva.

Svrha vanjskog vrednovanja definira se od strane prosvjetnih vlasti i stručnjaka, neovisnih znanstvenih instituta, međunarodnih ustanova i organizacija koje se bave obrazovanjem kao što su UNESCO, OECD. Za svako vanjsko vrednovanje organizator određuje specifične ciljeve. U Republici Hrvatskoj vanjsko vrednovanje provodi NCVVO.

U Republici Hrvatskoj se u svrhu vanjskog vrednovanja rada odgojno-obrazovne ustanove provode ispiti Državne mature, Nacionalni ispiti te PISA, TIMSS i TALIS ispiti.

#### **6.1.2.1. Ispiti Državne mature i Nacionalni ispiti**

Načini vanjskog vrednovanja koje organizira i u suradnji sa odgojno-obrazovnim ustanovama provodi NCVVO su ispiti Državne mature i Nacionalni ispiti.

Provođenje Državne mature zakonski je uređeno Pravilnikom o polaganju državne mature (Narodne novine broj 01/13, 41/19, 127/19, 55/20, 53/21, 126/21, 19/23). Ispiti državne mature su standardizirani testovi koji se provode u cijeloj državi u isto vrijeme i pod jednakim uvjetima i kriterijima za sve koji ih polažu. Sa gledišta vanjskog vrednovanja rada odgojno-obrazovne ustanove ispiti državne mature na objektivnan način vrednuju rad i postignuća učenika u cijeloj Republici Hrvatskoj te daju povratnu informaciju o kvaliteti rada. Ispiti se sastoje od obaveznog dijela i kojem se vrednuju postignuća iz hrvatskoga jezika, matematike i stranog jezika te izbornog dijela u kojem učenici polažu ispite iz predmeta koji im omogućuju upise na odabrana veleučilišta ili sveučilišta.

Nacionalni ispiti se provode kako bi se prikupile valjane, objektivne i pouzdane informacije koje će odgojno-obrazovnim ustanovama omogućiti unutarnje praćenje i poboljšanje kvalitete njihovog rada. U osnovnim školama, ti ispiti služe za procjenu osnovnih znanja i kompetencija u ključnim dijelovima obrazovnih ciklusa. To uključuje znanje iz materinskog jezika ili jezika na kojem se učenici školuju, te matematike i prirodoslovlja. Ta postignuća su prepoznata kao ključna za daljnje obrazovanje, uspješno sudjelovanje na tržištu rada i suočavanje s modernim ekonomskim izazovima, što je istaknuto i u europskim dokumentima.

Gotovo svi nacionalni obrazovni sustavi sustavno prate i analiziraju postignuća u navedenim ključnim područjima kako bi poduzeli odgovarajuće mjere za osiguravanje zadovoljavajuće razine postignuća za svakog učenika na svim razinama obrazovanja, od škola do političkih razina obrazovnih politika.

#### **6.1.2.2. Međunarodna i akcijska istraživanja: PISA istraživanje, TIMSS i TALIS istraživanje**

Međunarodna i akcijska istraživanja važne su sastavnice vanjskog vrednovanja odgojno-obrazovne ustanove. Ona služe za razvoj definicija kvalitete temeljem informacija dobivenih znanstvenim istraživanjima. Takva vrsta istraživanja koja se kontinuirano provode u odgojno-obrazovnim ustanovama su PISA, TIMSS i TALIS, usmjerena su na poboljšanje svih dimenzija kvalitete: na učenike, okruženje za učenje, procese poučavanja i ishode učenja. Predložena poboljšanja primjenjuju se kako bi se odgovorilo na izazove koje suvremeni svijet stavlja pred odgojno-obrazovni sustav.

#### **PISA ISTRAŽIVANJE**

PISA istraživanje (Programme for International Student Assessment) najveće je svjetsko istraživanje u obrazovanju koje je krajem 1990-ih godina pokrenula Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD). U istraživanju se prikupljaju međunarodno usporedivi podaci o znanju i kompetencijama petnaestogodišnjih učenika. Istraživanje se provodi u ciklusima, svake treće godine, a Republika Hrvatska provodi PISA istraživanje od 2006. godine. PISA istraživanjem ispituje se koliko su mladi pripremljeni za aktivno i potpuno participiranje u društvu. „Ispitivanjem se pokušava odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Koliko dobro škola priprema učenike za život?

- Jesu li učenici sposobni analizirati, logički zaključivati, i djelotvorno komunicirati svoje ideje?
- Jesu li sposobni učiti i stjecati nove vještine tijekom cijeloga života?
- Hoće li se snaći u novim poslovima i novim okruženjima?
- Hoće li znati rješavati probleme s kojima se nikada nisu susreli?
- Hoće li biti sposobni nositi se s brzim promjenama, prepoznati i koristiti potencijal novih tehnologija, živjeti u povezanom i kompleksnom svijetu kao aktivni i odgovorni građani?
- Osigurava li obrazovni sustav jednake uvjete za sve učenike?“<sup>51</sup>

Rezultate i podatke prikupljene PISA istraživanjima koriste se u formiranju odgojno-obrazovne politike s ciljem unapređivanja kvalitete, učinkovitosti i pravednosti svojih obrazovnih sustava. Zemljama koje sudjeluju u PISA istraživanju omogućeno je uspoređivanje postignuća svojih učenika s postignućima učenika iz drugih zemalja. Na temelju analize prikupljenih podataka o pravednosti i učinkovitosti svog obrazovnog sustava i usporedbe rezultata iz različitih ciklusa istraživanja, sudionici istraživanja donose smjernice za kontinuirano unapređenje svog odgojno-obrazovnog sustava.

### TIMSS ISTRAŽIVANJE

TIMSS istraživanjem istražuju se trendovi u znanju prirodoslovlja i matematike (*Trends in International Mathematics and Science Study*). Provodi se pod okriljem organizacije IEA (*International Association for the Evaluation of Educational Achievement*– Međunarodno udruženje za vrednovanje obrazovnih postignuća).

NCVVO u Republici Hrvatskoj, uz podršku Ministarstva znanosti i obrazovanja te u suradnji s IEA (Međunarodno udruženje za procjenu postignuća u obrazovanju), provodi istraživanje poznato kao TIMSS. Ovo istraživanje ima za cilj mjerenje postignuća učenika u područjima matematike i prirodoslovlja. Provedeno je u osnovnim školama među učenicima četvrtih i osmih razreda te u među učenicima četvrtih razreda srednje škole (poznatim kao TIMSS Advanced). Dodatno, od 2015. godine uvedeno je istraživanje poznato kao TIMSS Brojevi (TIMSS Numeracy), koje se fokusira na temeljne matematičke vještine.

Istraživanje TIMSS iz matematike i prirodoslovlja uključuje tri sadržajne domene za svako područje te tri kognitivne domene. Sadržajne domene se odnose na područja gradiva koja se ispituju. U matematici, za četvrti razred, ove domene obuhvaćaju brojeve, geometrijske

---

<sup>51</sup> <https://pisa.ncvvo.hr/sto-je-pisa/>, pristupljeno 24.1.2024.

oblike i mjerenja te prikaz podataka, dok se u prirodoslovlju ispituju znanost o životu, fizičke znanosti i znanost o Zemlji. Učenici rješavaju ispitne knjižice koje sadrže zadatke iz svake od tih domena za svako područje. Svaki zadatak ispituje jedan od triju kognitivnih domena: primjena znanja, činjenično znanje ili zaključivanje. TIMSS istraživanje koristi i upitnike za učenike, roditelje, učitelje i ravnatelje kako bi prikupio podatke o pomagalima za učenje kod kuće, školskom okruženju, kurikulumu, školskoj i razrednoj klimi, metodama poučavanja te socioekonomskim pokazateljima.

## TALIS ISTRAŽIVANJE

TALIS istraživanjem žele se potaknuti rasprave o poučavanju kao profesiji. TALIS (*Teaching and Learning International Survey*) je najveće međunarodno istraživanje o učenju i poučavanju u području obrazovanja, omogućujući učiteljima, nastavnicima i ravnateljima škola diljem svijeta razmjenu stavova i iskustava s ciljem poboljšanja kvalitete učenja i poučavanja. TALIS istraživanje je pokrenula Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) početkom 2000-ih godina kako bi prikupila valjane i usporedive podatke o poučavanju i učenju i pružajući zemljama sudionicama potrebne informacije za procjenu i prilagodbu obrazovnih politika.<sup>52</sup>

TALIS ispitivanje provodi se u ciklusima od kojih je posljednji proveden 2018. godine ispitivao mišljenja ispitanih kroz „devet glavnih tema:

- nastavna praksa,
- vođenje i upravljanje školom,
- stručna praksa,
- inicijalno obrazovanje i profesionalni razvoj,
- pružanje povratnih informacija o radu, školsko ozračje,
- zadovoljstvo poslom,
- ljudski resursi,
- odnosi s dionicima,
- samoučinkovitost učitelja i nastavnika.“<sup>53</sup>

Uz glavne teme ispitivale su se i teme inovacije te jednakost i različitost koje se provlače kroz različita područja.

