



***Europski socijalni fond i razvoj  
inovacija u strukovnim školama***



Agencija za  
strukovno obrazovanje  
i obrazovanje odraslih





IPA KOMPONENTA IV – RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA – PROGRAM EUROPSKE UNIJE ZA HRVATSKU

PROJEKT

---

# Implementacija novih kurikuluma

(UGOVOR O PRUŽANJU USLUGA)

---



Ovaj projekt financira  
Europska Unija



EPRD – Office for  
Economic Policy and  
Regional Development



Agencija za  
strukovno obrazovanje  
i obrazovanje odraslih

#### **GLAVNI PARTNER U PROJEKTU**

Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih

Radnička cesta 37b, Zagreb

[www.asoo.hr](http://www.asoo.hr)

#### **GRAFIČKO OBLIKOVANJE**

Rddigital

[www.rddigital.hr](http://www.rddigital.hr)

#### **TISAK**

Rddigital

#### **NAKLADA**

900 primjeraka

Ova publikacija tiskana je u okviru projekta „Implementacija novih kurikuluma“ (ugovor o pružanju usluga) koji se provodi u sklopu IPA Programa, Komponente IV – Razvoj ljudskih potencijala. Usluge pruža EPRD – Office for Economic Policy and Regional Development u suradnji s European Profiles SA, University of Jyväskylä i Chronos Info.

---

Ova publikacija izrađena je uz pomoć Europske Unije. Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost EPRD-a i ni na koji se način ne može smatrati da odražava gledišta Europske Unije.

## **IPA – Instrument prepristupne pomoći**

Instrument prepristupne pomoći (eng. Instrument for Pre-Accession Assistance – IPA) prepristupni je program za razdoblje od 2007. do 2013. godine koji zamjenjuje dosadašnje programe CARDS, Phare, ISPA i SAPARD.

Osnovni ciljevi ovog programa su pomoć u izgradnji institucija i vladavine prava, ljudskih prava, uključujući i temeljna prava, prava manjina, jednakost spolova i nediskriminaciju, administrativne i ekonomske reforme, ekonomski i društveni razvoj, pomirenje i rekonstrukciju te regionalnu i prekograničnu suradnju.

IPA Komponenta IV Razvoj ljudskih potencijala doprinosi jačanju gospodarske i socijalne kohezije, te prioritetima Europske strategije zapošljavanja u području zapošljavanja, obrazovanja, stručnog osposobljavanja i socijalnog uključivanja.

“Europsku Uniju čini 27 zemalja članica koje su odlučile postupno povezivati svoja znanja, resurse i sudbine. Zajednički su, tijekom razdoblja proširenja u trajanju od 50 godina, izgradile zonu stabilnosti, demokracije i održivog razvoja, zadržavajući pritom kulturalnu raznolikost, toleranciju i osobne slobode. Europska Unija posvećena je dijeljenju svojih postignuća i svojih vrijednosti sa zemljama i narodima izvan svojih granica.”

Europska komisija izvršno je tijelo EU.

## PROJEKT

---

# Implementacija novih kurikuluma

## (UGOVOR O PRUŽANJU USLUGA)

---

Ovaj projekt dio je širega procesa modernizacije sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (SOO) u skladu s ciljevima određenim *Strategijom razvoja sustava strukovnog obrazovanja u Republici Hrvatskoj 2008. – 2013.* Oslanjajući se na dosadašnje rezultate, ostvarene kroz CARDS program, ovaj projekt će osnažiti inovativne kapacitete strukovnih škola i omogućiti im da u većoj mjeri budu ključni promicatelji strukovnih inovacija.

Rastuća važnost SOO-a zahtijeva aktivniju ulogu strukovnih škola te promicanje inovacija od strane samih škola. Stoga je potrebno povećati motiviranost i inicijative strukovnih škola te stupanj njihova sudjelovanja u procesu prepoznavanja nužnih promjena i poboljšanja.

## OPĆI CILJ

---

Opći cilj reforme kojoj ovaj projekt pridonosi je ojačati cjelokupnu modernizaciju i fleksibilnost SOO-a u Republici Hrvatskoj kako bi se poboljšala njegova relevantnost u odnosu na tržište rada i mogućnost odgovaranja na strukturne promjene u hrvatskome gospodarstvu - u skladu s pravnom stečevinom EU-a u relevantnim područjima.

## SVRHE PROJEKTA

---

- Potaknuti uvođenje novih, visokokvalitetnih kurikuluma i sustavnog pristupa razvoju inovativne kulture u strukovnim školama, u skladu s potrebama tržišta rada na lokalnoj i/ ili regionalnoj razini;
- Razviti kapacitete Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih (ASOO) i strukovnih škola za uspješnu pripremu i provedbu grant-sheme (dodjele nepovratnih sredstava) te budućih projekata.

## GLAVNE PROJEKTNE AKTIVNOSTI

---

Škole za strukovno obrazovanje u Republici Hrvatskoj i Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih (ASOO) imaju glavnu ulogu u projektnim aktivnostima.

## **U KOMPONENTI 1**

---

- Rad na provedbi ovog projekta uključuje i predstavnike raznih dionika na području SOO-a koji će kroz sudjelovanje u radnoj skupini razviti Strateški okvir koji će odrediti širi opseg prihvatljivih inovacija strukovnih škola te mehanizme i preporuke za njihovo prepoznavanje i provedbu.
- Kroz ovaj projekt identificirati će se i prenijeti postojeća znanja o inovacijama od strane strukovnih škola koje su već stekle iskustvo i postigle dobre rezultate u tom smislu. Kada bude razvijen, Strateški će okvir biti raspravljen i ocijenjen unutar širega kruga strukovnih škola i relevantnih dionika.

## **U KOMPONENTI 2**

---

- Osnovan je centar za pomoć (help-desk) strukovnim školama, korisnicima nepovratnih sredstava u sklopu grant-scheme „Implementacija novih kurikuluma“, a pored toga za ove strukovne škole održane su i radionice o samoj provedbi projekata;
- Skupina stručnjaka bit će osposobljena za pružanje edukacije predstavnicima strukovnih škola za uspješnu pripremu budućih projekata (u sklopu budućih IPA natječaja za dodjelu nepovratnih sredstava te Europskog socijalnog fonda).

## PREDGOVOR

---

Dragi/e ravnatelj/ce i nastavnici/e strukovnih škola,

veliko mi je zadovoljstvo upoznati vas s mogućnostima financiranja u sklopu Europskoga socijalnog fonda (ESF), kao dijela Strukturnih fondova Europske Unije, čiji je cilj jačati ljudski kapital, omogućiti rast stope zapošljavanja i sudjelovanja radne snage na tržištu rada te povećati prilagodljivost radne snage i poduzeća.

Republika Hrvatska pripremala se za korištenje strukturnih fondova i Kohezijskoga fonda kroz različite programe Zajednice i programe pomoći EU-a. Svrha EU-programa bila je pružiti pomoć zemljama kandidatkinjama i potencijalnim kandidatkinjama za ulazak u EU u izgradnji institucija, razvoju infrastrukture te ekonomskome i socijalnom razvoju.

U razdoblju od 2000. do 2007. godine Republika Hrvatska je koristila sredstva Europske Unije putem programa CARDS, kroz koji je tehnička i financijska pomoć usmjeravana na izgradnju institucija i razvoj investicijskih programa. Cilj projekta *CARDS 2003* ogleda se u modernizaciji hrvatskih strukovnih škola te je u sklopu treće komponente projekta potpisano 13 ugovora s tim školama.

Od 2007. godine Republici Hrvatskoj je namijenjen novi oblik financiranja, a to je Instrument pretpristupne pomoći (IPA), koji je usmjeren na izgradnju institucionalnih kapaciteta, usklađivanje i provedbu pravne stečevine Europske Unije te pripremu za korištenje Strukturnih fondova.

IPA se sastoji od pet komponenata, a četvrta je komponenta usmjerena na razvoj ljudskih potencijala, u što je uključen i sustav strukovnog obrazovanja i osposobljavanja Republike Hrvatske. U sklopu IPA projekta "Implementacija novih kurikuluma", koji provodi Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, raspisan je natječaj za dodjelu nepovratnih sredstava te je potpisano 18 ugovora sa strukovnim školama u Republici Hrvatskoj.

U tijeku je programiranje prioriteta i projekata za korištenje sredstava iz Europskoga socijalnog fonda, a uzimajući u obzir da je predviđeni nadnevak pristupanja Republike Hrvatske Europskoj Uniji 1. srpnja 2013. godine, istodobno će se raditi na programiranju tog kratkoga šestomjesečnoga razdoblja druge polovice 2013. godine i cjelovitoga programskog ciklusa za Europski socijalni fond za razdoblje od 2014. do 2020. godine.

U usporedbi s dosadašnjim pretpristupnim fondovima, sredstva koja će biti na raspolaganju Republici Hrvatskoj bit će znatno veća. S pristupanjem Republike Hrvatske Europskoj Uniji promijenit će se procedure i pravila provedbe projekata pa će se natječajna procedura provoditi prema hrvatskim zakonskim propisima o javnoj nabavi, a sva će projektna dokumentacija biti na hrvatskome jeziku.

Poštovane ravnateljice i ravnatelji, ESF otvara velike mogućnosti ostvarenja vaših ideja i projekata, a kako biste bili uspješni u povlačenju sredstava iz ESF-a već je sad vrijeme za okupljanje partnera na lokalnoj i regionalnoj razini te pripremu projektnih ideja. Ovaj je priručnik jedan od načina kojim će vam Agencija pružati stalnu potporu u jačanju vaših kapaciteta za provedbu razvojnih projekata škola korištenjem sredstava ESF-a.



Pozivamo vas da kreirate dugoročne razvojne planove škola te projektne ideje kojima biste ih ostvarili. U programiranju prioriteta i projekata ESF-a cilj će nam biti povećanje kvalitete procesa, programa i rada škola, podizanje kompetencija učenika i nastavnika te jačanje partnerstava škola s tržištem rada i lokalnom zajednicom.

