



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency

**STRATEGIJA RAZVOJA STRUČNOG USAVRŠAVANJA U  
AGENCIJI ZA ODGOJ I OBRAZOVANJE  
2009.–2013.**

**Zagreb, svibanj 2009.**

## Sadržaj

1. PREDGOVOR
2. UVOD
3. IZJAVA O VIZIJI I MISIJI
4. CILJEVI STRATEGIJE
5. RAZLOZI I POLAZIŠTA ZA DONOŠENJE STRATEGIJE STRUČNOG USAVRŠAVANJA
6. CILJEVI STRUČNOG USAVRŠAVANJA RADNIKA U ODGOJU I OBRAZOVANJU
7. O AGENCIJI ZA ODGOJ I OBRAZOVANJE
  - 7.1. Nacionalni normativni okvir
  - 7.2. SWOT-analiza (sažetak)
8. ORGANIZACIJA I PROVEDBA STRUČNOG USAVRŠAVANJA U AZOO-u
  - 8.1. Tko organizira i provodi stručno usavršavanje u AZOO-u
  - 8.2. Mreža voditelja županijskih stručnih vijeća
  - 8.3. Razine organizacije i provedbe stručnog usavršavanja u AZOO-u
  - 8.4. Korisnici stručnog usavršavanja (ciljne skupine)
  - 8.5. Vrijeme provedbe stručnog usavršavanja
  - 8.6. Mjesta provedbe stručnog usavršavanja
  - 8.7. Teme stručnog usavršavanja
  - 8.8. Predavači na stručnim skupovima i institucije s kojima surađuju
  - 8.9. Modeli i pristupi stručnom usavršavanju
  - 8.10. Rasprava, prijedlozi i evaluacija stručnog skupa
9. PODRUČJA RAZVOJA (STRATEŠKI PRIORITETI, CILJEVI)
  - 9.1. Razvoj ljudskih potencijala
  - 9.2. Razvoj upravnih i normativnih akta
  - 9.3. Razvoj materijalnih potencijala
  - 9.4. Razvoj softverskih potencijala
  - 9.5. Razvoj modela stručnog usavršavanja
  - 9.6. Razvoj planskih i programskih sadržaja
  - 9.7. Razvoj inovativno-edukativnih sadržaja
  - 9.8. Suradnja s dionicima stručnoga usavršavanja
  - 9.9. Javno promicanje provođenja stručnog usavršavanja
10. MOGUĆE TEŠKOĆE I PROBLEMI
11. ZAKLJUČCI I PROVEDBA STRATEGIJE
12. Izvori i literatura

## 1. PREGOVOR

U vremenu sveobuhvatnih promjena odgojno-obrazovnih sustava u svijetu i Europi Republika Hrvatska odgovara izazovima uklapanja u moderne smjernice obrazovnih politika nastojeći pronaći vlastite putove za provođenje kurikulumskih promjena.

Osiguravanje uvjeta za cjeloživotno učenje i trajni profesionalni stručni razvoj, tj. organizacija stručnog usavršavanja odgojitelja, učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja (u daljnjem tekstu *odgojno-obrazovnih radnika*) jedna je od najvažnijih aktivnosti i zadaća modernog društva, a ujedno pravo i obveza svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa. Hrvatska škola i učinkovita odgojno-obrazovna filozofija zahtijevaju i postavljanje novih općih ciljeva te upoznavanje svih radnika s nacionalnim kurikulumskim smjericama, konceptom suvremenog školskog kurikuluma, načinima vanjske evaluacije (s naglaskom na provođenje *Državne mature* u školskoj godini 2010./2011.) i primjenom kurikulumskih ciljeva, vrijednosti i načela u svim predškolskim ustanovama, osnovnoj i srednjoj školi. Odgojno-obrazovni radnici su voditelji u procesu učenja i razvoja, poznavatelji predmetnog područja, organizatori i inovatori. Partneri su roditeljima/skrbnicima i vanjskim suradnicima te članovi raznih timova i zajednica učenja. Svojim radom pridonose razvoju i kulturi zajednice u kojoj žive i rade pa je stoga važno razvijati njihove kompetencije kako bi se što kvalitetnije odgovorilo očekivanjima učenika i roditelja u „društvu znanja“. Zadaća je stručnog usavršavanja, u skladu s načelom cjeloživotnog učenja, trajno i sustavno usmjeravati, snažiti i poticati sve njih u usvajanju novih znanja, vještina i stavova jer obrazovanje ne završava stjecanjem diplome visokog učilišta i položenim stručnim ispitom. Bogata odgojno-obrazovna djelatnost Agencije za odgoj i obrazovanje (pravnog sljednika Zavoda za školstvo Republike Hrvatske), nije samo tradicionalno simbolična vrijednost već temelj za sadašnje i buduće kvalitetno provođenje stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika u Republici Hrvatskoj. Naša je zemlja u tranziciji i promjene su svakodnevne. Za osnaživanje i povećanje stručnih i profesionalnih kompetencija svih radnika u odgoju i obrazovanju, uz usmjeravanje k cjeloživotnom učenju, potrebna je jasna vizija stručnog usavršavanja koja ulazi u opći razvojni plan društvenog i privrednog napretka u Republici Hrvatskoj.

## 2. UVOD

Strategija stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika provodi se u svrhu jačanja njihovih kompetencija te trajnog i sustavnog rada na podizanju kvalitete odgojno-obrazovnog procesa.

Strategija sadrži prijedloge smjernica i načina organizacije stručnog usavršavanja u hrvatskom kontekstu i kontekstu Agencije za odgoj i obrazovanje, sredstvima državnog proračuna. Prijedlozi su stručno utemeljeni na načelima osuvremenjivanja, unapređivanja i kvalitetnog poboljšanja sustava stručnog usavršavanja.

Važna smjernica u razvoju strategije jest razmišljanje da „jaz između znanja i vještina koje bi učitelji trebali imati za uspješno provođenje reformi temeljenih na standardima i njihovih sadašnjih znanja i vještina nikad nije bio veći“ (Richard F. Elmor, 2004. *School Reform from the Inside Out*).

Svjetski i europski kontekst te razvojne potrebe hrvatskog društva za prioritetnu zadaću postavljaju osmišljavanje učinkovite *Strategije* u svrhu zadovoljavanja potrebe za cjeloživotnim učenjem i trajnim profesionalnim stručnim razvojem, vrednovanje učinkovitosti i razvoj novih modela stručnog usavršavanja te redefiniranje ciljeva stručnog usavršavanja na svim razinama.

Strategija je razvojni dokument, otvoren za unošenje promjena koje se zbivaju na razini nacionalnih prioriteta u području obrazovne politike i iskazanih potreba radnika u području odgoja i obrazovanja.

## 3. IZJAVA O VIZIJI I MISIJI

### Vizija

Agencija za odgoj i obrazovanje usmjerava svoje djelovanje kako bi zadržala status stručne, kvalitetne i prepoznatljive javne ustanove koja provodi stručno usavršavanje radnika u odgojno-obrazovnom sustavu Republike Hrvatske, u suradnji s nadležnim ministarstvom, Sveučilištima, ostalim relevantnim institucijama, udrugama i inozemnim partnerima koji provode stručno usavršavanje.