---

<sup>52</sup> <https://www.ncvvo.hr/medunarodna-istrazivanja/talis/>, pristupljeno 20.2.2024.

<sup>53</sup> <https://www.ncvvo.hr/medunarodna-istrazivanja/talis/>, pristupljeno 20.2.2024.

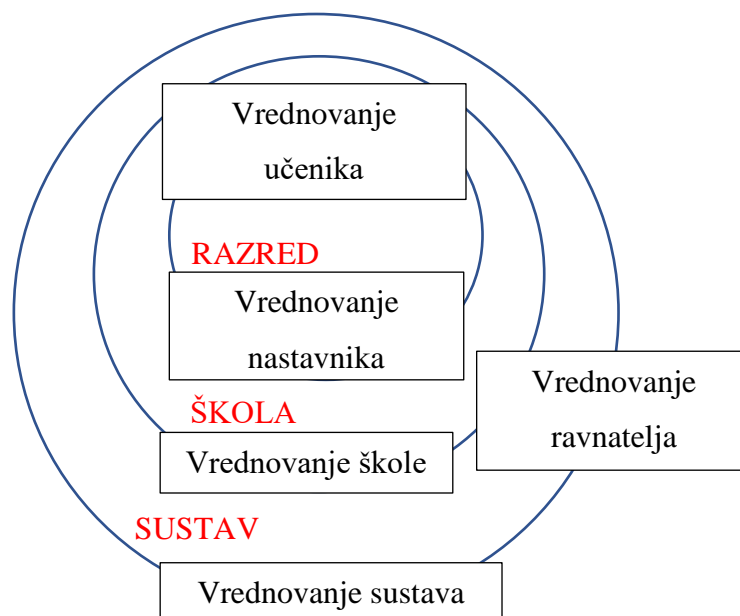
TALIS ispitivanje 2024. godine u Republici Hrvatskoj provodit će se u temeljnom modulu istraživanja za učitelje od 5. do 8. razreda osnovne škole i ravnatelje osnovnih škola te u dva dodatna modula za nastavnike i ravnatelje srednjih škola. U ovom ciklusu istraživanja ispitat će i se pedagoške kompetencije učitelja. Rezultati osnovnog modula objavit će se 2025. godine, a rezultati istraživanja o pedagoškim kompetencijama učitelja objavit će se 2026. godine u međunarodnim OECD-ovim publikacijama i nacionalnim izvješćima Nacionalnog centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja.

## 6.2. Razine vrednovanja u obrazovanju

Vrednovanje u obrazovanju je kompleksna aktivnost koja se odvija na više razina. Osim što se vrednuju postignuća učenika u sustavu gdje je cilj uspostaviti kvalitetu potrebno je vrednovati rad nastavnika, stručnih suradnika, ravnatelja te postignuća na razini odgojno – obrazovne ustanove. Naposljetku potrebno je vrednovati cijeli odgojno-obrazovni sustav i njegova postignuća kako bi se korigirala ili nadopunila odgojno – obrazovna politika.

Vrednovanje u obrazovanju provodi se na nekoliko razina:

- vrednovanje učeničkog/studentuskog znanja (najčešće podrazumijevana razina),
- vrednovanja obrazovnih programa,
- vrednovanje (evaluacija) nastavnika,
- vrednovanje škola/fakulteta,
- vrednovanje cjelokupnog obrazovnog sustava



Slika 13. Vrednovanje u obrazovanju

Vrednovanje i ocjenjivanje učeničkog/studentuskog znanja ili postignuća (najčešće podrazumijevana razina) događa se u razredu te se o tome vodi evidencija. Provođi ga nastavnike temeljem Pravilnika o načinima, postupcima i elementima vrednovanja u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 16/12, 86/12, 94/13, 152/14, 7/17, 68/18, 98/19 i 64/20). Prema Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi uspjeh se prati i vrednuje tijekom nastave iz svih nastavnih predmeta i iz vladanja.

Vrednovanja obrazovnih programa provode AZOO, ASOO, AVO u suradnji sa Ministarstvom znanosti i obrazovanja.

Vrednovanje (evaluacija) nastavnika provodi ravnatelj odgojno-obrazovne ustanove sa pedagoškom službom škole te savjetnici nadležnih agencija i Ministarstva znanosti i obrazovanja. Vrednovanje rada nastavnika dobro je u procesu samovrednovanja rada odgojno-obrazovne ustanove prepustiti učenicima i roditeljima s ciljem dobivanja povratnih informacija koje bi se upotrijebile u svrhu unapređenja kvalitete odgojno-obrazovnog rada.

Vrednovanje škola/fakulteta provode same odgojno-obrazovne ustanove u procesu samovrednovanja te ustanove odgovorne za provođenje vanjskog vrednovanja rada odgojno-obrazovne ustanove.

Vrednovanje cjelokupnog obrazovnog sustava provodi se kroz postizanje ciljeva postavljenih u strateškim dokumentima koji se odnose na razvoj sustava odgoja i obrazovanja na nacionalnoj razini. Trenutno važeći strateški dokument je Nacionalni plan razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027. godine<sup>54</sup> kojim su postavljeni ciljevi:

1. Osigurati svakom djetetu pristup ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju.
2. Poboljšati postignuća učenika u osnovnoj i srednjoj školi.
3. Povećati mogućnosti zapošljavanja za osobe sa strukovnim obrazovanjem.
4. Povećati uključenost odraslih u procese cjeloživotnog učenja.
5. Povećati stopu diplomiranja na visokom obrazovanju.
6. Osigurati pristup obrazovanju za učenike i studente s invaliditetom.
7. Poboljšati podršku darovitoj djeci i učenicima.
8. Unaprijediti obrazovanje djece iz nacionalnih manjina.
9. Poboljšati obrazovanje djece hrvatskog naroda izvan Republike Hrvatske.
10. Pripremiti obrazovne ustanove za provođenje kombiniranih oblika nastave.“

---

<sup>54</sup> Nacionalni plan razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027. godine - <https://mzo.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Obrazovanje/AkcijскиNacionalniPlan//Nacionalni-plan-razvoja-sustava-obrazovanja-za-razdoblje-do-2027.pdf> , pristupljeno 15.2.2024.

Ciljevi se ostvaruju se kroz provedbu mjera kojima je opisana svrha i rok provedbe, a vrednuju se prema pokazateljima ostvarenja ishoda te se prati ostvarenost u odnosu na postavljen plan.

Europska mreža Eurydice objavljuje rezultate vrednovanja nacionalnih obrazovnih sustava s ciljem pružanja korisnih informacija i podataka o obrazovnim politikama u 37 zemalja. Njihov fokus je na razmjeni relevantnih informacija o obrazovnim sustavima, opisu nacionalnih politika u području obrazovanja, tematskim studijama, pokazateljima i drugim relevantnim podacima. Ovi podaci su od velike važnosti za donositelje politika u obrazovanju i stručnjake u tom području, pružajući im temelje za kvalitetno donošenje odluka.

Za 2023. godinu objavljen je godišnji Pregled obrazovanja i osposobljavanja<sup>55</sup> 2023 sa rezultatima o strukturnim pokazateljima kojima se prati sustav obrazovanja i osposobljavanja u Europi. Ukupno je izrađeno sedam izvješća koja se odnose na:

- Rani i predškolski odgoj i obrazovanje
- Ključne kompetencije u školi
- Digitalne kompetencije u školi
- Rano napuštanje obrazovanja i osposobljavanja
- Učitelji
- Jednakost u školskom i visokom obrazovanju
- Visoko obrazovanje

Svako izvješće donosi pregled stanja te smjernice koje će implementacijom omogućiti postizanje globalno postavljenih ciljeva.

---

<sup>55</sup> Strukturni pokazatelji za praćenje sustava obrazovanja i osposobljavanja u Europi, <https://www.eurydice.hr/hr/publikacije/izdanje-strukturnih-pokazatelja-za-pracenje-sustava-obrazovanja-i-osposobljavanja-u-europi-za-2023-godinu-uključuje-cak-sedam-izvjesca/>, pristupljeno 18.2.2024.

## **7. KOMPETENCIJE NASTAVNIKA ZA OSIGURANJE KVALITETE ODGOJNO-OBRAZOVNOG RADA**

Svaki odgojno-obrazovni djelatnik: odgajatelj, učitelj, nastavnik, profesor da bi se mogao zaposliti mora zadovoljiti ili u vrijeme određeno propisima steći tražene kompetencije. Nakon zapošljavanja, a temeljem članka 115. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi pravo je i obveza učitelja, stručnih suradnika, nastavnika i ravnatelji školske ustanove trajno stručno osposobljavanje i usavršavanje kroz programe odobrene od Ministarstva.<sup>56</sup>

### **7.1. Temeljne kompetencije nastavnika**

Potrebne temeljne kompetencije za zapošljavanje u sustavu odgoja i obrazovanja propisane su potrebnim kadrovskim uvjetima za obavljanje pojedinih poslova unutar sustava odgoja i obrazovanja. Za zapošljavanje, organizaciju i osiguranje stručnog i kvalitetnog osoblja odgovoran je ravnatelj odgojno-obrazovne ustanove.