Agencija će vas stalno podupirati u vašim nastojanjima kako bismo zajednički gradili suvremen i prilagodljiv sustav strukovnog obrazovanja i osposobljavanja koji će odgovarati na sve zahtjeve hrvatskoga društva.

S poštovanjem,

Ivan Šutalo, ravnatelj

## **SADRŽAJ**

1. Vodič kroz Europski socijalni fond za strukovne škole.....	<b>9</b>
2. Preporuke strukovnim školama za razvoj inovativnih projektnih prijedloga.....	<b>73</b>
3. Uvođenje inovacija u strukovne škole.....	<b>95</b>
4. Izjava iz Bruges / Bruges Communiqué.....	<b>119</b>

**Vodič kroz Europski socijalni fond za  
strukovne škole**

## Sadržaj

<b>Uvod</b> .....	<b>12</b>
<b>POGLAVLJE 1: KONTEKST ESF-a</b> .....	<b>13</b>
Strukturalna i kohezijska politika EU-a.....	13
Uvod.....	13
Načela i ciljevi pomoći strukturnih fondova.....	14
Strukturalna politika: programiranje, strukture, odluke i ključni dokumenti.....	16
Europski socijalni fond: svrha, povijest, ciljevi, aktivnosti, pravna podloga.....	17
Svrha i povijest.....	17
Ciljevi.....	19
Prioriteti i aktivnosti.....	20
Pravna podloga.....	26
Objašnjenje pojmova.....	27
Institucionalni okvir: uloge i odgovornosti dionika.....	31
<b>POGLAVLJE 2: OBRAZOVANJE I CJELOŽIVOTNO UČENJE U EUROPSKOJ UNIJI</b> .....	<b>34</b>
Uvod.....	34
Podrška ESF-a u području strukovnog obrazovanja i osposobljavanja.....	36
Ostali oblici pomoći EU-a u području obrazovanja i osposobljavanja	
Program za cjeloživotno učenje (LLP).....	38
Potprogram Leonardo da Vinci.....	38
Potprogram Grundtvig.....	39
<b>POGLAVLJE 3: RAZVOJ PROJEKATA FINANCIRANIH IZ ESF-a</b> .....	<b>40</b>
Što se može napraviti u ovom trenutku?.....	40
A. Upoznavanje s politikama.....	40
B. Razvoj strategije za upravljanje promjenama.....	41
C. Izgradnja organizacijskih kapaciteta.....	41
D. Uključivanje lokalnih dionika i izgradnja partnerstava.....	43
Što napraviti nakon objave operativnog programa za ESF u Hrvatskoj?.....	44
Što napraviti nakon objave poziva na podnošenje projektnih prijedloga za financiranje iz ESF-a?.....	44
Što je ESF projekt?.....	44
Savjeti za razvoj i planiranje projekta.....	46
Razvoj projekta.....	46
Kontekstualna analiza.....	46
Izrada/pisanje projektnog prijedloga.....	52
Metode.....	54
Održivost.....	54
Proces odabira projekata i poziv na podnošenje projektnih prijedloga.....	58

<b>POGLAVLJE 4: PROVEDBA PROJEKATA FINANCIRANIH IZ ESF-a U PODRUČJU OBRAZOVANJA I OSPOSOBLJAVANJA</b> .....	<b>60</b>
Uloge i odgovornosti nositelja projekta.....	60
<b>POGLAVLJE 5: PRAĆENJE I EVALUACIJA PROJEKATA FINANCIRANIH IZ ESF-a</b> .....	<b>66</b>
Osnovni pojmovi i važnost praćenja i evaluacije projekata financiranih iz ESF-a.....	66
<b>LITERATURA</b> .....	<b>72</b>
<b>POPIS TABLICA</b>	
Tablica 1: Strukturni fondovi – ciljevi i instrumenti.....	15
Tablica 2: Proces programiranja strukturnih fondova za razdoblje 2007. – 2013.....	16
Tablica 3: Prioriteti i aktivnosti u sklopu ESF-a.....	20
Tablica 4: ESF – rječnik pojmova.....	27
<b>POPIS SLIKA</b>	
Slika 1: Nacrt prijedloga upravljačke strukture za ESF u Hrvatskoj.....	33
Slika 2: Uloge i odgovornosti u praćenju i evaluaciji.....	69
<b>POPIS PRIMJERA</b>	
Primjer 1: Iskustvo u provedbi projekta financiranog iz ESF-a iz Belgije.....	55
Primjer 2: Iskustvo u provedbi projekta financiranog iz ESF-a iz Grčke.....	57
Primjer 3: Iskustvo u provedbi projekta financiranog iz ESF-a iz Madeire.....	62
Primjer 4: Iskustvo u provedbi projekta financiranog iz ESF-a iz Njemačke.....	64
Primjer 5: Iskustvo u provedbi projekta financiranog iz ESF-a iz Finske.....	70
Primjer 6: Iskustvo u provedbi projekta financiranog iz ESF-a iz Italije.....	71

## UVOD

Svrha ovog priručnika je potaknuti daljnji razvoj sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u Republici Hrvatskoj, osobito na razini strukovnih škola. Priručnik predstavlja još jednu u nizu inicijativa Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, kojima se nastoje razviti organizacijski i profesionalni kapaciteti strukovnih škola kako bi postale aktivni dionici u svojim lokalnim zajednicama.

Tijekom proteklih godina hrvatske su strukovne škole imale priliku sudjelovati u projektima koje je financirala Europska Unija, kao stručnjaci, korisnici bespovratnih sredstava ili dionici te tako razvijati svoje kapacitete. Na tim su projektima školski odbor i nastavnici učili kako prebistano razvijati i unaprjeđivati kvalitetu obrazovnih usluga.

Svrha dijela projekata financiranih kroz programe CARDS i IPA bila je pripremiti sustav strukovnog obrazovanja i osposobljavanja za aktivno sudjelovanje i korištenje velikih mogućnosti koje nudi Europski socijalni fond (ESF).

ESF nudi značajnu financijsku pomoć za projekte kojima obrazovni sustav priprema svoje polaznike za tržište rada. Kako bi mogle koristiti ta sredstva, strukovne škole u suradnji s ostalim dionicima trebaju pripremiti svoje organizacijske kapacitete za izazove koje donosi ESF.

Administrativna priprema za ESF u Hrvatskoj još uvijek nije dovršena te se u pojedinim dijelovima ovog priručnika ističe kako provedbena procedura još uvijek nije detaljno razrađena. No, budući da je svrha Instrumenta za pretprijetupnu pomoć (IPA), odnosno njegove četvrtje komponente – Razvoj ljudskih potencijala, između ostalog, i priprema za korištenje sredstava iz ESF-a, za očekivati je da se ESF svojom strukturom neće bitno razlikovati od IPA programa.

U ovom će se priručniku ukratko predstaviti povijest ESF-a te objasniti njegova glavna obilježja koja se odnose na obrazovni sustav i pripremu projekata u strukovnim školama. Nadamo se da će Vas ovaj priručnik potaknuti na daljnji rad i učenje o obrazovnim inicijativama.

## POGLAVLJE 1: KONTEKST ESF-a

Kako bi čitatelji u potpunosti razumjeli ESF, u ovom će poglavlju biti objašnjena:

- strukturna i kohezijska politika EU-a;
- povijest, ustroj i svrha ESF-a, ključne aktivnosti i zakonska podloga.

### Strukturna i kohezijska politika EU-a

#### Uvod

Kohezija Europske Unije, odnosno regionalna politika, spominje se već u Rimskom ugovoru iz 1957. godine, kojim je osnovana Europska ekonomska zajednica, a razrađivala se i razvijala sa svakim novim proširenjem Unije.

Svrha regionalne politike EU-a je umanjiti ekonomske, socijalne i teritorijalne nejednakosti koje još postoje među regijama Europe. Ukoliko se te nejednakosti ne bi rješavale, narušili bi se sami temelji EU-a poput jedinstvenog tržišta i zajedničke valute, eura. Strukturni fondovi i Kohezijski fond financijski su alati uspostavljeni za provedbu regionalne politike Europske Unije.

Regionalna politika odražava solidarnost EU-a s manje razvijenim zemljama i regijama te putem integriranih programa potpore potiče održivi razvoj na regionalnoj razini, ali i na razini cijele Unije. Regionalna politika posebice je usmjerena na:

- razvoj potencijala i prednosti regije,
- povećanje konkurentnosti svih regija,
- otvaranje novih i boljih radnih mjesta.

Od 1986. godine cilj kohezijske politike je jačanje ekonomske i socijalne kohezije. Lisabonskim ugovorom i najnovijom ekonomskom strategijom EU-a **Europe 2020**<sup>1</sup> uvedena je i treća dimenzija, teritorijalna kohezija. Europe 2020 strategija je EU-a kojom se promiče pametan, održivi i uključivi rast i u kojoj su postavljeni ambiciozni ciljevi koje do 2020. godine treba ostvariti u pet ključnih područja:

**Zapošljavanje** – 75 % populacije u dobi od 20 do 64 godine trebalo bi biti zaposleno;

**Inovacija** – 3% BDP-a EU-a treba uložiti u istraživanje i razvoj;

**Klimatske promjene** – Treba ispuniti klimatsko – energetske ciljeve „20/20/20“ (dostići 30% manje emisija);

**Obrazovanje** – Postotak osoba koje prijevremeno napuštaju školovanje trebao bi biti ispod 10%, a najmanje 40% osoba u dobi od 30 do 34 godine trebalo bi završiti tercijarno obrazovanje (ili ekvivalentno);

**Siromaštvo** – Broj ljudi kojima prijeti siromaštvo ili socijalno isključenje trebalo bi umanjiti za (otprilike) 20 milijuna.

Regionalna politika definira okvir za ulaganje i sustav za ostvarenje ciljeva strategije Europe 2020 kroz Europski fond za regionalni razvoj, Europski socijalni fond i Kohezijski fond, koji zajedno iznose više od trećine ukupnog proračuna EU-a.