### Misija

Imajući u vidu ciljeve unapređivanja obrazovanja u Republici Hrvatskoj, suvremene spoznaje iz područja obrazovanja, kao i stanje pedagoške prakse, temeljne zadaće stručnog usavršavanja Agencije za odgoj i obrazovanje su:

- osposobiti radnike u odgojno-obrazovnim ustanovama da kontinuirano i stručno primjenjuju i provode okvirni kurikulumu svim njegovim dijelovima
- osposobiti radnike u području odgoja i obrazovanja za razvijanje kompetencija učenika unutar osam ključnih polja kompetencija (u skladu s europskim kompetencijskim okvirom)
- osposobiti nastavnike, stručne suradnike i ravnatelje u srednjim školama za provođenje Državne mature
- omogućiti svim radnicima u odgoju i obrazovanju trajni profesionalni stručni razvoj u stručno-predmetnom, pedagoško-didaktičko-metodičkom, psihološkom, organizacijskom, komunikacijsko-refleksivnom i informatičkom području

## 4. CILJEVI STRATEGIJE

Ciljevi Strategije stručnog usavršavanja odnose se na razdoblje 2009.-2013. kako bi se promjene koje predlažemo mogle uvoditi postupno, a ovisno o financijskim, materijalnim i kadrovskim uvjetima uz stalnu provjeru i vrednovanje.

Na temelju strategije donosit će se akcijski planovi i projekti aktivnosti stručnog usavršavanja. U svibnju 2009. svi će savjetnici Agencije predložiti programe stručnog usavršavanja, sukladno članku 115. *Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi* (Narodne novine, 87/08).

#### **Ciljevi *Strategije* stručnoga usavršavanja:**

- očuvati nacionalni identitet utemeljen na znanju
- uskladiti cjelokupni sustav stručnog usavršavanja sa standardima EU
- uspostaviti moderan, učinkovit, racionalan i kreativan sustav stručnog usavršavanja
- osigurati javnost rada i društveno korisnog djelovanja
- osigurati provedbu nacionalnih prioriteta u području obrazovne politike i na razini iskazanih potreba radnika u području odgoja i obrazovanja.
- poticati na stvaralaštvo i slobodu izbora u odgojno-obrazovnom procesu
- razvijati osjećaj odgovornosti za razvoj osobnih, stručnih i profesionalnih kompetencija odgojno-obrazovnih radnika
- postaviti temelje profesionalnog razvoja odgojno-obrazovnih radnika
- poticati razvoj inovacija u području odgoja i obrazovanja
- izgrađivati status odgojno-obrazovnih radnika
- osigurati kvalitetu odgojno-obrazovne djelatnosti/ procesa tj. kvalitetu učenja i poučavanja
- pružiti dodatnu stručnu podršku odgojno-obrazovnim radnicima koji nestručno predaju nastavu

*Strategija* će služiti stvarateljima obrazovne politike, socijalnim partnerima, nositeljima odgojno-obrazovne djelatnosti i svim korisnicima sustava predškolskog, osnovnoškolskog i srednjoškolskog obrazovanja.

## **5. RAZLOZI I POLAZIŠTA ZA DONOŠENJE STRATEGIJE STRUČNOG USAVRŠAVANJA**

U skladu sa suvremenim određenjem odgoja i obrazovanja kao pojedinačnog i kolektivnog dobra na čijim se tekovinama u prošlosti utemeljio društveni i privredni status, a danas to dobro čini most u suvremeno i razvijeno društvo, možemo reći da se stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika ubraja u prioritete naše zemlje.

Strategije obrazovanja radnika u odgoju i obrazovanju potrebno je stalno iznova preispitivati i osnaživati jer se djeca i društvo mijenjaju takvom brzinom da je sve teže odgovoriti političkim i radnim zahtjevima koji se pred njih postavljaju. U mnogim europskim zemljama njihovo obrazovanje postaje prioritetna zadaća nacionalnih promjena odgojno-obrazovnih sustava i poseban društveni interes zbog promjena kulturnog i socijalnog konteksta učenja i poučavanja. U susretu s novim izazovima traži se i novi raspon kompetencija odgojitelja, učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja.

Obrazovanje je postalo potreba i najvažniji dio u životu neke osobe. Uspjeh u školovanju jedna je od najvećih osobnih želja svakog pojedinca, ali je i pritisak obitelji i društva na postizanje što višeg stupnja formalnog obrazovanja izuzetno snažan. Zahtjevi koji se postavljaju pred predškolske ustanove, osnovne i srednje škole i njihove odgojno-obrazovne radnike, promjene temeljene na kvaliteti odgojno-obrazovnog procesa i obrazovnim postignućima učenika utemeljuju drukčije odnose u društvu i snažniji osjećaj odgovornosti svih sudionika. Obrazovni je tijek potrebno unaprijediti da bismo se približili poželjnim obrazovnim postignućima. Predškolske ustanove i škole kao javne ustanove trebaju pokazati kako su pridonijele boljim uspjesima sve djece/učenika i da su započele proces trajnog unapređenja svoga rada.

Na konferenciji radnoga naslova *Profesionalni razvoj učitelja za kvalitetu i jednakost u cjeloživotnom obrazovanju* održanoj u Lisabonu u rujnu 2007. godine, definirane su tri potrebe globalne strategije obrazovanja odgojno-obrazovnih radnika:

- učinkovitiji razvoj novih kompetencija učenika za život u natjecateljskom okruženju,
- novi koncepti cjeloživotnog učenja,
- osnaživanje socijalnog statusa i učinkovitiji politički angažman svih odgojno-obrazovnih radnika u sustavu.

*Predlažu se promjene na više razina:*

- uvođenje obveznog obrazovanja iz područja informacijsko-komunikacijskih tehnologija,
- kvalitetnije obrazovanje odgojno-obrazovnih radnika (obvezna visoka stručna sprema),
- socijalne promjene (veće uključivanje lokalne zajednice, roditelja...)
- interkulturalni odgoj i obrazovanje,
- veća usmjerenost djeci i učenicima s posebnim potrebama,
- osposobljavanje za rješavanje teških situacija i sl.

Važno je uspostaviti čvršće i trajnije veze između svih sudionika sustava, tj. svih koji provode inicijalno obrazovanje, uvođenje u prvi posao, prate odgojno-obrazovnog radnika kao refleksivnog praktičara, istraživača, člana tima ili podupiru njegov rad te osigurati financijsku potporu državnih institucija.

Cjeloživotno obrazovanje postaje imperativ jer odgojno-obrazovni radnici jedini mogu usmjeriti djecu k izgradnji europskog društva budućnosti. U njihove nove kompetencije (novi profesionalizam) ubrajaju se razvoj identiteta i demokratskog građanstva, jezične kompetencije, multikulturalizam i „europska znanja“. Odgojno-obrazovni radnik budućnosti treba biti vizionar, istraživač i refleksivni praktičar koji može izlučiti bitno iz kompleksnih znanja i situacija; treba postati članom velike „zajednice učenja“, stalno se prilagođivati, postojeću praksu preoblikovati u neku novu praksu pa čak i „teoretizirati praksu“. Sve kompleksniji rad u predškolskoj ustanovi ili školi zahtijeva od njega donošenje odluka, a ne samo tehnicizam prenošenja znanja. Njegove se nove kompetencije odnose na simultani rad kroz tri međusobno povezana područja: rad s informacijama, tehnologijama i znanjem; rad s kolegama (timski rad) i rad koji zahtijeva senzibilno i profinjeno povezivanje djeteta/učenika i predškolske ustanove odnosno osnovne ili srednje škole s društvom uopće. Poučavanje postaje tranzitivna, a učenje središnja aktivnost. Uloga odgojno-obrazovnog radnika preusmjeruje se s prijenosa znanja na razvoj djetetovih/ učenikovih kompetencija pri čemu on treba imati na umu da djeca u predškolskim ustanovama i učenici u školama zbog različitog predznanja, socijalnog okruženja i psihološko-pedagoško-razvojnih čimbenika ne mogu učiti sama. Poželjno je da mu je pristup jasan, točan, individualiziran i sofisticiran, a stručno znanje kompleksno. Uz stvaralački pristup i primjenu holističkih načela u izboru i organizaciji odgojno-obrazovnih sadržaja, ima važnu odgojnu ulogu u oblikovanju osobina ličnosti promicanjem odgojnih vrednota i temeljnih vrijednosti prema kojima bi se trebao upravljati život svakog pojedinca. U procesu oblikovanja identiteta djeteta/ učenika u predškolskim i školskim odgojno-obrazovnim aktivnostima, važna mu je zadaća sustavno promicati i humanistička znanja, a ne samo znanstveno-tehnička.