Osiguranje stručnog i kvalitetnog kadra u fokusu je odgojno-obrazovne politike te se u izvješću Europske komisije za 2019. godinu o temeljnim kompetencijama nastavnika navodi:

- Za rad u ranoj i predškolskoj edukaciji potrebna je diploma sveučilišnog prvostupnika, dok je za poslove u osnovnom obrazovanju i dalje potrebna magistarska diploma. Nakon završenog studija, učitelji i nastavnici moraju proći godinu dana stručne prakse i položiti državni ispit. Naglasak je na kontinuiranom stručnom usavršavanju, posebno u području informacijsko-komunikacijskih vještina (26,2 %, prosjek EU-a: 16,1 %). Trajno usavršavanje je obvezno i predstavlja uvjet za napredovanje u karijeri.

Ravnatelje biraju školski odbori na petogodišnje mandatno razdoblje, s mogućnošću ponovnog izbora, a odobrava ih ministar obrazovanja. Za tu poziciju potrebno je imati najmanje pet godina iskustva u nastavi. Mada njihova uloga većinom ima administrativni karakter, nedostatak edukacije u području vođenja i upravljanja u obrazovanju prepoznat je, pa je uveden tečaj usavršavanja u obrazovnom menadžmentu. Njihov rad se ne ocjenjuje niti utječe na

---

<sup>56</sup> Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, <https://www.zakon.hr/z/317/Zakon-o-odgoju-i-obrazovanju-u-osnovnoj-i-srednjoj-%C5%A1koli>, pristupljeno 8.1.2024.



njihovu plaću, no u Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije predloženo je uvođenje licenciranja školskih ravnatelja, što bi trebalo biti implementirano kroz Zakon o obrazovanju.

Iz navedenog proizlazi važnost kompetencija svih zaposlenika koji sudjeluju u provedbi odgojno-obrazovnog procesa, te njihovom stalnom ažuriranju i nadogradnji vlastitih kompetencija. Definicijom međupredmetnih tema otvoreno je i očekivanje izlaska nastavnika iz uskog područja specijalizacije te međupredmetno povezivanje s ciljem unapređenja odgojno-obrazovnog procesa.

## **7.2. Utjecaj sustava napredovanja i nagrađivanja nastavnika na kvalitetu odgojno-obrazovnog rada**

Sustav napredovanja i nagrađivanja nastavnika zakonski je određen<sup>57</sup>:

- Pravilnikom o napredovanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama i učeničkim domovima NN 68/2019
- Pravilnikom o izmjenama Pravilnika o napredovanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnim i srednjima školama i učeničkim domovima NN 60/2020
- Pravilnikom o izmjenama i dopunama Pravilnika o napredovanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama i učeničkim domovima NN 32/2021
- Pravilnikom o nagrađivanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama te učeničkim domovima NN 53/219<sup>58</sup>.

O napredovanju i nagrađivanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama odlučuju nakon provedenog prikupljanja dokaza o ostvarenim bodovima te nadzoru neposredno odgojno-obrazovnom radu, AZOO i ASOO.

Postupak napredovanja pokreće osobno učitelj, nastavnik, stručni suradnik i ravnatelj odgojno-obrazovne ustanove te svoj rad dokazuje prikupljenim potvrdama. Njihov se rad procjenjuje i vrednuje u kategorijama:

---

<sup>57</sup> Pravilnici o napredovanju, <https://www.azoo.hr/napredovanje-u-zvanje-arhiva/pravilnik-o-napredovanju-ucitelja-nastavnika-strucnih-suradnika-i-ravnatelja-u-osnovnim-i-srednjim-skolama-i-ucenicnim-domovima/>, pristupljeno 14.1.2024.

<sup>58</sup> Pravilnik o nagrađivanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama te učeničkim domovima, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_05\\_53\\_1019.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_05_53_1019.html), pristupljeno 14.1.2024.

- Organiziranje i/ili provedba natjecanja te mentorstvo učenicima, studentima i pripravnicima
- Predavanja, radionice i edukacije
- Rad u stručnim vijećima, udrugama i sl
- Stručni članci, nastavni materijali i obrazovni sadržaji
- Projekti
- Unapređenje rada škole
- Rad na unapređenju sustava obrazovanja

U kategoriji unapređenja rada škole vrednuje se doprinos u samovrednovanju i vanjskom vrednovanju rada odgojno-obrazovne ustanove kroz rad ili vođenje školskog tima za kvalitetu te Povjerenstva za kvalitetu.

Odgojno-obrazovni djelatnik može napredovati u zvanje: mentor, savjetnik ili izvršni savjetnik. Broj napredovanja u godini govori o postignućima djelatnika, njihovom osobnom angažmanu u sustavu odgoja i obrazovanja te se broj napredovanja često ističe kao jedan od pokazatelja kvalitete rada odgojno-obrazovne ustanove. Napredovanje u zvanje dodjeljuje se na pet godina te je potrebno periodično dokazivati osobni angažman u navedenim kategorijama.

Kroz sustav nagrađivanja odgojno-obrazovnih djelatnika jednom se godišnje novčanom nagradom nagrađuju njihova postignuća, koja također dokazuju, a broj nagrađenih djelatnika također predstavlja referencu kvalitete.

Ne smije se izostaviti stalno poticanje na suradnju sa nastavnicima i kolegama unutar odgojno-obrazovne ustanove i unutar sustava odgoja i obrazovanja. Poticanje timskog rada u nastavi i na projektima u kojima se uključuju nastavnici i učenici iz cijele Europe.

Prema navedenom potrebno je sve nastavnike, stručne suradnike i ravnatelje ohrabrivati i poticati na dodatnom angažmanu kako bi unaprijedili osobne kompetencije, a onda unaprijedili odgojno-obrazovni proces i kvalitetu odgojno-obrazovne ustanove.

## **8. ULOGA I ZNAČAJ RAVNATELJA U PROCESU VREDNOVANJA ODGOJNO-OBRAZOVNOG RADA**

Samovrednovanje je proces u kojem odgojno-obrazovne ustanove temeljito istražuju vlastite prakse kako bi bolje razumjele svoje djelovanje i pronašle najefikasnije načine za poboljšanje. Uspješno samovrednovanje ustanove znači provođenje procesa unaprjeđenja kvalitete unutar same ustanove. Ovaj proces se temelji na međusobnom povjerenju, vjeri u sposobnost vlastitog razvoja te spremnosti osoblja na samokritiku bez vanjskih pritisaka. (Bezinović 2010).

Procesom samovrednovanja nastoji se odgovoriti na tri temeljna pitanja:

- Koliko je dobra naša škola?
- Kako to znamo?
- Što učiniti da budemo još bolji?

Na ova pitanja odgovore daju svi sudionici odgojno-obrazovnog procesa:

- a. *ravnatelj odgojno-obrazovne ustanove* – sve vezano uz vođenje, organizaciju rada, suradnju sa zaposlenicima i roditeljima učenika te sve vezano uz uvjete rada, okruženje, razvoj kulture i identitet škole,
- b. *učitelji i stručni suradnici* – vezano uz realizaciju neposrednog odgojno-obrazovnog rada, planiranja i analiziranja vlastitog odgojno-obrazovnog rada kao i koji je osobni doprinos cjelokupnom životu škole
- c. *učenici* - koji najčešće kroz anketno istraživanje razvijati sposobnost objektivnog sagledavanja, planiranja, praćenja, vrednovanja i poboljšavanja vlastitih aktivnosti,
- d. *roditelji* - čija je uloga u procesu samovrednovanja prepoznavanje vlastite odgovornosti i zadaće u odgojno-obrazovnom radu te kako bi mogućnostima doprinijeli napretku škole (Muraja, 2010).

### **8.1. Organizacija i priprema vrednovanja odgojno-obrazovnog rada**

Ravnatelj odgojno-obrazovne ustanove odgovorna je osoba za planiranje i organizaciju rada te za kreiranje odgojno-obrazovne politike ustanove. Ravnatelj postavlja strategiju razvoja, misiju, viziju, vrijednost i ciljeve. Najvažnija je osoba u komunikaciji sa institucijama,

medijima i zajednicom u kojoj odgojno-obrazovna ustanova djeluje te na taj način ostvaruje poslovne veze i direktno utječe na pozitivan imidž ustanove.

Zakonska je obaveza ravnatelja:

- donijeti Strategiju razvoja škole, u praksi na razdoblje od 5 godina sa jasno definiranim i mjerljivim ciljevima, vizijom, misijom i vrijednostima
- donijeti za svaku školsku godinu Godišnji plan i program rada škole
- predsjedati i voditi Povjerenstvo za kvalitetu koje imenuje Školski odbor
- imenovati članove školskog tima sa samovrednovanje na rok od četiri godine
- pratiti rad nastavnika i stručnih suradnika.