<sup>1</sup> [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm)

### *Načela i ciljevi pomoći strukturnih fondova*

U nastavku su navedena načela pomoći strukturnih fondova:

**Komplementarnost:** Fondovi će pružati pomoć koja će biti komplementarna nacionalnim aktivnostima, uključujući aktivnosti na regionalnoj i lokalnoj razini, u koje će biti uključeni prioriteti Zajednice.

**Konzistentnost:** Europska komisija i zemlje članice brinut će se da se sredstva iz fondova koriste u skladu s politikama, prioritetima i aktivnostima Zajednice te da su komplementarna s drugim financijskim instrumentima Zajednice.

**Koordinacija:** Europska komisija i zemlje članice će se, u skladu sa svojim odgovornostima, brinuti o koordinaciji sredstava iz fondova – Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj (EARDF), Europskog ribarskog fonda (EFF) te intervencijama Europske investicijske banke (EIB) i ostalih financijskih instrumenata.

**Usuglašenost:** Aktivnosti financirane sredstvima iz fondova bit će u skladu s odredbama Lisabonskog ugovora i pratećih zakonskih akata.

**Programiranje:** Ciljevi fondova ostvarivat će se unutar okvira sustava višegodišnjeg programiranja koji se sastoji od faze utvrđivanja prioriteta, faze financiranja i sustava upravljanja i provjere.

**Partnerstvo:** Ciljevi fonda ostvarivat će se bliskom suradnjom, odnosno partnerstvom između Europske komisije i svake zemlje članice, kao i partnerstvima unutar samih zemalja članica koja će djelovati na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini te okupljati ključne predstavnike iz područja ekonomije, socijalne skrbi, zaštite okoliša i ostalih relevantnih područja.

**Teritorijalna razina provedbe:** Zemlje članice bit će odgovorne za provedbu operativnih programa na odgovarajućoj teritorijalnoj razini, u skladu sa svojim specifičnim institucionalnim sustavima.

**Proporcionalnost:** Financijski i administrativni resursi koje će Europska komisija i zemlje članice koristiti iz fondova bit će proporcionalni ukupnoj količini sredstava izdvojenih za provedbu operativnog programa.

**Podijeljeno upravljanje:** Proračunska sredstva Europske Unije izdvojena u okviru fondova trošit će se po načelu podijeljenog upravljanja između zemalja članica i Europske komisije.

**Dodatnost:** Doprinosi iz strukturnih fondova neće zamijeniti javne ili jednakovrijedne strukturne troškove zemalja članica.

**Ravnopravnost muškaraca i žena i nediskriminacija:** Zemlje članice i Europska komisija brinut će o promicanju ravnopravnosti muškaraca i žena, integraciji rodne perspektive te sprječavanju diskriminacije na temelju spola, rasne ili etničke pripadnosti, vjerske pripadnosti, invaliditeta, dobi ili seksualne orijentacije, u svim fazama korištenja sredstava iz fondova te, posebice, u pristupu fondovima.

**Održivi razvoj:** Ciljevi fondova ostvarivat će se u skladu s načelima održivog razvoja i zaštite okoliša.



Fondovima su obuhvaćeni sljedeći **ciljevi**:

### Konvergenција

Svrha ovog cilja je ubrzati ekonomski razvoj slabije razvijenih regija Europske Unije povećanjem ulaganja u infrastrukturu i ljudski potencijal, razvojem društva temeljenog na znanju i inovacijama, prilagodbom ekonomskim i društvenim promjenama, zaštitom okoliša i unaprjeđivanjem učinkovitosti državne, odnosno javne uprave.

### Regionalna konkurentnost i zapošljavanje

Predviđanjem ekonomskih i društvenih promjena nastoji se potaknuti konkurentnost i privlačnost te povećati mogućnosti zapošljavanja u ostalim regijama EU-a. Ekonomske i društvene promjene podrazumijevaju širenje trgovine povećanjem ulaganja u ljudski kapital i promicanjem poduzetničkih vrijednosti, društva znanja, zaštite okoliša, prilagodljivosti radne snage te razvoja (svima dostupnih) tržišta rada.

### Teritorijalna suradnja

Ovaj cilj financira se sredstvima iz Europskog fonda za regionalni razvoj (ERDF), a svrha mu je promicati suradnju među europskim regijama i uspostaviti zajedničke alate za rješavanje pitanja poput urbanog, ruralnog i obalnog razvoja, podijeljenog upravljanja resursima ili unaprjeđenja prometnih veza.

**Tablica 1:** Strukturni fondovi – ciljevi i instrumenti

Ciljevi	Strukturni fondovi i instrumenti		
Konvergenција	Europski fond za regionalni razvoj (ERDF)	Europski socijalni fond (ESF)	Kohezijski fond
Regionalna konkurentnost i zapošljavanje	Europski fond za regionalni razvoj (ERDF)	Europski socijalni fond (ESF)	
Europska teritorijalna suradnja	Europski fond za regionalni razvoj (ERDF)		
	↑	↑	↑
Oblici pomoći	Ulaganje u tvrtke s ciljem stvaranja novih, održivih radnih mjesta. Istraživanje i inovacije, telekomunikacije, okoliš, energija i transport. Financijski instrumenti za regionalni i lokalni razvoj.	Prilagodba radnika i poduzeća. Pristup tržištu rada. Socijalna integracija i borba protiv diskriminacije na tržištu rada. Jačanje ljudskog potencijala kroz obrazovanje.	Namijenjen zemljama članicama čiji je bruto nacionalni dohodak (BND) po glavi stanovnika ispod 90% prosjeka Zajednice. Transeuropske transportne mreže. Okoliš.

**Izvor:** [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/index_en.cfm)

### Strukturalna politika: programiranje, strukture, odluke i ključni dokumenti

Prioriteti strukturalnih fondova određuju se na razini EU-a, a zatim se primjenjuju na razini zemalja članica i regija. Prioriteti EU-a donose se u Strateškim smjernicama Zajednice o koheziji<sup>2</sup> te obuhvaćaju razdoblje od sedam godina. Strateške smjernice predstavljaju okvir za sve aktivnosti koje se mogu financirati sredstvima iz fondova, definirajući načela, politike i proračun strukturalnih fondova te pravila provedbe. U skladu sa Strateškim smjernicama svaka zemlja članica donosi vlastiti Nacionalni strateški referentni okvir (NSRO), kojim se, na temelju specifičnih nacionalnih politika, definiraju prioriteti zemlje. Europska komisija potvrđuje i odobrava sve nacionalne strateške referentne okvire, kao i sve operativne programe koji iz njih proizlaze, a koji odražavaju prioritete zemlje i/ili regije. Operativne programe provode zemlje članice, i to pomoću upravljačkih tijela zaduženih za odabir, praćenje i evaluaciju projekata koji se provode u sklopu operativnog programa. Također, Europska komisija ima i vlastiti mehanizam za praćenje provedbe operativnih programa.

Tijekom izradbe ovog priručnika (listopad 2011.), Nacionalni strateški referentni okvir i operativni programi za Hrvatsku još uvijek nisu bili dovršeni.

**Tablica 2:** Proces programiranja strukturalnih fondova za razdoblje 2007. – 2013.<sup>3</sup>

Europska komisija u suradnji sa zemljom članicom sastavlja popis regija koje udovoljavaju ciljevima konvergenije, regionalne konkurentnosti i zapošljavanja te europske teritorijalne suradnje	
↓	
Unutar 5 mjeseci od usvajanja Strateških smjernica Zajednice o koheziji, zemlje članice će Europskoj komisiji predstaviti sljedeće dokumente:	
↓	↓
Nacionalni strateški referentni okvir pripremljen u suradnji s Europskom komisijom	Nacrtr operativnih programa; jednim operativnim programom obuhvatit će se samo jedan od tri cilja
↓	↓
Unutar 3 mjeseca Europska komisija će proučiti nacionalnu strategiju i prioritetna područja koja se žele financirati sredstvima iz fondova	Unutar 2 mjeseca Europska komisija će ocijeniti nacrt operativnog programa i odlučiti pridonosi li on ciljevima i prioritetima Nacionalnog strateškog referentnog okvira i Strateških smjernica Zajednice o koheziji
↓	
Europska komisija će usvojiti operativni program najkasnije 4 mjeseca nakon što ga je zemlja članica službeno predala	

**Izvor:** [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/2007/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/2007/index_en.htm)

#### Jeste li znali?

*Budući da je EU podijeljena na regije, zemlje članice mogu imati više od jednog operativnog programa za određeni cilj, ovisno o potrebama specifične regije. Većina zemalja EU-a u svim regijama primjenjuje samo jedan operativni program za ESF. Iznimke su Njemačka, Španjolska i Italija, koje su regionalno ustrojene zemlje te se sastoje od 18, 22, odnosno 24 pokrajine. S druge strane, Grčka koristi ukupno osam operativnih programa za ESF, od kojih su tri sektorska, a pet regionalni programi unutar kojih se provode aktivnosti financirane sredstvima ESF-a. Također, treba istaknuti da sve zemlje članice, uz operativne programe za ESF, koriste i brojne operativne programe za Europski fond za regionalni razvoj. Predviđa se da će Hrvatska primjenjivati samo jedan operativni program za ESF, i to na nacionalnoj razini.*

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/information/guidelines/index\\_en.cfm#1](http://ec.europa.eu/regional_policy/information/guidelines/index_en.cfm#1)

<sup>3</sup> Postupak programiranja za sljedeće financijsko razdoblje 2014. – 2020. već je započeo. Prvi prijedlozi odredbi za ESF u razdoblju 2014. – 2020. dostupni su na web stranici Europskog socijalnog fonda: <http://ec.europa.eu/esf/>.