Kompetencije odgojno-obrazovnog radnika ne odnose se samo na navedeno, već ga je potrebno sustavno osnaživati za rješavanje učenikovih socijalno-emocionalnih problema. Svjedoci smo trenda porasta školskog nasilja među učenicima, različitih rizičnih ponašanja i sve većih teškoća s kojima se djeca/učenici susreću u procesu učenja. Rad s djecom u predškolskim ustanovama i učenicima u školama s teškoćama, upravljanje i vođenje odgojno-obrazovne skupine ili razrednog odjela, komunikacijske vještine i još mnogo toga zahtijevaju kompetencije u čiji razvoj i unapređenje svakodnevno ulažu dodatne napore.

Usavršavanje koje se provodi u svrhu trajnog profesionalnog i stručnog razvoja treba vratiti u profesiju na način da oni sami imaju snažniju ulogu u obrazovanju ostalih odgojitelja, učitelja, nastavnika, stručnih suradnika ili ravnatelja. Unapređivanje kvalitete vlastite djelatnosti rezultira unapređivanjem kvalitete odgoja i obrazovanja. Treba promovirati, provoditi i motivirati novu organizacijsku strukturu profesije, integrirati mlade ljude u nju i profesiju učiniti vidljivom. Mladi ljudi europskih zemalja obeshrabreni su povećanim zahtjevima koji se postavljaju pred njihovu profesiju (u Hrvatskoj još uvijek postoji pojačano zanimanje za taj poziv, uz deficit odgojno-obrazovnih radnika u prirodoslovnom području i stranim jezicima). Učenjem i istraživanjem ne može se postići poželjna razina kompetencija odgojno-obrazovnih radnika već je potrebno osigurati razmjenu znanja i iskustava među njima. Biti odgojitelj, učitelj, nastavnik, stručni suradnik ili ravnatelj ne znači biti izoliran od okoline u kojoj se živi i radi, to znači biti „dio tima“, profesionalac koji traženjem dobrih zamisli u mnogim načinima poučavanja dobru praksu čini još boljom.

Stručno je usavršavanje dio procesa i ne treba odvajati inicijalno stručno osposobljavanje (formalno obrazovanje) od intrinzično motiviranog trajnog profesionalnog stručnog rasta i razvoja. Sve se treba događati na istom mjestu i u nadležnosti svih institucija koje sudjeluju u tom procesu. Temeljno obrazovanje ne može i ne smije biti temeljeno isključivo na načelima ekonomije ili suparništva, već prvenstveno na etičkoj prirodi poziva. Cilj je odgojno-obrazovnog procesa pomoći djeci i mladima izgradnju u potpune osobe, uključene i odgovorne građane, aktivna bića koja pridonose kolektivnim dostignućima ljudske kulture. Odgojno-obrazovni radnik treba biti partner i kad je u pitanju njegov osobni rast i razvoj, treba imati vjeru u vlastite snage i jake strane, svoju stručnost u zahtjevnim i jedinstvenim situacijama. Njemu se treba približiti, vjerovati mu i poticati ga na pristupanje stručnom usavršavanju s ciljem dubljeg razumijevanja procesa učenja i poučavanja i razvoja vlastitih kompetencija. Osobitu pozornost valja usmjeriti obrazovanju onih koji obrazuju učitelje.

U stručno usavršavanje svakodnevno se uključuje sve više provoditelja (domaćih i internacionalnih stručnjaka). Intenzivna izdavačka djelatnost i obrazovne tehnologije zauzimaju dominantnu ulogu u obrazovanju. Na taj se način reducira autonomija profesije jer novi naraštaji odgojno-obrazovnih radnika ne trebaju aktivno promišljati svoj rad već samo koristiti navedeno.

Potrebno je jačati njihov osobni i javni glas i postaviti teoriju o profesionalnosti (teoriju o osobnosti). Nedostatak prisutnosti, njihova javnog glasa i socijalnog doprinosa osjeća se u mnogim europskim obrazovnim sustavima. Značaj, snagu i autoritet odgojno-obrazovnog radnika kao osobe i bitnog čimbenika razvoja društva treba novim mehanizmima (socijalni status, ugled u društvu ) postaviti na mjesto koje mu pripada.

Vrednovanje procesa učenja i poučavanja i unapređenje školstva dodatni su razlog za interventne promjene sustava stručnog usavršavanja.

Promjene u strategiji stručnog usavršavanja u Agenciji za odgoj i obrazovanje temelje se na najnovijim znanstvenim istraživanjima, zaključcima konferencije u Lisabonu, znanstvenoj analizi potreba odgojno-obrazovnih radnika i dugogodišnjem iskustvu i praksi viših savjetnika Agencije. Polazište za pisanje naše strategije su nacionalni strateški i zakonski dokumenti, međunarodni dokumenti, međunarodna iskustva usklađena s našom tradicijom, potrebama i osobitostima, SWOT-analiza te rasprave, konzultacije i razgovori s odgojno-obrazovnim radnicima i zainteresiranim članovima partnerskih organizacija.

## **6. CILJEVI STRUČNOG USAVRŠAVANJA RADNIKA U ODGOJU I OBRAZOVANJU**

Temeljni cilj organiziranog stručnog usavršavanja jest iskoristiti i podići na najvišu moguću razinu sve unutarnje potencijale odgojno-obrazovnih radnika s krajnjim ciljem

poboljšanja odgojno-obrazovnog procesa i obrazovnih rezultata učenika, sukladno vrijednostima, odgojno-obrazovnim ciljevima i načelima NOK-a.

U svrhu ostvarenja temeljnog cilja treba jačati temeljne kompetencije odgojitelja, učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u područjima:

- obrazovne politike
- stručno-predmetnog područja: znanja određenog područja
- pedagoško-didaktičko-metodičkog područja: znanja i vještine posredovanja znanstvenih spoznaja u nastavi određenog predmeta
- psihološkog područja: osobine ličnosti učitelja/nastavnika
- organizacijskog područja
- komunikacijsko-refleksivnog područja: sastavni dio svih nabrojanih područja kompetencija jer je (inter/ intrapersonalna) komunikacija neminovna u odgojno-obrazovnom procesu dok se refleksija odnosi na sveobuhvatno osvještavanje vlastitih postupaka i djelovanja
- inkluzivnog odgoja i obrazovanja

## 7. O AGENCIJI ZA ODGOJ I OBRAZOVANJE

Broj viših savjetnika: **119** (Zagreb, Rijeka, Osijek i Split)

Agencija za odgoj i obrazovanje ima temeljnih pet djelatnosti uz obavljanje raznovrsnih povremenih poslova:

1. savjetodavni posjeti školama i pružanje stručne pomoći
2. organizacija i provođenje **stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika**
2. organizacija i provođenje stručnih ispita
3. organizacija i provođenje natjecanja učenika
4. organizacija i provođenje napredovanja u zvanju
5. organizacija i provođenje stručno-pedagoških nadzora
6. ostali poslovi koje po potrebi delegiraju druge državne institucije