### **8.1.1. Planiranje i provedba unutarnjeg vrednovanja**

Planiranje unutarnjeg vrednovanja odgovoran je posao jer o njemu ovisi provedba i ishod samog samovrednovanja. Upute o elementima i načinu provođenja postupka samovrednovanja te trajanje procesa samovrednovanja propisuje Metodologija samovrednovanja koju donosi ASOO u Priručniku sa samovrednovanje

„Ravnatelj imenuje školskog koordinatora za kvalitetu koji formira mini timove za svako prioritetno područje:

1. Mini tim 1 - Planiranje i programiranje rada
2. Mini tim 2 - Poučavanje i podrška učenju
3. Mini tim 3 - Postignuća učenika i ishodi učenja
4. Mini tim 4 - Materijalni uvjeti i ljudski potencijali – profesionalni razvoj i razvoj zaposlenika
5. Mini tim 5 - Suradnja unutar ustanove za strukovno obrazovanje – suradnja s ostalim dionicima – promicanje ustanove
6. Mini tim 6 - ustanova i kvaliteta“<sup>59</sup>.

Koordinator za samovrednovanje donosi Plan provedbe procesa samovrednovanja za školsku godinu koji uključuje popis aktivnosti, vrijeme realizacije i nositelje aktivnosti. Aktivnosti koje su sadržane u Planu provedbe procesa samovrednovanja su:

---

<sup>59</sup> Priručnik za samovrednovanje, <https://www.asoo.hr/wp-content/uploads/2020/04/Priru%C4%8Dnik-za-samovrednovanje.pdf>, pristupljeno 11.1.2024.

1. *Imenovanje članova mini-timova prema prioritetnim područjima procesa provođenja samovrednovanja*, čiji su nositelji aktivnosti članovi Školskog tima za samovrednovanje i ravnatelj škole
2. *Edukacija članova mini-timova prioritetnih područja samovrednovanja o načinu provođenja samovrednovanja i pisanju mini-izvješća*, a nositelji aktivnosti su koordinator za samovrednovanje i članovi mini timova
3. *Provedba procesa samovrednovanja* (na temelju prioritetnih područja, njihovih područja i kriterija kvalitete te opisnica uspješnosti rada škole, nositelji aktivnosti su članovi mini timova prioritetnih područja samovrednovanja rada škole
4. *Sastavljanje izvješća o samovrednovanju rada škole*, nositelj aktivnosti je Školski tim za samovrednovanje
5. *Predstavljanje izvješća o samovrednovanju školskom Povjerenstvu za kvalitetu samovrednovanje*, nositelji aktivnosti su Školski tim za kvalitetu i Povjerenstvo za kvalitetu
6. *Ispunjavanje mrežnog alata za samovrednovanje rada škole e-Kvaliteta* (nakon usvajanja izvješća o samovrednovanju od strane Povjerenstva za kvalitetu), nositelji aktivnosti su koordinator za kvalitetu i Povjerenstvo za kvalitetu.

### **8.1.2. Organizacija i provedba vanjskog vrednovanja**

Za osiguranje kvalitete odgojno-obrazovne ustanove potrebno je povezati i uskladiti postupak samovrednovanja i vanjskog vrednovanja. Vanjsko vrednovanje se za polazištima procjene kvalitete koristi razvojnim planovima ustanova i rezultatima samovrednovanja.

Vanjsko vrednovanje izvodi stručnu procjenu o relevantnim područjima rada škola:

- upravljanju školom, ljudskim i materijalnim resursima, ključnim procesima
- kvaliteti samovrednovanja i planiranja razvoja, kvaliteti nastave i podršci učenicima
- rezultatima i ishodima postignućima učenika i ostvarivanju odgojno-obrazovnih ciljeva.

Vanjsko vrednovanje provodi se periodično od strane nadležnih institucija, Nacionalnog centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja te odgojno-obrazovna ustanova dobiva upute za provedbe vrednovanja koje su određene u Metodologiji vanjskog vrednovanja ustanova za strukovno obrazovanje. Metodologiju donosi Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje

obrazovanja u suradnji s Agencijom za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih. Ravnatelj odgojno-obrazovne ustanove odgovoran je za provedbu aktivnosti vanjskog vrednovanja u odgojno-obrazovnoj ustanovi.

## **8.2. Analiza vrednovanja odgojno-obrazovnog rada**

Za bilježenje rezultata vrednovanja rada odgojno-obrazovne ustanove koristi se aplikacija eKvaliteta u kojoj se bilježi provedba procesa samovrednovanja te se u njoj izrađuju izvješća o samovrednovanju.

S ciljem dobivanja informacija koje će se koristiti za unapređenje kvalitete odgojno-obrazovne ustanove izrađuje se SWOT analiza kojim se dobivaju odgovori na pitanja:

1. S čime se možemo pohvaliti u našoj ustanovi?
2. S kojim teškoćama se susrećemo?
3. Koji su naši neiskorišteni resursi?
4. Što naš koči u napretku?
5. Što možemo napraviti da budemo još bolji?
6. Tko nam može pomoći u napretku?

Temeljem analize rezultata samovrednovanja kreira se Godišnji plan unapređenja za svako prioritetno područje sa kratkoročnim ciljevima, mjerljivim pokazateljima, a sadrži elemente:

- ciljevi
- metode i potrebne aktivnosti
- nužni resursi i troškovi
- osoba odgovorna za provedbu aktivnosti
- kratkoročni ciljevi kod unutarnjeg praćenja
- datum do kojeg će se ciljevi ostvariti
- mjerljivi pokazatelji ostvarivanja ciljeva
- osoba odgovorna za postignuća ciljeva

Svako navedeno područje kvalitete vrednuje se ocjenom od 1 do 5. Za ocjenu koja je dodijeljena pojedinom području kvalitete aplikacija omogućuje prilaganje dokaza i navođenje izvora dokaza kojima se potkrjepljuju ocjene i prosudbe. Temeljem unesenih podataka kreira

međuizvješće, a na kraju za školsku godinu i završno izvješće. Temeljem završnog izvješća donose se smjernice za unapređenje rada odgojno-obrazovne ustanove koje će se implementirati u dolazećem razdoblju. ASOO provjerava ispunjenost svih aktivnosti vezano uz proces samovrednovanja za školsku godinu, a zapažanja ili eventualno uočene nepravilnosti upisuje u aplikaciju.

### **8.3. Utjecaj rezultata vrednovanja odgojno-obrazovnog rada na rad odgojno-obrazovne ustanove i smjernice za uspostavu i osiguranje kvalitete**

Kroz godine se temeljem pozitivnih iskustava poboljšanja koja su uvedena u rad odgojno-obrazovnih ustanova vrednovanje pokazalo izvrsnim instrumentom. Rezultati svih vrsta vrednovanja ne samo da donose mjere kojima se utječe na rad odgojno-obrazovne ustanove već svi sudionici u odgojno-obrazovnom procesu kroz provođenje aktivnosti vrednovanja grade organizacijsku kulturu međusobnih odnosa temeljenih na zajedništvu i djelovanju u skladu s kvalitetom planiranih ishoda ili postavljenih ciljeva.

Analizom rezultata procesa samovrednovanja kroz upravljačke se odluke utječe na:

- unapređenje kvalitete odgojno-obrazovnog sustava kao organizacije,
- unapređenje kvalitete nastavnika kao profesionalaca,
- unapređenje postignuća učenika i učeničkih kompetencija,
- unapređuje se rad cijele odgojno-obrazovne ustanove.

Razvoj sustava upravljanja kvalitetom omogućuje motiviranje svih sudionika odgojno-obrazovnog rada za kvalitetnu međusobnu suradnju i stvaranje pozitivnog psihološkog ozračja što će se reflektirati i na ostvarenje ciljeva odgojno-obrazovne ustanove kao zasebnog sustava te na ostvarivanje ciljeva nacionalnog obrazovnog sustava. U prilog navedenoj činjenici govori Bandura (1997) kako pojedinci razvijaju i stvaraju percepcije o vlastitim sposobnostima pri čemu im pomažu vjerovanja u osobnu efikasnost koja se odražava u efikasnosti sustava. Efikasan sustav je i kvalitetan sustav koji je usmjeren profesionalnom razvoju nastavnika uz pretpostavku na nastavnikovu spremnost na kritičko razmišljanje i stalno učenje.

Kroz procese vrednovanja razvijaju se međusobni odnosi i pozitivna komunikacija između svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa te se stvara kultura samovrednovanja koja uključuje primjereno tumačenje podataka prikupljenih relevantnim instrumentima, metodološkim postupcima i tehnikama s kako bi se otkrio uzrok i objasnile okolnosti važne za utvrđivanje stvarnog stanja.

Iz navedenog predlaže se deset smjernica za uspostavu i osiguranje kvalitete rada odgojno-obrazovne ustanove koje obuhvaćaju sve segmente odgojno obrazovnog rada:

1. Definirati jasne vizije i misije odgojno-obrazovne ustanove usklađene s nacionalnim obrazovnim ciljevima te osigurati njihovu razumljivost i provođenje aktivnosti za njihovo ispunjenje od strane svih zaposlenika, učenika i roditelja.