## Europski socijalni fond: svrha, povijest, ciljevi, aktivnosti, pravna podloga

### *Svrha i povijest*

Europski socijalni fond<sup>4</sup> jedan je od strukturnih fondova, uspostavljen da bi se smanjile razlike u životnom standardu između regija i zemalja članica EU-a i slijedom toga promicala ekonomska i socijalna kohezija.

Prve inicijative za osnivanje ESF-a krenule su još 1951. godine, kada su Francuska, Zapadna Njemačka, Italija, Belgija, Nizozemska i Luksemburg potpisali Pariški ugovor kojim je osnovana Europska zajednica za ugljen i čelik. Kao jedan od ishoda Pariškog ugovora, osnovan je Fond za prekvalifikaciju i preraspoređivanje radnika koji je bio preteča ESF-a. 1957. godine Rimskim je ugovorom osnovana Europska ekonomska zajednica, a zajedno s njom i ESF čija je svrha bila unaprijediti mogućnosti zapošljavanja u Zajednici te povećati profesionalnu i zemljopisnu mobilnost radne snage.

U početku su sredstva iz ESF-a korištena kao naknada za izgubljena radna mjesta te su radnicima, koji su uslijed restrukturiranja izgubili posao, omogućila dodatna osposobljavanja. Također, ESF je pomagao radnoj snazi koja je u potrazi za poslom odlazila iz svoje domovine, odnosno regije u kojoj su živjeli.

Tijekom pedesetih i šezdesetih godina prošlog stoljeća, europska je ekonomija brzo napredovala pa je nezaposlenost smatrana izvanrednom i rijetkom pojavom. Unatoč tome, Italija je bila jako pogođena nezaposlenošću, a njenih 1,7 milijuna nezaposlenih stanovnika predstavljalo je dvije trećine ukupno nezaposlenih u Zajednici. Između 1955. i 1971. godine, 9 milijuna talijanskih radnika migriralo je na sjever Italije ili u susjedne zemlje u potrazi za poslom.

Italija je ponajviše koristila sredstva ESF-a namijenjena prekvalifikaciji ili preraspoređivanju radnika. S druge strane, Zapadna Njemačka je sredstva iz fonda koristila za dodatna osposobljavanja radnika koji su pretrpjeli ozljede na poslu. U to je vrijeme primjena sredstava iz ESF-a već morala biti usklađena s nacionalnim sredstvima te su sredstva korištena kroz projekte kojima su upravljale institucije iz javnog sektora. Privatni sektor nije mogao koristiti sredstva iz fonda.

**1971. godine** provedena je reforma ESF-a. Financiranje je usmjereno prema određenim ciljnim skupinama, a ukupni proračun fonda je povećan. Europski fond za regionalni razvoj uspostavljen je 1975. godine. Njegovo djelovanje bilo je usmjereno na razvoj infrastrukture u slabije razvijenim regijama, dok je svrha ESF-a prvenstveno bila razvoj novih vještina stanovnika Europe. Dva fonda postala su poznata pod zajedničkim nazivom „**strukturni fondovi**“.

Krajem 1970-ih nezaposlenost mladih značajno je porasla te je njeno rješavanje postalo jednim od prioriteta ESF-a. Nadalje, uvažavajući sve veću zastupljenost žena na tržištu rada, ESF je proširio mehanizme potpore kako bi pomogao nezaposlenim ženama, ženama u potrazi za prvim radnim iskustvom i onima koje su se vraćale poslu nakon određene pauze. Također, i druge su skupine, poput osoba s posebnim potrebama i radnika iznad 50 godina, uvrštene u prioritete fonda.

<sup>4</sup> U ovom će poglavlju biti iznesene mnogobrojne informacije o postignućima i rezultatima Europskog socijalnog fonda. Te se informacije uglavnom odnose na prethodno programsko razdoblje (2000. - 2006.), budući da je provedba programa za razdoblje 2007. - 2013. u tijeku.

**Jeste li znali?**

*U razdoblju od 2000. do 2006. godine ESF je bio otvoren za 15 zemalja članica. Sljedeći podatci ilustriraju značaj intervencija financiranih iz ESF-a:*

- *Za provedbu više od 200 operativnih programa potrošeno je ukupno 105 milijardi eura (do rujna 2008.); nešto više od polovine tog iznosa pokrio je ESF, a ostatak je došao iz javnog (45 milijardi eura) i privatnog (6 milijardi) sektora zemalja članica.*
- *Više od 75 milijuna ljudi imalo je izravne koristi od aktivnosti financiranih iz ESF-a, odnosno 24% ukupne populacije EU-a u dobi od 16 do 64 godine.*
- *Više od polovine nezaposlenih osoba uključenih u aktivnosti ESF-a pronašlo je zaposlenje u roku od 12 mjeseci nakon završetka projekta.*

Kako su se sredstva iz ESF-a počela usmjeravati prema specifičnim ciljnim skupinama, tako se i raspon korisnika proširio s javnih institucija na poslodavce, sindikate i privatne tvrtke. Definiranjem novih prioriteta dogodile su se i promjene u samom ustroju ESF-a. Prije tih promjena, zemlje članice su po završetku provedbe dobivale povrat iskorištenih sredstava. U novom su sustavu zemlje članice najprije trebale dobiti odobrenje za provedbu planiranih aktivnosti, što je rezultiralo nizom konzultacija tijekom kojih su Europska komisija i zemlje članice zajednički definirale prioritete na razini Unije i sredstva za njihovu provedbu.

Značajna promjena uvedena je u proračunskom razdoblju od **1983. do 1988. godine**, kada je uklonjen uvjet da osobe nakon završenog programa prekvalifikacije najmanje šest mjeseci moraju raditi u novoj struci. Na tu su izmjenu utjecale stvarne okolnosti i dinamika tržišta rada koje su dovele do toga da je ESF počeo financirati programe osposobljavanja u svim gospodarskim granama. 1983. godine odlučeno je da će se sredstva iz ESF-a prvenstveno usmjeravati na slabije razvijene regije, što je rezultiralo preustrojem fonda 1988. godine. Krajem 1980-ih više od polovine sredstava iz ESF-a bilo je namijenjeno siromašnim i slabije razvijenim zemljama članicama, odnosno regijama.

Nova reforma ESF-a pokrenuta je 1988. godine sa svrhom prijelaza s individualnih projekata prilagođenih nacionalnom kontekstu na programiranje višegodišnjih prioriteta dogovorenih u suradnji Europske komisije i zemalja članica. 1988. godine Europska je Unija godišnje donošenje proračuna zamijenila sustavom srednjoročnog financijskog planiranja (1988./1989.-93.). Zemlje članice počele su izmjenjivati podatke o nezaposlenosti i strategije zapošljavanja, čime su prioritete i djelovanje ESF-a postali sastavnim dijelom politika tržišta rada zemalja članica.

Kao odgovor na sve veću nezaposlenost, Europska Unija usvojila je **1994.** godine Strategiju zapošljavanja, a potpisivanjem Ugovora iz Amsterdama **1997.** godine stvoren je okvir za razvoj zajedničkih smjernica i strategije za zapošljavanje. Fokus ESF-a premjestio se s nezaposlenosti na zapošljavanje, i to ponajviše na razvoj vještina koje će radnicima omogućiti da napreduju na radnom mjestu. Temelji djelovanja ESF-a postali su osposobljavanje, otvaranje radnih mjesta, savjetovanje i posredovanje pri zapošljavanju.

Ipak, ESF je i dalje nastavio financirati programe osposobljavanja mladih, nezaposlenih i osoba isključenih s tržišta rada. Europa se počela suočavati sa starećom populacijom te je sve više sredstava iz ESF-a izdvajano za programe osposobljavanja starijih osoba kako bi zadržali posao ili se ponovno integrirali na tržište rada. Također, ESF je nastavio podržavati inicijative pružanja skrbi starijim osobama kako bi se članovima njihovih obitelji omogućio ostanak ili povratak na radno mjesto.

Nadalje, 5% proračuna ESF-a namijenjeno je financiranju inovativnih aktivnosti, analiziranju učinkovitosti projekata financiranih sredstvima fonda i razmjeni iskustava između zemalja članica.

U razdoblju od 1994. do 1999. godine sredstva strukturnih fondova udvostručena su u odnosu na prethodno proračunsko razdoblje (1988. - 1993.), a više od 70% sredstava namijenjeno je provedbi projekata u najslabije razvijenim regijama. 1994. godine osnovan je i Kohezijski fond, a sredstva iz tog fonda koristila su se za financiranje velikih infrastrukturnih projekata na području zaštite okoliša i prometa u slabije razvijenim zemljama/regijama.

**2000.** godine EU je usvojila Lisabonsku strategiju čiji je cilj bio učiniti Uniju najnaprednijom svjetskom ekonomijom utemeljenom na znanju do 2010. godine. Jedan od prioriteta Lisabonske strategije bilo je povećanje ukupne stope zaposlenosti na 70%, a stope zaposlenosti žena na iznad 60%. Slijedom toga definiran je još jedan cilj: povećanje stope zaposlenosti starijih radnika na 50% do 2010. godine.

ESF-om upravlja Opća uprava za zapošljavanje, socijalna pitanja i jednake mogućnosti (DG EMPL – dio Europske komisije).

#### **ESF 2007. – 2013.**

- Preliminarni podatci o trenutačnim programima pokazuju da je najmanje 6 milijuna ljudi već imalo koristi od projekata financiranih sredstvima fonda u 2007. i 2008. godini.
- 13% korisnika pripada ranjivim skupinama, poput migranata, manjina, osoba s posebnim potrebama, Roma...

#### *Ciljevi*

Od 2007. godine sredstva iz ESF-a koriste se i za jačanje kapaciteta javnih ustanova te za provedbu javnih politika i usluga. Nadalje, sredstva se koriste za promicanje partnerstava između poslodavaca, sindikata, nevladinih organizacija i javne uprave sa svrhom provođenja reformi u području zapošljavanja i socijalne uključenosti. Ključna su obilježja svih aktivnosti financiranih iz ESF-a transnacionalna suradnja i inovacije.