### 7. 1. Nacionalni normativni okvir

Uporište Strategije stručnog usavršavanja 2009.–2013. je u nacionalnim dokumentima:

#### A) Strateški dokumenti:

- 55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske (Nacionalno vijeće za konkurentnost, 2004.)
- Deklaracija o znanju – Hrvatska utemeljena na znanju i primjeni znanja (Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, 2004.)
- Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005.–2010. (Vlada Republike Hrvatske, 2005.)
- Nacionalni program mjera za uvođenje obveznog srednjoškolskog obrazovanja (Sabor Republike Hrvatske, lipanj 2007.)
- Strategija za izradbu i razvoj nacionalnog kurikulumu (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, 2007.)
- Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe (Narodne novine, 63/08)
- Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja (Narodne novine, 63/08)
- Državni pedagoški standard srednjoškolskog sustava odgoja i obrazovanja (Narodne novine, 63/08)



## **B) Zakonodavni okvir**

- Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (Narodne novine, 87/08)
- Zakon o Agenciji za odgoj i obrazovanje (Narodne novine, 85/06)
- Zakon o predškolskom odgoju i naobrazbi (Narodne novine, 10/97 i 107/07)
- Zakon o odgoju i obrazovanju na jeziku i pismu nacionalnih manjina (Narodne novine, 51/00 i 56/00)
- Temeljni kolektivni ugovor za službenike i namještenike u javnim službama (Narodne novine, 84/07)
- Pravilnik o načinu i uvjetima napredovanja u struci i promicanju u položajna zvanja odgojitelja i stručnih suradnika u dječjim vrtićima (Narodne novine, 133/97 i 20/05)
- Pravilnik o napredovanju učitelja i nastavnika u osnovnom i srednjem školstvu (Narodne novine, 89/95, 148/99 i 20/05)
- Pravilnik o obvezama učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi (Narodne novine, 51/99 i 76/00)
- Pravilnik o normi rada nastavnika u srednjoškolskoj ustanovi (Narodne novine, 91/02)
- Nastavni plan i program za osnovnu školu (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, 2006.)
- Kurikulum hrvatske nastave u inozemstvu (Narodne novine, 194/03)

## **C) Ključni nositelji stručnog usavršavanja**

- Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa
- Agencija za odgoj i obrazovanje
- Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja
- Učiteljski/nastavnički fakulteti
- Odgojno-obrazovne ustanove
- Odgojno-obrazovni radnici
- Udruge

## **7.2. SWOT-analiza (sažetak)**

Stručni skup za sve više savjetnike Agencije za odgoj i obrazovanje održan je u ožujku 2008. godine, u svrhu utvrđivanja i procjene institucijskog okruženja, ljudskih i materijalnih kapaciteta Agencije, analize jakih i slabih strana, definiranja vizije i misije, načela, modela i pristupa stručnom usavršavanju te razvojnih ciljeva.

SWOT-analiza korištena je pri izradi strategije za procjenu situacije unutar Agencije i u odgojno-obrazovnim ustanovama Republike Hrvatske. Korištena je i kako bi se pronašli pravi načini da jakim stranama Agencije utječemo na slabe te da reagiramo na prijetnje koristeći dane mogućnosti s ciljem osiguranja željene razine stručnog usavršavanja.

Snage na kojima se ostvarivanje vizije Agencije može temeljiti uključuju elemente: naslijeđa i tradicije, dobrih materijalnih preduvjeta, generacijskoj raspršenosti zaposlenika, visokoj stručnosti zaposlenika, dobroj poslovnoj suradnji, spremnosti na suočavanje s izazovima i programskim odrednicama. S druge su pak strane slabosti koje mogu spriječiti ostvarivanje vizije su nizak osobni dohodak, slaba motiviranost, nedostatna komunikacija i protok informacija (baze, portali, forumi), nedostatne promidžbene aktivnosti i nedostatna zakonska i pravna regulativa.

## **8. ORGANIZACIJA I PROVEDBA STRUČNOG USAVRŠAVANJA U AGENCIJI ZA ODGOJ I OBRAZOVANJE (opis stanja)**

Promišljanja o načinima organizacije i provedbe stručnog usavršavanja za odgojitelje, učitelje, nastavnike, stručne suradnike i ravnatelje nameću potrebu uvažavanja svih spoznaja

o učiteljskom pozivu. Sve navedene radnike važno je usmjeravati na kvalitetno implementiranje svih kurikulom odabranih znanja, razvoj životnih i socijalnih vještina i oblikovanje stavova u generacijama mladih koje obrazuju, čime se ujedno provodi i nacionalna obrazovna politika. Znanje stečeno tijekom formalnog obrazovanja nije dostatno za kvalitetno postizanje ciljeva odgoja i obrazovanja pa je, u skladu s osobnim potrebama za trajnim profesionalnim stručnim razvojem, potrebno ponuditi niz stručnih predavanja i radionica kojima će svi oni ojačati svoje osobne, stručne i profesionalne kompetencije.

### **8.1. Tko organizira i provodi stručno usavršavanje u Agenciji za odgoj i obrazovanje**

Stručno usavršavanje u Agenciji provodi 108 viših savjetnika zaposlenih u centrali u Zagrebu i u Podružnicama u Rijeci, Osijeku i Splitu. Svaki savjetnik zadužen je za 800 do 1200 odgojno-obrazovnih radnika svoga predmetnog područja za koje, uz ostale Zakonom o Agenciji za odgoj i obrazovanje propisane poslove, planira, organizira i provodi stručno usavršavanje. Viši savjetnici Agencije su stručnjaci i iskusni praktičari u svom predmetnom području, dobro poznaju populaciju svojih kolegica i kolega s kojima rade, upoznati su s njihovim profesionalnim i stručnim kompetencijama. Iz osobnog iskustva u radu s njima (sastanci, županijska stručna vijeća, uvidi u rad, neobvezni susreti i sl.) stječu cjelovitu sliku o prednostima, slabostima i potrebama za stručnim usavršavanjem. Savjetnici su najčešće u školama, stoga imaju mogućnost izravnog uvida u izvođenje nastavnog procesa i funkcioniranje škole u cjelini.

U povoljnijoj su situaciji savjetnici koji imaju manji broj djelatnika za koje su zaduženi, ali im je otežavajuća okolnost što je njihova raspršenost na terenu daleko veća. Neki su savjetnici zaduženi za sve radnike svoga predmetnog područja u Republici Hrvatskoj (primjerice savjetnici za ravnatelje) dok drugi imaju velik broj radnika na teritoriju jedne županije (primjerice savjetnici za učitelje razredne nastave). Strategija stručnoga usavršavanja stoga nije i ne može biti jedinstvena za sve radnike i sva predmetna područja.

**Cilj:** standardizirati i normirati poslove savjetnika na način da je svaki savjetnik zadužen za 500 odgojno-obrazovnih radnika.

### **8.2. Mreža voditelja županijskih stručnih vijeća**

**1428** voditelja županijskih stručnih vijeća (**926** iz osnovnih škola i **502** iz srednjih škola i gimnazija) te učitelji i nastavnici koji su promaknuti u zvanje mentora i savjetnika imaju posebno važnu ulogu i zadaću u stručnom usavršavanju svih ostalih odgojno-obrazovnih radnika jer se njihovo iskustvo i stručnost koristi u edukaciji ostalih učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja. Voditelje ŽSV-a predlaže predmetni savjetnik Agencije u dogovoru s ravnateljem škole, a imenuje ravnatelj Agencije (mandat je dvije godine, a imenovana osoba može biti ponovo izabrana). Sredstva za financiranje rada županijskog stručnog vijeća i organizaciju stručnog usavršavanja osigurana su iz državnog proračuna.