2. U razvojnom strateškom planu odgojno-obrazovne ustanove postaviti jasne, mjerljive ciljeve i zadatke usmjerene unaprjeđenju kvalitete obrazovanja. Također je važno razviti detaljan akcijski plan s definiranim koracima, odgovornim osobama i rokovima za postizanje postavljenih ciljeva.

3. U području implementacije sustava samovrednovanja uspostaviti okvir za kontinuirano unutarnje vrednovanje svih aspekata rada ustanove u kojem sudjeluju nastavnici, učenici, roditelji i ostali relevantni dionici u procesu samovrednovanja. Rezultate samovrednovanja nadalje koristiti za identifikaciju područja koja zahtijevaju poboljšanja te planirati odgovarajuće mjere.

4. U suradnji sa nadležnim institucijama provoditi vanjsko vrednovanje kako bi se osigurala objektivna i nepristrana procjena rada odgojno-obrazovne ustanove sukladno nacionalnim i međunarodnim standardima kvalitete obrazovanja.

5. Poticati kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika kroz seminare, radionice i dodatne edukacije i provoditi redovitu evaluaciju rada nastavnika s ciljem dobivanja povratne informacije i oblikovanja konstruktivnih prijedloga za unaprjeđenje njihovih kompetencija.

6. Uključivati roditelje prakticiranjem učinkovitih komunikacijskih kanala s roditeljima i poticanjem suradnje s lokalnom zajednicom kako bi se osiguralo relevantno i podržavajuće okruženje za učenike za vrijeme i nakon završetka obrazovanja.

7. Osigurati odgovarajuće materijalne resurse; učionice, opremu, nastavna sredstva i pomagala za kvalitetno izvođenje nastavnog procesa te zapošljavati kvalificiran i motiviran nastavni kadar kao i osigurati podršku za njihov profesionalni razvoj.

8. Pratiti napredak svakog učenika i prilagoditi nastavne metode njihovim individualnim potrebama te za vrednovanje postignuća učenika koristiti različite metode evaluacije s ciljem dobivanja cjelovitog uvida u ostvarenost postavljenih obrazovnih ishoda.

9. Razvijati inkluzivnu, podržavajuću i pozitivnu školsku klimu koja potiče učenje i razvoj te poticati kulturu suradnje i timski rad među zaposlenicima i učenicima.



10. Kontinuirano provoditi revizije svih aspekata rada ustanove kako bi se osiguralo optimalno funkcioniranje svih procesa te na temelju rezultata revizija i evaluacija te planirati i implementirati mjere za unapređenje kvalitete.

Predložene smjernice pružaju okvir za sustavan i sveobuhvatan pristup uspostavi i osiguranju kvalitete rada odgojno-obrazovnih ustanova, što je ključno za postizanje visokih obrazovnih standarda i pozitivnih ishoda za sve učenike.

## 9. ZAKLJUČAK

Kvalitetan rad odgojno-obrazovnih ustanova strateški je cilj odgojno-obrazovnog sustava Republike Hrvatske. Kako bi se postigla planirana kvaliteta potrebno je uspostaviti sustav upravljanja kvalitetom u svakoj odgojno-obrazovnoj ustanovi koja djeluje u sustavu odgoja i obrazovanja. Postizanje kvalitete, njeno neprestano unapređenje i osiguranje složen je postupak koji treba biti pomno planiran, te podržan i proveden od strane svih (su)dionika obrazovnog procesa. Stoga kvalitetu treba doživjeti kao ciklus čije unapređenje nikada ne prestaje. Uspostavljen sustav upravljanja kvalitetom osigurava unapređivanje kvalitete, odnosno uspješnog učenika kojem je omogućena vertikalna prohodnost u sustavu odgoja i obrazovanja, ali i cjeloživotno učenje.

Za osiguranje kvalitete odgojno-obrazovne ustanove potrebno je planski provoditi aktivnosti vrednovanja, mjeriti mjerljive elemente koji pokazuju njenu kvalitetu, a paralelno je potrebno identificirati, pratiti i kontinuirano razvijati i sve nemjerljive elemente kvalitete. Nemjerljivi elementi nisu manje važni, oni znatno utječu na kvalitetu. Osim na kvalitetu, oni utječu i na rezultate mjerenja mjerljivih elemenata prema kojima se odgojno-obrazovna ustanova uspoređuje s drugima. Nemjerljivi elementi određuju klimu odgojno-obrazovne ustanove, mogu posredno utjecati na unapređenje kvalitete odgojno-obrazovne ustanove, ali isto tako mogu stvoriti negativnu sliku o njoj. Zbog toga je važno održavati motivirajuću radnu atmosferu, poticati timski rad, graditi odnos povjerenja među zaposlenicima, razvijati povjerenje među svim sudionicima odgojno-obrazovnog procesa, rješavati probleme te graditi kulturu odgojno-obrazovne ustanove koja će rezultirati pozitivnim pomacima u njenoj kvaliteti. Vrednovanje je važan dio procesa unapređenja na svim razinama. Rezultati vrednovanja daju informacije koje istovremeno zatvaraju jedan te započinju sljedeći ciklus osiguranja kvalitete odgojno-obrazovne ustanove. Interpretacijom dobivenih rezultata određuju se nove smjernice i aktivnosti koje će osigurati poboljšanje kvalitete odgojno-obrazovne ustanove, a time osigurati ostvarenje postavljenih ciljeva.

Kvalitetu treba unapređivati i težiti postizanju što boljih rezultata vanjskog vrednovanja koje rangira svaku odgojno-obrazovnu ustanovu na nacionalnoj rang-listi prema posebnom kriteriju. Istovremeno svaka ustanova treba timskim radom odrađivati sve korake samovrednovanja te pažljivo interpretirati i ozbiljno shvatiti njegove rezultate. U procesu samovrednovanja ne smije se isključiti mogućnost stagnacije, jer ne mora uvijek rezultat biti pozitivan pomak. Sve dobivene informacije imaju vrijednost i ukazuju na moguća poboljšanja koja će u budućim razdobljima

dovesti do rasta i napretka. U planiranju odgojno-obrazovnog procesa na godišnjoj razini treba predvidjeti i načine vrednovanja učeničkih postignuća, slijediti definirane kriterije te svim vrstama vrednovanja motivirati učenike u postizanju željenih ishoda i informirati ih o rezultatima. Važno je poticati suradnju i razmjenu informacija među svim sudionicima odgojno-obrazovnog procesa kao i suradnju sa lokalnom zajednicom u kojoj odgojno-obrazovna ustanova djeluje.

Iako se ističe da pokazatelj kvalitete nije isključivo rezultat vrednovanja učeničkih postignuća nezanemariva je činjenica da se zbog učenika odgoj i obrazovanje događa. Vrednovanje napretka učenika potrebno je pomno planirati i provoditi te graditi pozitivnu kulturu odgojno-obrazovne ustanove u kojoj će učenici osjećati motiviranost, zadovoljstvo i napredak, a to će biti potvrda kvalitete.

## LITERATURA

1. Agencija za odgoj i obrazovanje, Misija i vizija, <https://www.azoo.hr/o-nama/misija-vizija/>, pristupljeno 26.5.2022.
2. Agencija za odgoj i obrazovanje, O nama, <https://www.asoo.hr/o-agenciji/o-agenciji/o-nama/>, pristupljeno 26.5.2022.
3. Alfirević, N., Podrug, Ž., Ban, I., Gutović, T. (2016). Menadžerske aktivnosti i procesi u školi, Menadžment i marketing u školama, Sveučilište u Zadru, str. 109-145.
4. Anđić, D. (2013). Contribution of the Evaluation and Self-Evaluation Processes to the Efforts of School Management in the Implementation of the Education for Sustainable Development Concept in Schools, [file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/CJE\\_Vol\\_15\\_No\\_2\\_2013\\_Andic.pdf](file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/CJE_Vol_15_No_2_2013_Andic.pdf), pristupljeno 18.9.2021.
5. Bandura, A. (1997). Self-Efficacy The Exercise of Control. W.H. Freeman and Company, New York, [https://www.academia.edu/28274869/Albert\\_Bandura\\_Self\\_Efficacy\\_The\\_Exercise\\_of\\_Control\\_W\\_H\\_Freeman\\_and\\_Co\\_1997\\_pdf](https://www.academia.edu/28274869/Albert_Bandura_Self_Efficacy_The_Exercise_of_Control_W_H_Freeman_and_Co_1997_pdf), pristupljeno 10.12.2023.
6. Bezinović, P. (2019). Kolegijalno opažanje nastave – interni školski pristup profesionalnom razvoju osoblja, <https://deseta-gimnazija.hr/wp-content/uploads/2019/07/Bezinovic-kolegijalno-opa%C5%BEanje-nastave-X.-gimnazija-Zagreb.pdf>, pristupljeno 19.5.2022.
7. Bezinović, P. (2015). Jačanje unutarnjih kapaciteta škola u okviru razvoja sustava osiguravanja kvalitete strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, [https://www.mobilnost.hr/cms\\_files/2015/12/1450429602\\_03pbampeu161215.pdf](https://www.mobilnost.hr/cms_files/2015/12/1450429602_03pbampeu161215.pdf), pristupljeno 20.5.2022.
8. Bezinović, P., Marušić, I., Ristić Dedić, Z. (2012). Opažanje i unapređivanje školske nastave, Agencija za odgoj i obrazovanje, Institut za društvena istraživanja u Zagrebu, Zagreb 2012.
9. Bezinović, P., (2010). Samovrednovanje škola – Prva iskustva u osnovnim školama, <http://idiprints.knjiznica.idi.hr/31/1/Samovrednovanje%20%C5%A1kola.pdf>, pristupljeno 20.5.2022.
10. Bognar, L., Matijević, M. (2002). Didaktika. Školska knjiga.
11. Bruner, J. (2000). Kultura obrazovanja, Educa, Zagreb