ESF zemljama članicama pomaže da europsku radnu snagu učine spremnom za nove, globalne izazove. Ukratko:

- Sredstva se raspodjeljuju širom zemalja članica i regija, pogotovo onih slabije razvijenih.
- ESF je sastavni dio strategije Europske komisije za rast i zapošljavanje Europe 2020, čiji je cilj poboljšati kvalitetu i životni standard građana EU-a, omogućujući im bolje mogućnosti školovanja i zapošljavanja.

**Prioriteti** u aktualnom financijskom razdoblju (2007. – 2013.) jesu:

- povećanje prilagodljivosti radnika i poduzeća kroz cjeloživotno učenje i razvoj modernih radnih organizacija;
- pristup tržištu rada za one koji aktivno traže posao, nezaposlene, žene, migrante;
- socijalna integracija osoba u nepovoljnom položaju i borba protiv diskriminacije na

tržištu rada;

- promicanje partnerstva za reforme u području zapošljavanja i socijalne uključenosti;
- jačanje ljudskog kapitala reformiranjem obrazovnih sustava i umrežavanjem obrazovnih ustanova.

### Prioriteti i aktivnosti

ESF podupire različite prioritete i aktivnosti, ovisno o izazovima na koje treba odgovoriti. U priloženoj tablici prikazani su opći prioriteti i aktivnosti ESF-a, budući da su same zemlje članice odgovorne za razvoj nacionalnih i regionalnih prioriteta.

Prioriteti i aktivnosti za Republiku Hrvatsku bit će definirani u operativnom programu za ESF. Više informacija o prioritetima zemalja članica nalazi se na mrežnoj stranici ESF-a: [http://ec.europa.eu/social/esf\\_projects\\_117/search.cfm](http://ec.europa.eu/social/esf_projects_117/search.cfm).

**Tablica 3:** Prioriteti i aktivnosti u sklopu ESF-a

Prioriteti	Aktivnosti
Povećanje prilagodljivosti radnika, poduzeća i poduzetnika u odnosu na ekonomske promjene.	<p>Cjeloživotno učenje i ulaganje u ljudske resurse, s naglaskom na radnike te mala i srednja poduzeća, kroz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• razvoj i provedbu sustava i strategija, uključujući naukovanja, kojima se omogućuje bolji pristup osposobljavanju, osobito za niskokvalificirane i starije radnike;</li> <li>• razvoj kvalifikacija i kompetencija;</li> <li>• diseminaciju informatičkih i komunikacijskih tehnologija;</li> <li>• e-učenje;</li> <li>• 'zelene' tehnologije i vještine upravljanja;</li> <li>• promicanje poduzetništva, inovacija i poslovnih inkubatora.</li> </ul>
	<p>Razvoj i osmišljavanje inovativnih i produktivnih oblika organizacije rada, uključujući:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bolje zdravstvene i sigurnosne uvjete rada;</li> <li>• utvrđivanje budućih zahtjeva za vještinama i zanimanjima;</li> <li>• razvoj specifičnih usluga zapošljavanja, osposobljavanja i podrške, uključujući i podršku radnicima koji su postali viškom uslijed restrukturiranja tvrtke ili sektora.</li> </ul>

Prioriteti	Aktivnosti
<p>Poboljšani pristup zapošljavanju i održivo uključivanje na tržište rada za nezaposlene i neaktivne osobe.</p> <p>Sprječavanje nezaposlenosti, posebice dugoročne i nezaposlenosti mladih, poticanje aktivnog starenja i dugotrajnijeg radnog vijeka te povećano sudjelovanje na tržištu rada.</p>	<p>Modernizacija i jačanje ustanova koje posreduju na tržištu rada, posebice zavoda za zapošljavanje, i drugih relevantnih inicijativa u kontekstu strategija za zapošljavanje Europske Unije i zemalja članica.</p>
	<p>Provedba aktivnih i preventivnih mjera za rano utvrđivanje potreba pomoću individualiziranih akcijskih planova i individualne potpore, poput:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• osposobljavanja, osmišljenog prema specifičnim potrebama; pomoć u potrazi za poslom, zbrinjavanje viškova radne snage i razvoj mobilnosti;</li> <li>• samozapošljavanja i pokretanja poduzeća, između ostalog, i zadruge;</li> <li>• poticaja za aktivno sudjelovanje na tržištu rada;</li> <li>• mjera prilagođenih za očuvanje radnih mjesta osoba starije životne dobi;</li> <li>• mjera za usklađivanje privatnog i poslovnog života, poput olakšanog pristupa uslugama skrbi za djecu i nemoćne osobe.</li> </ul>
	<p>Uobičajene i specifične aktivnosti za poboljšanje pristupa tržištu rada, povećanje održivog sudjelovanja i napredovanja žena na tržištu rada i smanjenje rodne diskriminacije prilikom zapošljavanja, uključujući rješavanje problema nejednakih plaća muškaraca i žena za iste poslove.</p>
	<p>Specifične inicijative kojima bi se povećalo sudjelovanje migranata na tržištu rada i unaprijedila njihova društvena integracija, omogućila zemljopisna i profesionalna mobilnost radnika i integracija na prekogranična tržišta rada, između ostalog, savjetovanjem, usavršavanjem stranih jezika i priznavanjem stečenih vještina i kompetencija.</p>

Prioriteti	Aktivnosti
<p><b>Jačanje socijalne uključenosti osoba u nepovoljnom položaju, s naglaskom na njihovu održivu integraciju na tržište rada i borbu protiv svih oblika diskriminacije u zapošljavanju</b></p>	<p>Smjernice za integraciju i pristup tržištu rada za osobe u nepovoljnom položaju, poput osoba pogođenih socijalnom isključenošću, osoba koje su prijevremeno napustile školovanje, pripadnika manjina, osoba s posebnim potrebama i osoba koje brinu o nemoćnima, i to kroz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mjere za zapošljavanje, između ostalog, i na području socijalne ekonomije;</li> <li>• pristup strukovnom obrazovanju i osposobljavanju;</li> <li>• prateće inicijative i odgovarajuće oblike potpore koji povećavaju mogućnosti za zapošljavanje.</li> </ul>
	<p>Prihvatanje različitosti na radnom mjestu i borba protiv diskriminacije prilikom zapošljavanja i napredovanja. Podizanje svijesti građana planiranjem i provedbom promotivnih aktivnosti, sudjelovanjem lokalnih zajednica i poslodavaca te promicanjem lokalnih inicijativa za zapošljavanje.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• razvoj i uvođenje reformi u sustavima obrazovanja i osposobljavanja u svrhu povećanja zapošljivosti;</li> <li>• usklađivanje inicijalnog i kontinuiranog strukovnog obrazovanja i osposobljavanja s potrebama tržišta rada;</li> <li>• kontinuirano usavršavanje nastavnog osoblja temeljeno na inovativnom pristupu i razvoju društva znanja.</li> </ul>
	<p>Aktivnosti umrežavanja između visokoobrazovnih ustanova, istraživačkih i tehnoloških centara te poduzeća.</p>
	<p><b>Jačanje ljudskog kapitala</b></p>
<p>Pojačano sudjelovanje u obrazovanju i osposobljavanju tijekom cijelog života, između ostalog, i u inicijativama usmjerenim na smanjenje broja osoba koje prijevremeno napuštaju školovanje i na smanjenje rodne segregacije te na poboljšani pristup kvalitetnom inicijalnom i kontinuiranom strukovnom obrazovanju i osposobljavanju te tercijarnom obrazovanju.</p>	
<p>Razvoj ljudskih potencijala u području istraživanja i inovacija, prvenstveno kroz provedbu poslijediplomskih studija i izobrazbu istraživača.</p>	



Prioriteti	Aktivnosti
<p>Jačanje institucionalnih kapaciteta i unaprjeđivanje učinkovitosti javne uprave i javnih službi na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini te, gdje je relevantno, socijalnih partnera i nevladinog sektora, s naglaskom na reforme, učinkovitije donošenje i provedbu propisa te kvalitetnije upravljanje, posebice u gospodarstvu, obrazovanju, zaštiti okoliša, pravosuđu i socijalnoj skrbi.</p>	<p>Mehanizmi za unaprjeđenje razvoja kvalitetnih politika i programa, praćenja i evaluacije, između ostalog, putem studija, statističkog praćenja i stručnih savjetovanja, potpore suradnji i koordinaciji među odjelima te dijaloga između relevantnih javnih i privatnih tijela.</p>
	<p>Izgradnja kapaciteta za provedbu politika i programa u relevantnim područjima, između ostalog, i u zakonodavstvu, i to putem kontinuiranog osposobljavanja uprave i osoblja te podrške ključnim službama, inspektoratima i socioekonomskim čimbenicima, uključujući socijalne partnere i relevantne nevladine organizacije te kroz udruženja stručnjaka.</p>
<p>Promicanje partnerstava, sporazuma i inicijativa kroz umrežavanje relevantnih dionika, poput socijalnih partnera i nevladinih organizacija, na transnacionalnoj, nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini da bi se pokrenule reforme za zapošljavanje i uključivanje na tržište rada.</p>	

**Izvor:** <http://ec.europa.eu/esf/>

Nadalje, aktivnosti financirane sredstvima ESF-a trebaju biti usklađene s **horizontalnim pitanjima**, odnosno specifičnim vrijednostima ili načelima na koje treba obratiti pozornost prilikom izradbe operativnih programa za ESF. To su: rodna ravnopravnost i jednake mogućnosti, promicanje jednakog sudjelovanja žena i muškaraca u upravljanju i provedbi operativnih programa na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini te korištenje inovativnog pristupa.