Mreža voditelja županijskih stručnih vijeća ustrojena je tako da svaki voditelj ŽSV-a obuhvaća populaciju od pedesetak učitelja. Voditelji ŽSV-a su sustručnjaci koji uz stručnu i organizacijsku potporu i vodstvo savjetnika Agencije prosljeđuju važne informacije i spoznaje svim ostalim radnicima za koje su zaduženi ili organiziraju za njih stručne skupove (kaskadni model stručnog usavršavanja). Godišnje svaki voditelj ŽSV-a organizira najmanje tri stručna skupa ŽSV-a na kojima često kao predavači sudjeluju savjetnici Agencije i stručnjaci ostalih područja. Savjetnici Agencije organiziraju stručne skupove, neobvezne susrete i radne sastanke s voditeljima županijskih stručnih vijeća kako bi im omogućili pravovremenu i sveobuhvatnu informaciju ili im dali naputke za uspješno funkcioniranje vijeća. Zajedno s

njima osmišljavaju nove modele stručnog usavršavanja (pilot-projekt modularnog stručnog usavršavanja s 1800 učitelja razredne nastave u Gradu Zagrebu).

Agencija za odgoj i obrazovanje snosi ukupne troškove za stručno usavršavanje voditelja županijskih stručnih vijeća.

Osim voditelja županijskih stručnih vijeća velik je potencijal 4000 učitelja i profesora mentora i savjetnika koje se uključuje u stručna usavršavanja. S obzirom da viši savjetnici Agencije provode postupak napredovanja u navedena viša položajna znanja, uključivanje mentora i savjetnika u organizaciju i provođenje stručnog usavršavanja treba intenzivirati.

**Cilj:** definirati kriterije izbora voditelja ŽSV-a, izraditi naputak i metodologiju rada županijskih stručnih vijeća i ozakoniti status svih voditelja.

### **8.3. Razine organizacije i provedbe stručnog usavršavanja u Agenciji za odgoj i obrazovanje**

Ovisno o brojnosti populacije, savjetnik organizira stručne skupove na državnoj, međužupanijskoj i županijskoj razini.

Na državnoj je razini važno provoditi stručna usavršavanja jer se tada najlakše informiraju, educiraju i povezuju učitelji iz cijele države. Jednoobraznost, zajednički stav u stručnom i profesionalnom smislu, najlakše se dogovara, uspostavlja i provodi edukacijama na državnoj razini. Slijedom načela da je izuzetno važno predstaviti najnovije smjernice koje vrijede za sve odgojno-obrazovne radnike jednog predmetnog područja ili nekog zajedničkog interesnog područja (implementacija kurikulumata, rezultati projekta vanjskog vrednovanja, Državna matura, zaštita dječjih prava i sl.), organizacija državnih skupova zahtijeva ozbiljnu pripremu, kvalitetno razrađen program i dobru organizaciju.

Ostale razine stručnih skupova savjetnici planiraju prema teritorijalnom principu (broj pripadajućih odgojno-obrazovnih radnika na nekom užem području) vodeći se načelom rada u manjim skupinama, manje predavačkim, a više radioničkim oblikom rada. Stručni skupovi koji se održavaju na regionalnoj i županijskoj razini održavaju se u velikim županijskim središtima, ali i u najmanjim mjestima u Hrvatskoj.

Svaki savjetnik ili skupina savjetnika za određeno predmetno područje organizira/ju jedan do dva višednevna stručna skupa na državnoj razini godišnje i najmanje četiri jednodnevna skupa na ostalim razinama.

Svi programi stručnih skupova koje organiziraju i provode viši savjetnici Agencije objavljuju se na internetskim stranicama Agencije ([www.azoo.hr](http://www.azoo.hr)).

**Cilj:** izvoditi programe stručnog usavršavanja češće i s manjim brojem sudionika.

### **8.4. Korisnici stručnog usavršavanja (ciljne skupine)**

Korisnici usluga stručnog usavršavanja su odgojitelji, učitelji, nastavnici, stručni suradnici i ravnatelji predškolskih ustanova, osnovnih i srednjih škola. Za svaku se ciljnu skupinu organiziraju stručna usavršavanja u predmetnom području, ali i interdisciplinarno. Ako neki odgojno-obrazovni radnik pokaže interes i ima mogućnosti, može nazočiti stručnim skupovima bilo kojeg interesnog područja. Preduvjet je prijavljivanje na stručni skup višem savjetniku - nositelju programa (podaci vidljivi na internetskim stranicama Agencije). Prijavljivanje na program stručnog skupa može se izvršiti elektroničkim putem (obrazac prijave je na internetskim stranicama Agencije). Prijava služi savjetniku za pripremu i organizaciju stručnog skupa, planiranje veličine i broja prostorija u kojima će se stručno usavršavanje odvijati, pripremu materijala i pripremanje potvrde o nazočnosti na stručnom skupu. Potvrda se izrađuje isključivo elektronički i izdaje samo osobi na čije je ime napisana

(ne izdaje se *bianco*-potvrda). Iz potvrde je vidljivo koliko je stručni skup vremenski trajao i koje su teme bile u programu.

Osobito važna ciljna skupina su pripravnici koje savjetnici stručnim usavršavanjem pripremaju za polaganje stručnog ispita i uspješno uključivanje u poziv.

**Cilj:** razviti realno ostvarive modele stručnog usavršavanja za sve odgojno-obrazovne radnike.

### **8.5. Vrijeme provođenja stručnog usavršavanja**

Svi stručni skupovi za učitelje i nastavnike planiraju se u nenastavne radne dane, a to u praksi znači u vrijeme proljetnog, zimskog i ljetnog odmora za učenike. Takvo pravilo jednodnevnih stručnih skupova ne remeti organizacija nastave. Međutim, savjetnici imaju mali broj dana za organizaciju stručnih skupova.

Za ostale ciljne skupine (odgojitelje, stručne suradnike i ravnatelje) kao i za voditelje županijskih stručnih vijeća moguće je organizirati stručne skupove i u nastavne dane, osim subotom. Za učitelje i nastavnike voditelji ŽSV-a organiziraju stručna usavršavanja i u nastavne dane, prije ili nakon redovite nastave (uglavnom u poslijepodnevnim satima).

Nedostatak ovog modela je u činjenici da svi savjetnici istovremeno imaju stručne skupove. U takvom vremenskom okviru nije moguće istovremeno nazočiti na nekoliko stručnih skupova, a i savjetnicima je teško, ponekad i nemoguće obuhvatiti čitavu populaciju za koju su zaduženi.

**Cilj:** realizirati stručna usavršavanja za učitelje i nastavnike i u nastavne dane, tijekom čitave školske godine.

### **8.6. Mjesta provedbe stručnog usavršavanja**

Smještaj, kvalitetni uvjeti rada za plenarna predavanja i radionice, opremljenost prostora, mogućnost istovremenog rada s velikim brojem sudionika i poticajno ozračje za rad važni su čimbenici maksimalno učinkovite realizacije programa stručnog usavršavanja.

Svaka se organizacija stručnog skupa na državnoj razini mora provesti u skladu sa *Zakonom o javnoj nabavi*.

Stručni skupovi na međuzupanijskoj ili županijskoj razini organiziraju se u prostorima predškolskih ustanova, osnovnih i srednjih škola, učeničkih domova ili studentskih kampusa.