12. Brust Nemet, M., Velki, V. (2016). Socijalne i pedagoške kompetencije nastavnika kao prediktori različitih aspekata školske kulture. *Croatian Journal of Education: Hrvatski časopis za odgoj i obrazovanje*, 18(4), 1087-1119.
13. Buljubašić-Kuzmanović, V., Kretić Majer, J. (2008). Vrednovanje i samovrednovanje u funkciji istraživanja i unapređivanja kvalitete škole, <file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/VBKJKMhrv.pdf>, pristupljeno 18.9.2021.
14. Bursać, L., Dadić, J. i Kisovar-Ivanda, T. (2016). Učeničkim samovrednovanjem do kvalitetnih učeničkih postignuća, *Magistra Iadertina*, 11 ( 1 ), 73 -88.
15. Cifrić, I. (2018). Društveni kontekst obrazovanja, [file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/Radovi\\_11\\_1\\_Cifric.pdf](file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/Radovi_11_1_Cifric.pdf), pristupljeno 15.9.2021.
16. Čepić, R, Tatalović Vorkapić, S., Ružić, S. (2016). Samovrednovanje kvalitete procesa učenja na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini iz perspektive učitelja, [file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/1%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/1%20(1).pdf), pristupljeno 14.9.2021.
17. Ćukusić, M, Garača, Ž, Jadrić, M. (2013). Online self-assessment and students' success in higher education institutions, [https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/1090171/mod\\_resource/content/1/Cucusic2014.pdf](https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/1090171/mod_resource/content/1/Cucusic2014.pdf), pristupljeno, 19.5.2022.
18. Deal, T. E., Peterson, K. D. (1998). How Leaders Influence the Culture of Schools. *Educational Leadership*, 56(1), 28-30., <https://www.ascd.org/el/articles/how-leaders-influence-the-culture-of-schools>, pristupljeno 15.2.2024.
19. Definicija kvalitete, Enciklopedija Leksikografskog zavoda Miroslav Krleža, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=34865>, pristupljeno 28.9.2021.
20. De Villers, E., Pretorius, S. (2009). Educators' perceptions of school climate and health in selected primary schools. [Objavljen diplomski rad]. Sveučilište Južna Afrika., [file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/ajol-file-journals\\_154\\_articles\\_25180\\_submission\\_proof\\_25180-1837-15425-1-10-20090202.pdf](file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/ajol-file-journals_154_articles_25180_submission_proof_25180-1837-15425-1-10-20090202.pdf), pristupljeno 16.2.2024.
21. Domović, i dr. (2018). Priručnik za unapređenje kompetencija nastavnika u visokom obrazovanju, Zagreb, str. 11.; <http://educat.hr/wp-content/uploads/2018/05/prirucnik-za-unapredenje-kompetencija-nastavnika-u-visokom-obrazovanju-en.pdf>, pristupljeno 28.9.2021.
22. Domović, V. (2004). Školsko ozračje i učinkovitost škole, Jastrebarsko: Naklada Slap.

23. Drvodelić, M., Domović, V. (2016). Odnos odgojitelja prema samovrednovanju dječjih vrtića, *Croatian Journal of Education*, 18 (Sp.Ed.1),47-60.
24. Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_06\\_63\\_2128.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_63_2128.html), pristupljeno 26.5.2022.
25. Duffour, B., Curtis, W. (ur.) (2012). *Studij odgojno-obrazovnih znanosti: Uvod u ključne discipline*, Zagreb, Educa.
26. Eger, L., Jakubikova, D. (2002). *Schoolculture. Project Comenius: Virtualfurthereducationcourse for headmaster.*, <http://ism.dei.uc.pt/comenius/freecourses/culture/wisculture02.htm>, pristupljeno: 3. 2, 2024.
27. Eger, L. (2021). *Marketing škole*, [https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/46122/1/e-kniha\\_22.11.2021.pdf](https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/46122/1/e-kniha_22.11.2021.pdf), pristupljeno 5.2.2024.
28. *Europski referentni okvir za osiguranje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (eqavet)*, <https://www.qavet.hr/hr/eqavet/eqavet-alat/>, pristupljeno 21.5.2022.
29. Fingerle, K. (1994). *Strukturalno-funkcionalne teorije Škole: Od Parsonsa do Fenda*. U K. J. Tillman (ur.), *Teorije škole* (str.61 -77). Zagreb, Educa.
30. Frančeško, M., Đurđić, S., Kosanović, B. (2011). *Evaluacija rada nastavnika – izazovi sprovođenja i merni instrumenti*, [http://www.trend.uns.ac.rs/stskup/trend\\_2011%20/radovi/A2-2/A2.2-4.pdf](http://www.trend.uns.ac.rs/stskup/trend_2011%20/radovi/A2-2/A2.2-4.pdf), pristupljeno 21.5.2022.
31. Funda, D. (2008). *Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju*, <https://dokumen.tips/documents/potpuno-upravljanje-kvalitetom-u-obrazovanju.html>, pristupljeno 27.9.2021.
32. Glasser, W. (2005). *Kvalitetna škola: škola bez prisile*, Zagreb, Educa.
33. Glasser, W. (1999). *Nastavnik u kvalitetnoj školi*, Zagreb, Educa.
34. Grgin, T. (2001). *Škotsko ocjenjivanje znanja*, Jastrebarsko, Naklada Slap.
35. Gudjons, H. (1994). *Pedagogija*, Zagreb, Educa.
36. Jukić, M. (2019). *Osiguranje kvalitete u osnovnim i srednjim školama*, [https://www.algebra.hr/zavod-za-kvalitetu-obrazovanja/wp-content/uploads/sites/13/2019/10/OK\\_Algebra--30.9.2019MJ.pptx](https://www.algebra.hr/zavod-za-kvalitetu-obrazovanja/wp-content/uploads/sites/13/2019/10/OK_Algebra--30.9.2019MJ.pptx), pristupljeno 15.11.2021.

37. Jurčić, M. (2009). Spremnost roditelja za sudjelovanje u razrednim i školskim aktivnostima, *Pedagogijska istraživanja*, 6(1-2), 139-149.
38. Key Elements of Quality, <https://www.norad.no/en/front/thematic-areas/education/education-quality/six-key-elements-of-quality/>, pristupljeno 14.11.2021.
39. Kolak, A. (2013). Školska klima kao čimbenik kvalitete škole. U N. Hrvatić i A. Klapan (ur.), *Pedagogija i kultura - teorijsko-metodološka određenja pedagogijske znanosti* (str. 226 -238) . Zagreb : Hrvatsko pedagogijsko društvo
40. Kolenc-Miličević, I., Britvić, J., Miličević, I. (2008). Upravljanje kvalitetom u obrazovanju – ISO 9001:2008 kao alat za podizanje kvalitete, *Praktični menadžment*, Vol. III, br. 5, str. 68-78, [file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/PM\\_br5\\_cl10.pdf](file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/PM_br5_cl10.pdf), pristupljeno 20.9.2021.
41. Krce Miočić B., Pavičić J., Alfrević, N., Najev Čadija, Lj. (ur.) (2016.) *Upravljanje odgojno-obrazovnim ustanovama: menadžment i marketing u školama*. Zadar: Sveučilište u Zadru.
42. Kyriacou, C. (1997). *Temeljna nastavna umijeća: metodički priručnik za uspješno poučavanje i učenje*, Zagreb, Educa
43. Lasić. K. (2015). Uloge nastavnika u tradicionalnoj i kvalitetnoj školi, <file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/Ulogenastavnikautradicionalnojikvalitetnojkoli.pdf>, pristupljeno 12.2.2023.
44. Levačić, M. (2016). Pravni okvir djelovanja škola u Hrvatskoj, *Menadžment i marketing u školama*, Sveučilište u Zadru, Zadar 2016., str. 91-108
45. MacBeath, J. (1999). *Schools must speak for themselves: the case for school selfevaluation*. London i New York: Routledge.
46. Maleš, D. (1996). Od nijeme potpore do partnerstva između obitelji i škole, *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 5(1/21), 75-88
47. Maleš, D. (2011). *Nove paradigme ranoga odgoja*, Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
48. Markan, S. (2021). Samovrednovanje škole, *Foo2rama - stručni i znanstveni članci*, str. 101-112, <https://hrcak.srce.hr/file/396373>, pristupljeno 21.5.2022.
49. Matijević, M., Bilić, V., Opić, S. (2016). *Pedagogija za učitelje i nastavnike*. Zagreb: Školska knjiga i Učiteljski fakultet u Zagrebu