Aktivnosti u hrvatskom sustavu strukovnog obrazovanja i osposobljavanja koje će se financirati sredstvima iz ESF-a trebaju biti usklađene i pridonositi aktivnostima i inicijativama iz sljedećih dokumenata:

- Strategija Europe 2020 ([http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm))
- Izjava iz Brugesu ([http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/vocational/bruges\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/vocational/bruges_en.pdf))
- Kopenhaška deklaracija (dostupna na [www.asoo.hr](http://www.asoo.hr), u kategoriji Dokumenti)
- Zaključci Predsjedništva Europskog vijeća od 23. i 24. ožujka 2000., Lisabon, ([http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_en.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm))
- Nacionalni strateški referentni okvir<sup>5</sup>
- Operativni program za Europski socijalni fond<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Podatci će biti dostupni na mrežnim stranicama tijela koje će biti nadležno za izradbu i upravljanje provedbom NSRO-a.

<sup>6</sup> Podatci će biti dostupni na mrežnim stranicama tijela koje će biti nadležno za izradbu i upravljanje provedbom OP-a.

- Strategija razvoja sustava strukovnog obrazovanja u RH 2008. – 2013. (dostupno na [www.asoo.hr](http://www.asoo.hr), u kategoriji “Dokumenti”)
- Zakon o strukovnom obrazovanju, 2009., NN 30/09 (dostupno na [www.asoo.hr](http://www.asoo.hr), u kategoriji “Dokumenti”)
- Zakon o Agenciji za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, 2010., NN 24/10 (dostupno na [www.asoo.hr](http://www.asoo.hr), u kategoriji “Dokumenti”)
- Europska strategija zapošljavanja/European Employment Strategy (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=en>)

Europsko vijeće je na sastanku u Lisabonu održanom 2000. godine prepoznalo važnost obrazovanja u jačanju europske konkurentnosti te je postavilo strateške ciljeve kako bi Europska Unija postala najdinamičnija svjetska ekonomija utemeljena na znanju.

Strategije i prioriteti za razvoj europskog strukovnog obrazovanja potvrđeni su u Kopenhaškoj deklaraciji (2002.), Izjavi iz Maastrichta (2004.), Izjavi iz Helsinkija (2006.), Izjavi iz Bordeauxa (2008.) i Izjavi iz Brugesa (2010), sastavnicama Kopenhaškog procesa.

#### Izjava iz Brugesa – strateški ciljevi

1. Inicijalno strukovno obrazovanje i osposobljavanje učiniti atraktivnom opcijom učenja
2. Poticanje izvrsnosti, kvalitete i relevantnosti u inicijalnom i kontinuiranom strukovnom obrazovanju i osposobljavanju
3. Omogućavanje lakšeg pristupa osposobljavanju i stjecanju kvalifikacija
4. Razvoj strateškog pristupa k internacionalizaciji inicijalnog i kontinuiranog strukovnog obrazovanja i osposobljavanja te promocija međunarodne mobilnosti
5. Poticati inovacije, kreativnost i poduzetništvo, kao i upotrebu informacijskih i komunikacijskih tehnologija (u inicijalnom i kontinuiranom strukovnom obrazovanju i osposobljavanju)
6. Učiniti inicijalno i kontinuirano strukovno obrazovanje i osposobljavanje dostupnim
7. Veća uključenost dionika strukovnog obrazovanja i osposobljavanja i veća vidljivost postignuća europske suradnje na području strukovnog obrazovanja i osposobljavanja
8. Koordinirano upravljanje europskim i nacionalnim instrumentima u području transparentnosti, prepoznavanja, osiguranja kvalitete i mobilnosti
9. Jačanje suradnje između politike strukovnog obrazovanja i osposobljavanja i drugih relevantnih područja politika
10. Unaprijediti kvalitetu i usporedivost podataka za donošenje politika na razini Europske Unije u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju
11. Dobro iskoristiti potporu Europske Unije

Svi navedeni dokumenti ističu da suvremeni sustav strukovnog obrazovanja i osposobljavanja mora odgovoriti na potrebe pojedinca i društva u cjelini. Kvalitetniji programi obrazovanja i osposobljavanja polaznicima će omogućiti da lakše nađu posao i uspješno ga obavljaju.

Da bi ostvarila europske ciljeve na području strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, Republika Hrvatska je sudjelovala u svim procesima razvoja strukovnog obrazovanja i osposobljavanja – zajedničkim europskim načelima, standardima i alatima.

Strategija razvoja strukovnog obrazovanja u Republici Hrvatskoj 2008. – 2013. oslanja se

na načela i ciljeve Lisabonske deklaracije *Obrazovanje i osposobljavanje 2010.* iz 2000. godine., koja poziva zemlje članice na osuvremenjivanje obrazovnih sustava kako bi Europska Unija postala najdinamičnija i najkonkurentnija ekonomija utemeljena na znanju.

***Strategija razvoja strukovnog obrazovanja u Republici Hrvatskoj 2008. – 2013.***

*Ključni ciljevi reforme strukovnog obrazovanja i osposobljavanja*

1. Razvijati kvalifikacije temeljene na kompetencijama i ishodima učenja
2. Trajno usklađivati obrazovanje s potrebama tržišta rada
3. Izgraditi sustav strukovnog obrazovanja i osposobljavanja koji omogućava cjeloživotno učenje i mobilnost
4. Definirati uloge nastavnika u sustavu orijentiranom na ishode učenja
5. Uspostaviti sustav osiguranja kvalitete

**Izvor: Strategija razvoja strukovnog obrazovanja u Republici Hrvatskoj 2008. – 2013.,**  
*Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta, 2008.*

Prioriteti, projekti i aktivnosti temeljili su se na nacionalnim politikama i dokumentima i politikama i dokumentima EU-a te su pridonijeli ostvarenju ključnog cilja, odnosno stvaranju “pametne, održive i uključive Europe”. Visokokvalitetni i fleksibilni sustavi obrazovanja i osposobljavanja ključni su kako bi zemlje članice uspješno odgovarale na potrebe današnjeg i budućeg društva.

### *Pravna podloga*

**Opće odredbe za upravljanje strukturnim fondovima i Kohezijskim fondom** te prateći provedbeni akti jesu:

- UREDBA VIJEĆA (EZ-a) br. 1083/2006 od 11. srpnja 2006. o utvrđivanju općih odredbi o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu i Kohezijskom fondu i o ukidanju Uredbe (EZ-a) br. 1260/1999;
- Ispravak UREDBE VIJEĆA (EZ-a) br. 1083/2006 od 11. srpnja 2006. o utvrđivanju općih odredbi o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu i Kohezijskom fondu i o ukidanju Uredbe (EZ-a) br. 1260/1999;
- Ispravak UREDBE VIJEĆA (EZ-A) br. 1989/2006 od 21. prosinca 2006. kojim se izmjenjuje i dopunjava Dodatak UREDBE VIJEĆA (EZ-a) br. 1083/2006 od 11. srpnja 2006. o utvrđivanju općih odredbi o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu i Kohezijskom fondu i o ukidanju Uredbe (EZ-a) br. 1260/1999;
- Ispravak UREDBE VIJEĆA (EZ-a) br. 1083/2006 od 11. srpnja 2006. o utvrđivanju općih odredbi o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu i Kohezijskom fondu te ukidanju Uredbe (EZ-a) br. 1260/1999;
- UREDBA VIJEĆA (EZ-a) br. 846/2009 od 1. rujna 2009. o dopunama i izmjenama UREDBE (EZ-a) br. 1828/2006 kojom se utvrđuju pravila za provedbu UREDBE VIJEĆA (EZ-a) br. 1083/2006 o utvrđivanju općih odredbi o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu i Kohezijskom fondu i UREDBE (EZ-a) br. 1080/2006 Europskog parlamenta i Vijeća o Europskom fondu za regionalni razvoj;
- UREDBA KOMISIJE (EZ-a) br. 1828/2006 od prosinca 2006. kojom se utvrđuju pravila za provedbu UREDBE VIJEĆA (EZ-a) br. 1083/2006 o utvrđivanju općih odredbi o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu i Kohezijskom fondu i UREDBE (EZ-a) br. 1080/2006 Europskog parlamenta i Vijeća o Europskom fondu za regionalni razvoj;
- Ispravak UREDBE KOMISIJE (EZ-a) br. 1828/2006 od 8. prosinca 2006. kojom se utvrđuju pravila za provedbu UREDBE VIJEĆA (EZ-a) br. 1083/2006 o utvrđivanju općih odredbi o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu i Kohezijskom fondu i UREDBE (EZ-a) br. 1080/2006 Europskog parlamenta i Vijeća o Europskom fondu za regionalni razvoj.

Provedba **Europskog socijalnog fonda temelji se na sljedećim uredbama:**

- UREDBA (EZ-a) br. 1081/2006 Europskog parlamenta i Vijeća od 5. srpnja 2006. o Europskom socijalnom fondu i opozivu Uredbe (EZ-a) br. 1784/1999;
- UREDBA (EZ-a) br. 396/2009 Europskog parlamenta i Vijeća od 6. svibnja 2009. o dopunama i izmjenama UREDBE (EZ-a) br. o Europskom socijalnom fondu o proširenju prihvatljivih projekata koji se financiraju iz proračuna Europskog socijalnog fonda.

**Napomena:**

*Republika Hrvatska će uz ove odredbe razviti i vlastiti pravni okvir za upravljanje strukturnim fondovima. Za razliku od pretpristupnih programa financijske pomoći, upravljanje strukturnim fondovima u Hrvatskoj odvijat će se unutar hrvatskog zakonskog okvira, između ostalog, i u skladu sa Zakonom o javnoj nabavi. To znači da će sva pravila i procedure za financijsko upravljanje projektima biti usklađene s nacionalnim zakonima, zbog čega je jedno od mjerila za zatvaranje pregovaračkog poglavlja o javnoj nabavi bila revizija i usklađivanje Zakona o javnoj nabavi.*

**Objašnjenje pojmova**

Sljedeća tablica pruža pregled temeljnih pojmova vezanih uz Europski socijalni fond i njihova objašnjenja.