**Cilj:** osigurati veći broj višenamjenskih prostora za neometano izvođenje stručnih usavršavanja.

### **8.7. Teme stručnog usavršavanja**

Tematski su pokriveni sadržaji vezani uz aktualne promjene u Hrvatskoj, kao što su važnost znanja, suodnos propisanih dokumenata i školske prakse, razvijanje kompetencija unutar osam polja kompetencija, provođenje Državne mature u srednjim školama, ozračje u odgojno-obrazovnim ustanovama ili aktivne metode učenja i poučavanja. Osobita pozornost pripada području dječjih prava s naglaskom na djecu s posebnim potrebama u hrvatskom odgojno-obrazovnom sustavu te načinima praćenja, vrednovanja i ocjenjivanja učenikovih postignuća.

Svi stručni skupovi organizirani su za ciljne skupine: odgojitelje, učitelje, nastavnike i stručne suradnike osnovnih i srednjih škola prema načelu iste teme (svi savjetnici nekog predmetno nastoje obraditi istu temu kako bi ukupna populacija bila na isti način informirana ili educirana).

Stručno usavršavanje temeljeno je na potrebama radnika u području odgoja i obrazovanja: jednim su dijelom to potrebe koje osjećaju sami radnici, suočeni sa zahtjevima koji se pred njih postavljaju te suočeni s promjenama u svom okruženju; s druge su strane to potrebe proizišle iz aktualne obrazovne politike, odnosno slijedom zahtjeva za modernizacijom obrazovanja na temelju razvoja obrazovnih znanosti. Iz navedenih razloga programi stručnog usavršavanja moraju uvažiti obje kategorije potreba (inicijative iz središta i baze). Teme su vezane uz matične znanosti, razvoj strategija i vještina ili su od nacionalnog značaja.

Projekti koji su dogovoreni s vanjskim partnerima zadaju teme koje određuje sam projekt (primjerice projekt osposobljavanja ravnatelja namijenjen ravnateljima predškolskih, osnovnoškolskih i srednjoškolskih ustanova u suradnji s nizozemskim partnerima, sredstvima europskih fondova).

**Cilj:** ostvarivati programe stručnih usavršavanja sukladno potrebama korisnika, u skladu s čl. 115 *Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi*.

### **8.8. Predavači na stručnim skupovima i institucije s kojima surađuju**

Na stručnim skupovima koje organiziraju viši savjetnici Agencije predavači su ugledni stručnjaci s matičnih fakulteta i institucija koje se primarno bave pitanjima odgoja i obrazovanja, ravnatelji i stručni suradnici iz predškolskih, osnovnoškolskih i srednjoškolskih ustanova te iskusni učitelji i nastavnici praktičari. Važnu suradnju savjetnici ostvaruju i s ostalim ustanovama koje sudjeluju u stvaranju i provođenju obrazovne politike u Republici Hrvatskoj (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja, Agencija za strukovno obrazovanje itd.). U suradnji s voditeljima županijskih stručnih vijeća organiziraju se manji stručni skupovi na županijskoj razini na kojima se kao predavači i voditelji radionica angažiraju stručnjaci ili uspješni praktičari iz lokalne zajednice.

**Cilj:** uključiti veći broj stručnjaka, učitelja i profesora mentora i savjetnika te praktičara iz različitih područja.

### **8.9. Modeli i pristupi stručnom usavršavanju**

Načini pružanja usluga korisnicima su raznovrsni i organiziraju se ovisno o razini stručnog skupa, ciljnoj skupini i broju sudionika. Programe stručnog usavršavanja odjelotvoruje se kombinacijom plenarnih predavanja na skupovima s velikim brojem sudionika i radom s manjim skupinama u radioničkim oblicima rada, interdisciplinarno, modularno, projektima, kreiranjem zajednica učenja na razini škole, organiziranjem videokonferencija, iskustvenim poučavanjem, aktivnim sudjelovanjem i samostalnim radom u skladu s novim tehnologijama, organiziranjem seminara, simpozija, različitih predavanja, radionica, rasprava, supervizijskih grupa, web-portala i foruma.

**Cilj:** razvijati modele stručnih usavršavanja koji će savjetnicima pružiti uvjete za razvoj i podizanje razine kompetencija korisnika.

### **8.10 Rasprava, prijedlozi i evaluacija stručnog skupa**

Standardizirani postupak realizacije programa stručnog skupa uključuje i raspravu, prijedloge i evaluaciju stručnog skupa. Vrednuje se rad predavača te korisnost i aktualnost teme. Svaki sudionik stručnog skupa može jasno prepoznati ciljeve stručnog skupa i povisiti osobne i profesionalne kompetencije, ovisno o prethodno stečenim znanjima i vještinama. Heterogenost sudionika, s obzirom na iskustvo, potrebe, sklonosti, već stečene kompetencije, uvjetuje definiranje ciljeva, ali i određivanje razine kompetencija. Uspješnost u doseganju ciljeva ili razvoju kompetencija teško je procijeniti ukoliko predavač ili voditelj radionice nisu u prigodi raditi postupno, sustavno i temeljito. Standardizirani evaluacijski listić

postoji i primjenjuje se na svim stručnim skupovima koje provode savjetnici Agencije. Njihova obrada dobar je pokazatelj i smjernica za poboljšanje sustava stručnog usavršavanja u Agenciji.

Viši savjetnici samo kroz ostale svoje temeljne poslove (uvid u rad zbog napredovanja u zvanju ili stručno-pedagoškog nadzora) mogu uočiti ima li stručno usavršavanje utjecaj na podizanje razine kvalitete nastavnog procesa.

**Cilj:** razviti učinkovite i provedive modele vrednovanja sudionika stručnih usavršavanja i definirati standarde provjere učinaka stručnog usavršavanja.

<b>Podaci</b>	<b>Broj</b>
Predškolske ustanove	645
Osnovne škole (uključujući posebne odgojno-obrazovne ustanove i umjetničke škole)	951
Srednje škole (uključujući posebne odgojno-obrazovne ustanove, umjetničke škole i učeničke domove)	430
Odgojitelji i stručni suradnici u predškolskim ustanovama	cca 10 000
Učitelji razredne nastave u osnovnim školama	9895
Učitelji/ stručni suradnici/ ravnatelji u OŠ	20909
Nastavnici/odgojitelji/stručni suradnici/ravnatelji u SŠ	11538
Mentori i savjetnici (OŠ i SŠ)	3487
Voditelji ŽSV-a	1428

### Vremenik

<b>ORGANIZACIJA I PROVEDBA STRUČNOG USAVRŠAVANJA U AGENCIJI ZA ODGOJ I OBRAZOVANJE (opis stanja)</b>	<b>CILJEVI I ROKOVI</b>
Tko organizira i provodi stručno usavršavanje u Agenciji za odgoj i obrazovanje	– standardizacija i normiranje poslova savjetnika Agencije <i>Rok izvršenja:</i> od 1. siječnja 2010., kontinuirano.
Mreža voditelja županijskih stručnih vijeća – intenzivnije uključivanje mentora i savjetnika u organizaciju i provođenje stručnog usavršavanja	– definiranje kriterija izbora voditelja ŽSV-a, izrada napatka i metodologije rada voditelja ŽSV-a <i>Rok izvršenja:</i> do 31. prosinca 2009. <i>Rok izvršenja:</i> od 1. siječnja 2010., kontinuirano.
Razine organizacije i provedbe stručnog usavršavanja	– izvedba programa stručnog usavršavanja češće i s manjim brojem sudionika <i>Rok izvršenja:</i> od 1. rujna 2009., kontinuirano
Korisnici stručnog usavršavanja (ciljne	– razvijanje realno ostvarivih modela