50. Mijatović, A. (ur.) (1999). Osnove suvremene pedagogije. Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor
51. Mitrović, M., Radulović, L. (2014). Pedagoški modeli evaluacije i strategije razvijanja kvaliteta obrazovanja, <http://reff.f.bg.ac.rs/handle/123456789/3576>, pristupljeno 21.5.2022.
52. Mitrović, M., Raduović, L. (2014). Elementi građenja kvalitetne nastave, <http://reff.f.bg.ac.rs/handle/123456789/3576>, pristupljeno 1.6.2022.
53. Muraja, J. (ur.). (2010). Priručnik za samovrjednovanje srednjih škola. Zagreb: Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja.
54. Mušanović, M. i Lukaš, M. (2011). Osnove pedagogije. Rijeka: Hrvatsko futurološko društvo
55. Mužić, V. (2004). Uvod u metodologiju istraživanja odgoja i obrazovanja. Zagreb: Educa.
56. MZO – Odgoj i obrazovanje, <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/109>, pristupljeno 12.5.2022.
57. Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje odgoja i obrazovanja, O nama, <https://www.ncvvo.hr/o-nama/djelatnost/>, pristupljeno 26.5.2022.
58. Nacionalni kurikulum, <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/nacionalni-kurikulum/125>, pristupljeno 23.5.2022.
59. Nacionalni plan razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027. godine - <https://mzo.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Obrazovanje/AkcijскиINacionalniPlan/Nacionalni-plan-razvoja-sustava-obrazovanja-za-razdoblje-do-2027.pdf>, pristupljeno 15.2.2024.
60. Pastuović, N. (2013). Kvaliteta predtercijarnog obrazovanja u Hrvatskoj s posebnim osvrtom na strukturu obveznog obrazovanja kao čimbenika njegove kvalitete, Sociologija i prostor, 51 (2013) 197 (3): 449-470 [file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/1\\_449\\_470.pdf](file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/1_449_470.pdf), pristupljeno 14.11.2021.
61. Peko, A., Varga, R., Vican, D. (2016). Kultura škole: upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom, Zadar, Sveučilište u Zadru.
62. Pregled obrazovanja i osposobljavanja, [https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-croatia\\_hr.pdf](https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-croatia_hr.pdf), pristupljeno 2.1.2024.



63. Priručnik za pružatelje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, [https://www.asoo.hr/wp-content/uploads/2020/10/CEDEFOP\\_Prirucnik\\_eizdanje.pdf](https://www.asoo.hr/wp-content/uploads/2020/10/CEDEFOP_Prirucnik_eizdanje.pdf), pristupljeno 27.9.2021.
64. Radeka, I., (2011). Nastavnik u suvremenom sustavu odgoja i obrazovanja, Pedagoško – andragoški dnevni 2011 udejanjanje načela individualizacije v vzgojno-izobraževalni praksi ali smo na pravi poti? Zbornik mednarodnega posveta, str. 14-16, <https://e-knjige.ff.uni-lj.si/znanstvena-zalozba/catalog/download/106/198/2472-1?inline=1#page=14>, pristupljeno 14.9.2021.
65. Radeka, I. (2007). Uloga nastavnika u cjeloživotnom obrazovanju. Pedagogijska istraživanja, 4(2), 283-289.
66. Rapti, D. (2013). School Climate as an Important Component in School Effectiveness. Academicus: International Scientific Journal, 110-125. Dostupno na: <https://academicus.edu.al/nr8/Academicus-MMXIII-8-110-125.pdf>, pristupljeno 15.2.2024.
67. Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje, Zbornik radova, [http://www.ssmb.hr/libraries/0000/0624/Zbornik\\_radova\\_Obrazovnog\\_menad%C5%BEmenta.pdf](http://www.ssmb.hr/libraries/0000/0624/Zbornik_radova_Obrazovnog_menad%C5%BEmenta.pdf), pristupljeno 25.5.2022.
68. Slade, S. (2016). What Do We Mean by a Quality Education?, <https://palnetwork.org/uncategorized/what-do-we-mean-by-a-quality-education/>, pristupljeno 4.11.2021.
69. Spajić-Vrkaš, V. (2008). Pedagoški zanemaren div: kultura odgojno-obrazovne ustanove kao čimbenik i mjerilo njene učinkovitosti, Mirisi djetinjstva, str. 44-54. Makarska: DV Biokovsko zvonice,
70. Stoll, L. (1999). School Culture: Black Hole of Fertile Garden for School Improvement? U: Prosser, J. (ed.), School culture (str. 30-48). SAGE Publications, [https://www.researchgate.net/publication/242721155\\_School\\_culture](https://www.researchgate.net/publication/242721155_School_culture), pristupljeno 16.2.2024.
71. Stoll L. (1998). School Culture, [file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/School\\_culture.pdf](file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/School_culture.pdf), pristupljeno 17.2.2024.
72. Stoll, L., Fink, D. (1996). Mijenjajmo naše škole. Kako unaprijediti djelotvornost i kvalitetu škola. Educa.

73. Strukturni pokazatelji za praćenje sustava obrazovanja i osposobljavanja u Europi, <https://www.eurydice.hr/hr/publikacije/izdanje-strukturnih-pokazatelja-za-pracenje-sustava-obrazovanja-i-osposobljavanja-u-europi-za-2023-godinu-ukljucuje-cak-sedam-izvjesca/>, pristupljeno 18.2.2024.
74. Sučić, D., Požega, Ž., Crnković, B. (2012). Upravljanje kvalitetom odgojno-obrazovnog procesa, [https://www.academia.edu/9816881/UPRAVLJANJE\\_KVALITETOM\\_ODGOJNO\\_OBRAZOVNOG\\_PROCESA\\_QUALITY\\_CONTROL\\_OF\\_THE\\_EDUCATIONAL\\_PROCESS\\_TOTAL\\_QUALITY\\_MANAGEMENT](https://www.academia.edu/9816881/UPRAVLJANJE_KVALITETOM_ODGOJNO_OBRAZOVNOG_PROCESA_QUALITY_CONTROL_OF_THE_EDUCATIONAL_PROCESS_TOTAL_QUALITY_MANAGEMENT), pristupljeno 27.9.2021.
75. Sušan, Z. (2005). Organizacijska klima i kultura. Zagreb: Naklada Slap
76. Šalković, S. (2020). Praćenje, vrednovanje i ocjenjivanje, [https://edu.asoo.hr/wp-content/uploads/2020/08/Obrazovni-materijal\\_Stjepan-%C5%A0alkovi%C4%87.pdf](https://edu.asoo.hr/wp-content/uploads/2020/08/Obrazovni-materijal_Stjepan-%C5%A0alkovi%C4%87.pdf), pristupljeno 21.5.2022.
77. Thompsona, I., Willemsse, M., Muttona, T., Burna, K., De Bruïne, E. (2017). Teacher education and family–school partnerships in different contexts: A cross country analysis of national teacher education frameworks across a range of European countries, <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/02607476.2018.1465621?needAccess=true>, pristupljeno 14.9.2021.
78. Tot, D. (2011). Važnost kulture samovredovanja u odgoju i obrazovanju, Napredak, str. 271-288, [file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/Napredak\\_2013\\_3\\_02\\_tot.pdf](file:///C:/Users/HPPB2540.user/Downloads/Napredak_2013_3_02_tot.pdf), pristupljeno 18.9.2021.
79. Tunjić, I. (ur.). (2011). Priručnik za samovrednovanje: hrvatski okvir za osiguranje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju. Zagreb: Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih.
80. Ustroj obrazovnog sustava, [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-education-system-and-its-structure-14\\_hr](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-education-system-and-its-structure-14_hr), pristupljeno 18.5.2022.
81. Valjan-Vukić, V. (2011). Razvijanje kulture predškolske ustanove zajedničkim djelovanjem roditelja i odgojitelja. Magista Iadertina, Vol. 6., No. 1., 83-98., <https://hrcak.srce.hr/87331>, pristupljeno 10.2.2024.
82. van Bussel, M. (2017). Uključivanje učenika u kvalitetu obrazovanja: na obostrano zadovoljstvo, <https://www.qavet.hr/media/1084/ukljucivanje-ucenika-u-kvalitetu-obrazovanja.pdf>, pristupljeno 5.10.2021.