**Tablica 4:** ESF – rječnik pojmova

Pojam	Objašnjenje
<b>Programiranje</b>	Pod programiranjem se podrazumijevaju administrativni mehanizmi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi strukturnih fondova i Kohezijskog fonda. Višegodišnji programi, poznati kao operativni programi, jamče dosljednost i kontinuitet u sedmogodišnjem razdoblju. Programi se odnose na specifična zemljopisna područja na nacionalnoj ili regionalnoj razini, ovisno o upravnoj strukturi. Svrha programa je utvrditi strateške prioritete i indikativne aktivnosti, utvrditi potrebna financijska sredstva (okvirno) te sažeto prikazati sustav upravljanja i praćenja. Trenutno je tijekom provedba programskog razdoblja 2007. – 2013.
<b>Nacionalni strateški referentni okvir</b>	Za programsko razdoblje 2007. – 2013. svaka zemlja članica je izradila Nacionalni strateški referentni okvir. To je referentni dokument za programiranje strukturnih fondova i instrumenata kohezijske politike u skladu sa Strateškim smjernicama o koheziji 2007. – 2013. Okvir se temelji na strategiji koju je odabrala zemlja članica i donosi popis nacionalnih i regionalnih operativnih programa koji se žele provesti, kao i financijskih sredstava izdvojenih za njihovu provedbu. Nacionalni strateški referentni okvir treba biti usklađen s Nacionalnim programom reformi, koji određuje mjere za provedbu ciljeva Lisabonske strategije za rast i zapošljavanje.
<b>Operativni program</b>	Operativni programi su dokumenti koje zemlje članice izrađuju na temelju Nacionalnog strateškog referentnog okvira, u skladu sa Strateškim smjernicama o koheziji. Svaki operativni program obuhvaća jedan od tri nova cilja te određuje razvojne strategije u skladu s prioritetima koji će se ostvariti korištenjem sredstava iz jednog od fondova ili, u slučaju cilja konvergencije, pomoću sredstava iz Kohezijskog fonda i Europskog fonda za regionalni razvoj.

Pojam	Objašnjenje
<b>Europska strategija za zapošljavanje</b>	<p>Europska strategija za zapošljavanje pomaže otvoriti nova i kvalitetnija radna mjesta u zemljama članicama Europske Unije. Ciljevi i prioriteti dogovaraju se na razini EU-a, a vlade zemalja članica koordiniraju provedbu aktivnosti za promicanje zapošljavanja.</p> <p>1997. godine, kad je potpisan Amsterdamski ugovor koji je europskim institucijama omogućio sudjelovanje u razvoju politika zapošljavanja u Uniji, ključni elementi strategije bili su: postizanje visoke stope zaposlenosti, razvoj vještina radne snage, zajednička koordinacija sektora zapošljavanja i njegovo kontinuirano unaprjeđivanje. Više od deset godina zajedničkog rada i razvoja rezultiralo je koordiniranom strategijom za zapošljavanje te uspostavljanjem prioriteta usklađenih s izazovima s kojima se suočavaju radna snaga i poslovni svijet.</p> <p>Otvaranje novih i kvalitetnijih radnih mjesta jedan je od tri prioriteta programa za provedbu kohezijske politike EU-a za razdoblje 2007. – 2013. Prioriteti su usvojeni odlukom Vijeća o provedbi Strateških smjernica o koheziji 6. listopada 2006. godine.</p>
<b>Lisabonska strategija</b>	<p>Tijekom sastanka Europskog vijeća u Lisabonu u ožujku 2000. godine, predsjednici zemalja članica i vlada pokrenuli su Lisabonsku strategiju, akcijski i razvojni plan za rast i povećanje zapošljivosti u EU. Mjere predložene u Lisabonskoj strategiji obuhvaćaju široki spektar nacionalnih i EU politika, čija je svrha poticati znanje i inovacije, učiniti Europu atraktivnijom za poslovna ulaganja te stvoriti nova i kvalitetnija radna mjesta.</p> <p>Lisabonska strategija revidirana je 2005. godine. U partnerstvu s Europskom komisijom, zemlje članice pokrenule su reforme utemeljene na zajedničkim politikama te Nacionalnim programima reformi.</p> <p>U programskom razdoblju 2007. – 2013. pojačana je veza između Lisabonske strategije i kohezijske politike te su povećana sredstava iz strukturnih fondova i Kohezijskog fonda, koja su predviđena za provedbu aktivnosti koje pridonose ostvarenju ciljeva Lisabonske strategije za rast i zapošljavanje.</p>
<b>Pomoć</b>	<p>Financijska potpora (sufinanciranje) u obliku pojedinačnih ili općih bespovratnih sredstava, zajmova, mikrokredita, jamstvenih fondova te nabave oprema i usluga.</p>
<b>Stopa sufinanciranja</b>	<p>Pojam stope sufinanciranja odnosi se na udio EU sredstava u financiranju programa. Iznos sufinanciranja najčešće odgovara maksimalnom pragu, odnosno određenom postotku ukupne vrijednosti programa ili dijela programa. Gornje granice stope sufinanciranja u kontekstu strukturnih fondova i Kohezijskog fonda za razdoblje 2007. – 2013. određene su u Dodatku III. Uredbe br. 1083/2006.</p>

Pojam	Objašnjenje
<b>Strateški dokumenti</b>	Dokumenti koji služe kao strateške smjernice za provedbu određenog programa (npr., u kontekstu provedbe ESF-a postoje Nacionalni strateški referentni okvir i operativni programi). Ti se dokumenti temelje na općoj strateškoj i pravnoj podlozi programa.
<b>Prioritet</b>	Dugoročni cilj koji ima prednost pred nekim drugim pitanjima i definiran je u strateškim dokumentima. Svakom prioritetu dodijeljen je određeni financijski iznos.
<b>Mjera</b>	Skupina projekata koji se provode kako bi se postigao zajednički cilj. Mjera predstavlja prijelaznu fazu između prioriteta i projekta. Ona je sredstvo pomoću kojeg se realizira cilj prioriteta.
<b>Dionici</b>	Dionici potiču i usmjeravaju razvoj strukovnog obrazovanja na nacionalnoj te lokalnim i područnim (regionalnim) razinama. Dionike u području strukovnog obrazovanja čine nadležna ministarstva za pojedine sektore, lokalna i područna (regionalna) samouprava, sindikati, udruge poslodavaca, strukovne i druge udruge, komore, visoka učilišta, pravne osobe koje se bave posredovanjem u zapošljavanju te ustanove za strukovno obrazovanje.
<b>Korisnici ili organizacije sudionice</b>	Korisnik osmišljava projekt, prijavljuje se za financiranje i, ukoliko se odobri, provodi projekt. Korisnici projekata financiranih iz Europskog socijalnog fonda mogu biti različiti: javne uprave, škole, nevladine organizacije, socijalni partneri koji se bave zapošljavanjem, socijalnom uključenosti i poduzetništvom.
<b>Sudionici</b>	Sudionici su osobe koje sudjeluju u projektima te imaju koristi od njih, primjerice, stječu nove vještine ili sudjeluju u savjetovanjima s ciljem pronalaska posla. Organizacije i poduzeća također mogu sudjelovati u projektima financiranim iz Europskog socijalnog fonda, npr. kroz tečajeve osposobljavanja za stjecanje novih vještina radnika ili upravljanjem novim radnim metodama.
<b>Prihvatljivi troškovi</b>	Troškovi potrebni za provedbu projekta, uračunati prilikom izradbe projektnog proračuna, koji udovoljavaju zahtjevima djelotvornog financijskog upravljanja prikazani su odgovarajućim dokumentima te podliježu nacionalnim i EU propisima.
<b>Praćenje</b>	Proces sustavnog prikupljanja i analize pouzdanih financijskih i statističkih podataka o provedbi projekata. Svrha praćenja je osigurati provedbu projekata i programa u skladu s prethodno odobrenim pretpostavkama. Može se odnositi i na upravljanje resursima iz strukturnih fondova ili praćenje napretka u provedbi projekata i programa.
<b>Evaluacija</b>	Ocjenjivanje učinkovitosti strukturne pomoći Zajednice u kontekstu utvrđenih ciljeva. Analiziranje utjecaja Zajednice na rješavanje specifičnih strukturnih problema. Može se provesti prije početka provedbe programa (ex-ante evaluacija), tijekom provedbe programa te nakon provedbe programa (ex-post evaluacija).

Pojam	Objašnjenje
<b>Revizija</b>	Sve mjere pomoću kojih se provodi neovisna procjena rada institucije (svrha, pravna i ekonomska podloga); reviziju najčešće provodi zasebna jedinica koja izravno odgovara upravi institucije (unutarnja revizija) ili vanjsko revizorsko tijelo (vanjska revizija).
<b>Tijelo za ovjeravanje (nekadašnje tijelo za plaćanje)</b>	Tijelo za ovjeravanje odgovorno je za ispravnost i vjerodostojnost izjava o troškovima i zahtjevima za plaćanjem prije nego što se pošalju Europskoj komisiji. Upravljanje Europskim fondom za regionalni razvoj, Europskim socijalnim fondom i Kohezijskom fondom provodi se u suradnji sa zemljama članicama, regijama i drugim posredničkim tijelima koja nominiraju tijelo za ovjeravanje za svaki od operativnih programa.
<b>Upravljačko tijelo</b>	<p>U kontekstu kohezijske politike EU-a za razdoblje 2007. – 2013., upravljačko tijelo odgovorno je za učinkovito upravljanje i provedbu operativnog programa.</p> <p>Upravljačko tijelo može biti ministarstvo, jedinica regionalne ili lokalne uprave te drugo javno ili privatno tijelo koje je nominirala i odobrila zemlja članica. Upravljačka tijela moraju djelovati u skladu s načelima razumnog i pouzdanog financijskog upravljanja.</p> <p>Upravljačko tijelo dužno je do 30. lipnja svake godine Europskoj komisiji podnijeti godišnje izvješće o provedbi.</p>
<b>Revizijsko tijelo</b>	<p>Revizijsko tijelo je nacionalno, regionalno ili lokalno javno tijelo ili tijelo zaduženo za pojedini operativni program i odgovorno za verifikaciju učinkovitosti sustava upravljanja i provjere te za praćenje usklađenosti projekta s nacionalnim i europskim propisima.</p> <p>Zemlja članica imenuje revizijsko tijelo za svaki operativni program (zajedno s upravljačkim tijelom i tijelom za ovjeravanje).</p> <p>Zadaće revizijskog tijela uključuju provjeru učinkovitosti sustava upravljanja i provjere (revizija sustava). Nadalje, revizijska tijela su odgovorna za provjeru prijavljenih troškova (operativna revizija) te za osiguravanje odgovarajuće podjele rada među izvršnim tijelima (upravljačkog, tijela za ovjeravanje i posredničkog tijela).</p>
<b>Partnerstvo</b>	<p>Europska Unija je aktivnosti vezane uz provedbu regionalne politike i podjelu sredstava iz strukturnih fondova i Kohezijskog fonda razvijala kroz partnerski pristup koji podrazumijeva značajan doprinos zemalja članica.</p> <p>Partnerski pristup karakterističan je za cjelokupni proces programiranja, od pripreme faze do provedbe i ocjene rezultata. Takav pristup trebao bi rezultirati uspješnijim ishodima programa i učinkovitijim trošenjem sredstava iz regionalnih fondova.</p> <p>Načelo partnerstva prisutno je i u aktualnom programskom razdoblju. Operativni programi u kontekstu kohezijske politike za razdoblje 2007. – 2013. razvijeni su u partnerstvu Europske komisije i odgovornih tijela zemalja članica na nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini te u suradnji sa socioekonomskim partnerima i nevladinim sektorom.</p>