skupine)	stručnog usavršavanja za sve odgojno-obrazovne radnike <i>Rok izvršenja:</i> od 1. rujna 2009., kontinuirano.
Vrijeme provođenja stručnog usavršavanja	– realizacija stručnih usavršavanja za učitelje i nastavnike i u nastavne dane, tijekom čitave školske godine <i>Rok izvršenja:</i> u skladu sa zahtjevima MZOŠ-a i ostalim zadovoljavajućim preduvjetima
Mjesta provedbe stručnog usavršavanja	– osiguranje većeg broja višenamjenskih prostora za provedbu stručnih usavršavanja <i>Rok izvršenja:</i> od 1. rujna 2010.; kontinuirano
Teme stručnog usavršavanja	– ostvarivanje programa stručnih usavršavanja sukladno potrebama korisnika, u skladu s čl. 115 <i>Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi</i> <i>Rok izvršenja:</i> od 1. rujna 2009., kontinuirano
Predavači na stručnim skupovima i institucije s kojima surađuju	– uključivanje većeg broja stručnjaka, učitelja i profesora mentora i savjetnika te praktičara iz različitih područja u izvedbu stručnog usavršavanja <i>Rok izvršenja:</i> od 1. rujna 2009., kontinuirano
Modeli i pristupi stručnom usavršavanju	– razvoj modela stručnih usavršavanja u svrhu podizanja razine kompetencija korisnika <i>Rok izvršenja:</i> od 1. rujna 2009., kontinuirano
Rasprava, prijedlozi i evaluacija stručnog skupa	– razvoj učinkovitih i provedivih modela vrednovanja sudionika stručnih usavršavanja i definiranje standarda provjere učinaka stručnog usavršavanja <i>Rok izvršenja:</i> od 1. rujna 2009., kontinuirano

## **9. PODRUČJA RAZVOJA U AZOO-U (STRATEŠKI PRIORITETI, CILJEVI)**

### **9.1. Razvoj ljudskih potencijala**

Znanje, vještine i kompetencije u užem smislu središnje su sastavnice napretka produktivnosti, ali i ključni pogon za promjene. U današnjem tempu življenja usko specijalizirana znanja su kratkog vijeka. Zbog toga je mogućnost kontinuiranog brzog učenja jamstvo održivog razvoja.

Razvojne faze ljudskih potencijala su: stvaranje i unapređivanje znanja i vještina, širenje znanja i vještina među pojedincima i organizacijama te realizacija znanja u tehnologije pa govorimo o ljudskom kapitalu (individualna znanja), strukturalnom kapitalu (znanja organizacija) i društvenom kapitalu (znanja zajednica).

Kako bi se osnažile upravljačke funkcije te djelatnost u cjelini, radnici i vanjski suradnici (uključujući i upravljačke funkcije) trebaju trajno unapređivati znanja i vještine, osobito

upravljanja projektima, informatičke, komunikacijske, normativno-administrativne te pojačati specijalizacije u pojedinim užim dijelovima odgoja i obrazovanja.

**Rok izvršenja:** kontinuirano stručno usavršavanje savjetnika Agencije u skladu sa strateškim prioritetima MZOŠ-a (nove informacije i spoznaje vezane uz promjene u odgojno-obrazovnom sustavu u Republici Hrvatskoj).

## **9.2. Razvoj upravnih i normativnih akata**

Učinkoviti upravno-normativni akti su preduvjet za kvalitetno provođenje stručnog usavršavanja. Agencija treba sudjelovati u izradi normativnih akata koji se odnose na stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika davanjem stručne podloge i stručnog mišljenja.

## **9.3. Razvoj materijalnih potencijala**

U proračunu za 2010. treba planirati sredstva za stručno usavršavanje koja se potražuju u akcijskim planovima i projektima stručnog usavršavanja.

Potrebno je načiniti popis i analizu svih postojećih prostora i prostora koji bi mogli biti korišteni za stručna usavršavanja u Republici Hrvatskoj (predškolske ustanove, osnovne i srednje škole, učenički domovi) i predložiti mogućnosti njihovog korištenja.

**Rok izvršenja:** do 31. kolovoza 2010.

U proračunu za 2010. planirati sredstva za baze podataka, portale i forume.

U proračunu za 2010. planirati sredstva za razvoj inovativnih sadržaja.

## **9.4. Razvoj softverskih potencijala**

Izraditi softver koji omogućava postavljanje velikih baza podataka, po vrsti baza i količini podataka, osigurati *on-line* unos podataka.

Izraditi i razviti sustav praćenja stručnog usavršavanja učitelja/nastavnika: jedinstvena baza podataka.

**Rok izvršenja:** do 31. kolovoza 2010.

Izraditi edukativne softvere po područjima stručnog usavršavanja.

**Rok izvršenja:** do 31. prosinca 2010. Razvijati i pratiti razvoj obrazovnih sadržaja u sljedećih pet godina.

## **9.5. Razvoj modela stručnog usavršavanja**

Uz sve navedene organizacijske modele, cilj je povećati broj interdisciplinarnih i modularno organiziranih stručnih skupova u petogodišnjem razdoblju.

**Rok izvršenja:** od 1. rujna 2009., kontinuirano.

## **9.6. Razvoj planskih i programskih sadržaja**

Izraditi akcijske planove za opće i za svako pojedino odgojno-obrazovno područje.

**Rok izvršenja:** kvartalno

## **9.7. Razvoj inovativno edukativnih sadržaja**

Vrednovanje originalnosti i inovativnosti sadržaja vezanih za stručno usavršavanje, izdvajanje i nagrađivanje inovativnih sadržaja te otvaranje baze inovacija u području stručnog usavršavanja.

**Rok izvršenja:** stvaranje okvira za realizaciju do 31. prosinca 2009.



## 9.8. Suradnja sa sudionicima stručnog usavršavanja

Definirati uloge svih sudionika stručnoga usavršavanja i mehanizme njihove suradnje na općoj razini i po pojedinim područjima.

**Rok izvršenja:** do 31. kolovoza 2010.

## 9.9. Javno promicanje provođenja stručnog usavršavanja

Portal s bazama neprekidni je izvor informacija o statistici i sadržaju stručnog usavršavanja u RH. Redovito i kontinuirano slanje izvješća o stručnom usavršavanju svim medijima.

**Rok izvršenja:** od 1. rujna 2009.

### Vremenik

<b>PODRUČJA RAZVOJA U AZOO-u (STRATEŠKI PRIORITETI, CILJEVI)</b>	<b>ROKOVI IZVRŠENJA</b>
<b>Razvoj ljudskih potencijala</b>	Kontinuirano stručno usavršavanje savjetnika Agencije u skladu sa strateškim prioritetima MZOŠ-a (nove informacije i spoznaje vezane uz promjene u odgojno-obrazovnom sustavu u Republici Hrvatskoj).
<b>Razvoj upravnih i normativnih akata</b>	Kontinuirano; izrada podloga i stručnih mišljenja u suradnji s MZOŠ-om
<b>Razvoj materijalnih potencijala</b> – popis i analiza svih postojećih prostora i prostora koji bi mogli biti korišteni za stručna usavršavanja	do 31. kolovoza 2010.
<b>Razvoj softverskih potencijala</b> – jedinstvena baza podataka – izrada edukativnih softvera	do 31. kolovoza 2010. do 31. prosinca 2010.
<b>Razvoj modela stručnog usavršavanja</b>	od 1. rujna 2009., kontinuirano.
<b>Razvoj planskih i programskih sadržaja</b>	kvartalno
<b>Razvoj inovativno edukativnih sadržaja</b>	okvir za realizaciju do 31. prosinca 2009
<b>Suradnja sa sudionicima stručnog usavršavanja</b>	do 31. kolovoza 2010.
<b>Javno promicanje provođenja stručnog usavršavanja</b>	od 1. rujna 2009.