83. Varaždinska županija, Ustroj, Upravna tijela, Upravni odjel za prosvjetu, kulturu i sport, Djelokrug, <https://www.varazdinska-zupanija.hr/ustroj/upravna-tijela/upravni-odjel-za-prosvjetu-kulturu-i-sport/kategorija/22-djelokrug.html>, pristupljeno 29.10.2023.
84. Vican, D., Sorić, I., Radeka, I. (2016). Kompetencijski profil ravnatelja: upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom, Zadar, Sveučilište u Zadru.
85. Visković, A. (2020). Samovrednovanje strukovnih škola u funkciji osiguravanja kvalitete strukovnog obrazovanja, doktorska disertacija, Zadar, Sveučilište u Zadru.
86. Vlašić, S., Vale, S., Križman Puhar, D., Quality Management in Education, <https://docplayer.net/17506697-Quality-management-in-education.html>, pristupljeno 19.5.2022..
87. Vrednovanje i osiguranje kvalitete u sustavu odgoja i obrazovanja - <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/vrednovanje-i-osiguranje-kvalitete-u-sustavu-odgoja-i-obrazovanja/141>, pristupljeno 20.9.2021.
88. Vujičić, L. (2008). Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojno-obrazovne prakse, Pedagogijska istraživanja, str, 7-21, <https://hrcak.srce.hr/file/174783>, pristupljeno 15.2.2024.
89. Vuković, N. (2021). Uloga školskog pedagoga u praćenju nastavnog procesa, Varaždinski učitelj- digitalni stručni časopis za odgoj i obrazovanje, str. 1-10, <https://hrcak.srce.hr/file/369884>, pristupljeno 21.5.2022.
90. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). Organizacija. Varaždin: TIVA i FOI.
91. Žugaj, M., Dumičić, K., Dušak, V. (2006). Temelji znanstvenoistraživačkog rada: Metodologija i metodika, Varaždin: FOI.

## ZAKONI I PROPISI

1. Državni pedagoški standard srednjoškolskog odgoja i obrazovanja, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_06\\_63\\_2130.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_63_2130.html), 20.5.2022.
2. Izmjene i dopune Državnoga pedagoškog standarda srednjoškolskog odgoja i obrazovanja, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010\\_07\\_90\\_2539.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010_07_90_2539.html), pristupljeno 20.5.2022.
3. Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. -2026. godine, <https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%2C%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491>, pristupljeno 29.10.2023. godine
4. Pravilnik o načinima, postupcima i elementima vrednovanja učenika u osnovnoj i srednjoj školi, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010\\_09\\_112\\_2973.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010_09_112_2973.html), pristupljeno 20.5.2022.
5. Pravilnik o napredovanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama i učeničkim domovima, Pravilnik o izmjenama Pravilnika o napredovanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnim i srednjima školama i učeničkim domovima, <https://www.azoo.hr/napredovanje-u-zvanje-arhiva/pravilnik-o-napredovanju-ucitelja-nastavnika-strucnih-suradnika-i-ravnatelja-u-osnovnim-i-srednjim-skolama-i-ucenicim-domovima/>, pristupljeno 14.1.2024.
6. Pravilnik o polaganju državne mature (NN 01/13, 41/19, 127/19, 55/20, 53/21, 126/21, 19/23).
7. Ustav Republike Hrvatske (NN 56/90, 135/97, 8/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14)
8. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, <https://www.zakon.hr/z/317/Zakon-o-odgoju-i-obrazovanju-u-osnovnoj-i-srednjoj-%C5%A1koli>, Zakon o dopuni Zakona o odgoju i obrazovanju, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_12\\_151\\_2341.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_12_151_2341.html), Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2023\\_12\\_156\\_2387.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2023_12_156_2387.html), pristupljeno 28.12.2023.

## POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Sustav nacionalnih kurikulumskih dokumenata koji čine cjelovit Nacionalni kurikulum

Slika 2. Dekompozicija sustava odgoja i obrazovanja

Slika 3. Ciklus kvalitete Europskog referentnog okvira osiguravanja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju

Slika 4. Model osiguravanja kvalitete u odgojno-obrazovnim ustanovama, P. Bezinović

Slika 5. Elementi odgojno-obrazovnog sustava

Slika 6. Područja kvalitete škola, Bezinović P.

Slika 7. Shema školske kulture (Eger i Jakubikova, 2002)

Slika 8. Tipologija kulture odgojno-obrazovne ustanove prema kriteriju instrumentalnosti i ekspresivnosti

Slika 9. Tipologija kulture odgojno-obrazovne ustanove na temelju djelotvornosti

Slika 10. Ciklus samovrednovanja, (Bezinović, 2010)

Slika 11. Integralni model unapređivanja rada škole pomoću procesa samovrednovanja

Slika 12. Školski razvojni ciklus

Slika 13. Vrednovanje u obrazovanju

Tablica 1. Prikaz broja osnovnih i srednjih škola u razdoblju od 2019./2020. do 2023./2024.

Tablica 2. Prirodni prirast stanovništva u razdoblju od 2013. do 2022.

Tablica 3. Prikaz osnivača odgojno-obrazovnih ustanova

Tablica 4. Opipljiva i neopipljiva demonstracija školske kulture(Eger i Jakubikova, 2002)

## SAŽETAK

### **Praćenje i vrednovanje kvalitete rada odgojno-obrazovne ustanove**

U strateškim dokumentima svake odgojno-obrazovne ustanove, u njenoj misiji i viziji vrlo često se poziva na kvalitetu odgojno-obrazovnog-rada. Da bi se precizirao pojam kvalitete, kvalitetu treba definirati, odrediti njene sastavnice te parametre i način mjerenja identificiranih parametara. Rezultati dobiveni mjerenjem pokazat će stupanj uspostave kvalitete u odgoju i obrazovanju.

U radu su analizom stanja odgojno-obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj istaknuti ciljevi i načela odgoja i obrazovanja te pravni okvir rada i upravljačka struktura odgojno-obrazovnih ustanova. Vertikalnim prikazom sustava odgoja i obrazovanja učinjena je analiza oblika odgoja i obrazovanja te vrste ustanova u kojima se proces odgoja i obrazovanja događa.

Obradom pojma kvalitete naglašava se značaj uspostave sustava kvalitete kao i važnost osiguranja kvalitete, upravljanje kvalitetom te mogućnosti unapređenja kvalitete odgojno-obrazovne ustanove.

Za potpunu sliku kvalitete odgojno-obrazovne ustanove značajni su mjerljivi i nemjerljivi elementi. Planiranjem, organiziranjem, provedbom te interpretacijom rezultata praćenja kao i njihovo uključivanje u sastavne dijelove strateških dokumenta odgojno-obrazovne ustanove formiraju se smjernice za praćenje odgojno-obrazovnog rada i njegovu evaluaciju. Vrednovanje se provodi planski, kontinuirano i objektivno od strane vanjskih institucija, dok samovrednovanje koje provode svi zaposlenici odgojno-obrazovne ustanove sadrži procjene mjerljivih i identificiranih nemjerljivih parametara.

Kvaliteta odgojno-obrazovne ustanove temelji se na nastavnom kadru izvrsnih kompetencija u svom području i timskom radu svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa. Uloga ravnatelja je da praćenje i vrednovanje kvalitete rada odgojno-obrazovne ustanove uključi u strategiju, razvojne i planske dokumente.

Da bi se omogućilo postizanje postavljenih strateških ciljeva, usvajanje i prakticiranje kulture kvalitete važan je element.

**Ključne riječi:** definicija kvalitete, mjerljivi parametri kvalitete, nemjerljivi elementi kvalitete, klima odgojno-obrazovne ustanove, vanjsko vrednovanje, samovrednovanje, uloga ravnatelja

## **ABSTRACT**

### **Monitoring and Evaluating the Quality of Performance in Educational Institutions**

In the strategic documents of every educational institution, its mission and vision often refer to the quality of educational work. For the strategic goal to include the concept of the quality of educational work, quality must be defined. Its components need to be determined, as well as the parameters and methods for measuring these parameters to show whether the quality goal in education has been achieved.

By analyzing the state of the educational system in the Republic of Croatia, the goals and principles of education, as well as the legal framework of work and the management structure of educational institutions, are highlighted. A vertical representation of the education system provides an analysis of the forms of education and the types of institutions where the education process takes place.

Discussing the concept of quality emphasizes the importance of quality control and assurance, quality management, and the improvement of the quality of educational institutions. Planning, organizing, implementing, and interpreting the results of monitoring, as well as incorporating them into the strategic documents of the educational institution, will provide guidelines for monitoring educational work. Closely related to monitoring is the evaluation of educational work, encompassing all types of evaluations.

The quality of an educational institution is based on teaching staff with excellent competencies, and it is the principal role to incorporate the monitoring and evaluation of the quality of work into the institutions strategy, development, and planning documents. Based on the analyses and facts presented in the chapters of this final work, the conclusion will provide guidelines that can be applied in an educational institution to achieve the set goals and to adopt and practice a culture of quality.

**Key words:** definition of quality, measurable parameters of quality, non-measurable elements of quality, the climate of the educational institution, external evaluation, self-evaluation, director's role