## 10. MOGUĆE TEŠKOĆE I PROBLEMI

U čl. 115. st. 1. *Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi* izričito je propisano da „učitelji, nastavnici, stručni suradnici i ravnatelji školske ustanove imaju pravo i obvezu trajno se stručno osposobljavati i usavršavati kroz programe koje je odobrilo Ministarstvo“. Pretpostavka za učinkovito provođenje ove zakonske odredbe je omogućavanje uvjeta za izvršenje navedene obveze. Uvjeti se moraju stvoriti na tri razine:

– učiteljima, nastavnicima, stručnim suradnicima i ravnateljima treba omogućiti dovoljan broj dana za stručno usavršavanje i mogućnost odabira unutar vremenski i tematski ograničene ponude već i sukladno osobnim interesima i potrebama,

– ravnateljima škola treba omogućiti izvore financiranja iz kojih će neometano organizirati odlazak na stručno usavršavanje nastavnom osoblju i plaćenu zamjenu (ako je nastavni radni dan),

– savjetnicima Agencije koji organiziraju i provode stručno usavršavanje treba osigurati prostorne, vremenske i materijalne uvjete za neometano i kvalitetno provođenje stručnog usavršavanja (osobito mogućnost rada s kvalitetnim predavačima) u svrhu podizanja razine općih, stručnih i profesionalnih kompetencija svih odgojno-obrazovnih radnika, s ciljem implementacije svih kurikulumskih vrijednosti, ciljeva i načela.

Prijedlog razvoja modela mogao bi biti uvođenje jednog slobodnog radnog dana za voditelje ŽSV-a čime bi se dobilo na kvaliteti njihova angažmana u radu s pripadajućim im učiteljima/nastavnicima. Jednako tako bi trebalo razmisliti o drukčijoj vremenskoj odrednici za obvezno stručno usavršavanje (ne samo u vrijeme zimskog, proljetnog i ljetnog odmora za učenike) jer bi se time omogućila frekventnija i učinkovitija edukacija za sve.

Sustav praćenja sudjelovanja svih odgojno-obrazovnih radnika ima za pretpostavku puno uređeniji sustav elektroničkog prijavljivanja i pouzdan sustav kontrole praćenja nazočnosti na stručnim usavršavanjima, što je pretpostavka za njihovo licenciranje. U ovom trenutku podaci nisu dovoljno točni i ne pokazuju pouzdano ispunjavaju li svi svoju zakonsku obvezu.

Provoditelje stručnog usavršavanja u Republici Hrvatskoj trebalo bi certificirati kako bi se osigurala kvaliteta onoga što se nudi. Na tržištu postoje izuzetno kvalitetni ponuđači (viši savjetnici Agencije za odgoj i obrazovanje i ostalih agencija kojima je to djelatnost, sveučilišni profesori, neke udruge, neki predavači – autori udžbenika), ali i ponuđači čija je kvaliteta ponuđenog upitna. Potrebno je uspostaviti kontrolu kvalitete ponuđenih stručnih usavršavanja i urediti tržište. Izuzetno kvalitetni ponuđači ne žele raditi u sustavu državnih i javnih ustanova jer visoko cijene kvalitetu svoga rada pa se izbor onih koji žele raditi s učiteljima i za njih znatno sužava (primjerice: u Austriji je zakonom određena satnica od 60 eura za svakog certificiranog ponuđača stručnog usavršavanja, ali i obveza koliko sati moraju odraditi za potrebe javnog i državnog sektora). Savjetnici Agencije koji u opisu svojih temeljnih poslova provode i stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika u nepovoljnijem su položaju od svih ostalih jer nemaju mogućnost naplate kotizacije ili pružanja usluga koje ostali ponuđači čine.

Poteškoće treba otkloniti jasnim zakonskim odrednicama i uređenjem sustava, što će korisnicima usluga omogućiti kvalitetnije opcije za trajni profesionalni stručni razvoj. Interes države pritom mora biti hrvatski obrazovni sustav usklađen s modernim europskim i svjetskim trendovima. Modeli kvalitetno uređenih sustava su poznati, ali pretpostavke za njihovo implementiranje trenutno nisu najpovoljnije za one koji stručno usavršavanje i provode.

## **11. ZAKLJUČCI I PROVEDBA STRATEGIJE**

- Nužnost trajnog profesionalnog stručnog razvoja s ciljem razvoja osobnih, profesionalnih i stručnih kompetencija ne samo svakog pojedinog odgojitelja, učitelja, nastavnika, stručnog suradnika i ravnatelja već i škole kao institucije i obrazovnog sustava u cjelini treba osvijestiti na svim razinama odgovornosti onih koji u tom procesu aktivno sudjeluju.
- Da bi promjene ispunile svoj cilj (unapređenje obrazovnog procesa za sve učenike i unapređenje rada škola), obrazovne vlasti trebaju ulagati u razvoj znanja i vještina odgojno-obrazovnih radnika.
- Da bi odgojno-obrazovni radnici mogli odgovoriti zahtjeve promjena, moraju naučiti raditi i organizirati rad škola na odgovarajući način.

- Profesionalizacija učiteljskog posla i vjerodostojnost učiteljske djelatnosti zahtijevaju promjene u radu i prihvaćanje novog modela odgovornosti.
- Da bi se mogli pratiti učinci stručnog usavršavanja na kvalitetu odgojno-obrazovnog procesa, treba osmisлити novi sustav praćenja i nadzora, vrednovanja i samovrednovanja rada svih odgojno-obrazovnih radnika.
- Realizacija *Strategije stručnog usavršavanja u Agenciji za odgoj i obrazovanje 2009.-2013.* podrazumijeva i donošenje ostalih provedbenih i podzakonskih akata.

Za provedbu *Strategije* donosit će se akcijski planovi te odrediti tijela za implementaciju i praćenje provedbe, mjera i aktivnosti akcijskog plana.

### Izvori

Konferencija: *Profesionalni razvoj učitelja za kvalitetu i jednakost u cjeloživotnom obrazovanju*, Lisabon 27. i 28. rujna 2007.

Stručni skup za sve više savjetnike Agencije za odgoj i obrazovanje održan u ožujku 2008. godine (procjena institucijskog okruženja, kapaciteti AZOO-a, SWOT-analiza jakih i slabih strana, vizija i misija, načela, modeli i pristupi stručnom usavršavanju, razvojni ciljevi).

### Literatura

Vizek-Vidović, V. (ur.) (2005), *Cjeloživotno obrazovanje učitelja i nastavnika: višestruke perspektive*. Zagreb: Institut za društvena istraživanja.

Judith Warren Little (1994), *Teachers' Professional Development in a Climate of Educational Reform*.

Richard F. Elmor(2004), *School Reform from the Inside Out*.

*Strateški okvir za razvoj 2006.–2013.*, (2006) Vlada Republike Hrvatske

*Continuing professional development* (2003.), Edinburgh: Scottish Executive

*Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i opće obvezno obrazovanje u osnovnoj i srednjoj školi* (2008.), Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa

[www.eu2007.min-edu.pt](http://www.eu2007.min-edu.pt)

[www.eurydice.org](http://www.eurydice.org)

[sisifo.fpce.ul.pt](http://sisifo.fpce.ul.pt)

[www.ncse.ie](http://www.ncse.ie)

[www.sagepublications.com](http://www.sagepublications.com)