### *Institucionalni okvir: uloge i odgovornosti dionika*

Sredstva iz ESF-a dostupna su zemljama članicama i regijama. Svaka zemlja članica, zajedno s Europskom komisijom, dogovara jedan ili više operativnih programa za provedbu projekata financiranih sredstvima iz ESF-a za programsko razdoblje 2007. – 2013. Jednako postupaju i regije koje primjenjuju vlastite operativne programe (ne primjenjuju ih sve regije). Operativni programi sadrže prioritete i ciljeve koji se financiraju sredstvima ESF-a.

Ciljevi Operativnih programa ostvaruju se provedbom projekata od strane korisnika projekata. Korisnik osmišljava projekt, aplicira za dobivanje sredstava i, ukoliko ih dobije, provodi projekt.

Europski socijalni fond djeluje na načelima sufinanciranja i podijeljenog upravljanja.

- **Sufinanciranje** se koristi zato jer financijska potpora EU-a uvijek dolazi zajedno s nacionalnom ili privatnom potporom. Naravno, iznos sredstava koje dodjeljuje EU ovisi o stvarnom stanju. Ovisno o socio-ekonomskim čimbenicima, stopa sufinanciranja iznosi između 50% i 85% ukupnih troškova projekta.
- **Podijeljeno upravljanje** postoji zato jer se smjernice za izradu projekata u sklopu ESF-a dogovaraju na europskoj razini, a za provedbu konkretnih projekata odgovorna su nacionalna ili regionalna tijela zemlje članice. Ta tijela pripremaju operativne programe te odabiru projekte i prate njihovu provedbu.

Sustav za upravljanje i provjeru razvija zemlja članica za sve operativne programe, pri čemu jedno tijelo može biti zaduženo za provedbu nekoliko operativnih programa. Najčešće se sustav za upravljanje i provjeru sastoji od sljedećih tijela:

- a) Upravljačko tijelo** je nacionalno, regionalno ili lokalno javno tijelo koje je zemlja članica zadužila za upravljanje operativnim programom. Tijelo svoj posao mora obavljati u skladu s načelima razumnog i pouzdanog financijskog upravljanja te brinuti da:
- i. aktivnosti koje će se sufinancirati pridonose ostvarivanju ciljeva operativnog programa;
  - ii. se pružanje usluga i dobara odvija u skladu s nacionalnim i EU pravilima;
  - iii. se bilježe i čuvaju računi te revizijska izvješća;
  - iv. se provedba operativnog programa procjenjuje odgovarajućim metodama.
- b) Tijelo za ovjeravanje** je nacionalno, regionalno ili lokalno javno tijelo koje imenuje zemlja članica, a odgovorno je za ovjeravanje troškova i zahtjeva za plaćanjem prije nego se oni proslijede Europskoj komisiji.

Dužnosti tijela:

- i. provjerava troškove i zahtjeve za plaćanjem i šalje ih Europskoj komisiji;
- ii. provjerava vjerodostojnost dokumenata te izjava o trošenju sredstava; osigurava pouzdanost računovodstvenih sustava; također, provjerava jesu li prijavljeni troškovi usklađeni s nacionalnim pravilima i pravilima Zajednice;
- iii. jamči da je upravljačko tijelo za potrebe ovjere dostavilo odgovarajuće podatke o procedurama i provedenim verifikacijama troškova;

- iv. prilikom provedbe postupka ovjere uzima u obzir rezultate svih revizija koje je provelo revizijsko tijelo;
- v. vodi računovodstvenu evidenciju svih troškova prijavljenih Europskoj komisiji u elektroničkom obliku;
- vi. vodi evidenciju troškova koji se trebaju vratiti ili onih koji su povučeni nakon otkazivanja dijela financijske pomoći za provedbu aktivnosti.

**c) Revizijsko tijelo** je nacionalno, regionalno ili lokalno javno tijelo, koje djeluje zasebno od upravljačkog tijela i tijela za ovjeravanje. Zemlja članica za sve operativne programe imenuje revizijsko tijelo koje je odgovorno za verifikaciju učinkovitosti sustava upravljanja i provjere.

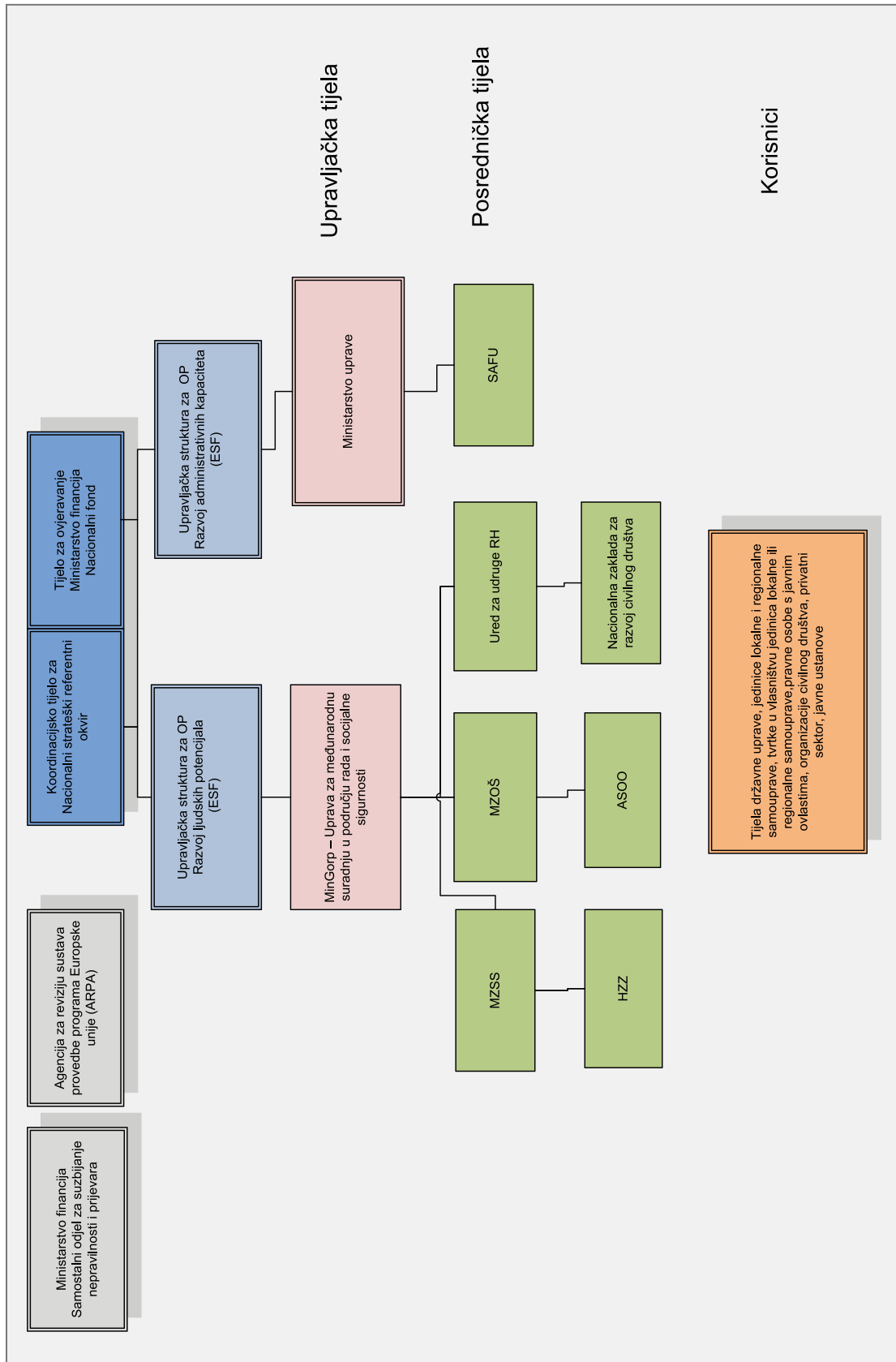
**d) Odbor za praćenje** – u dogovoru s upravljačkim tijelom osniva se odbor za praćenje provedbe svakog operativnog programa, čiji su zadatci pratiti učinkovitost i kvalitetu provedbe operativnog programa, uključujući:

- i. ocjenjivanje učinkovitosti i kvalitete operativnog programa;
- ii. odobrenje kriterija za dodjelu sredstava unutar svakog operativnog programa;
- iii. izradbu periodičkih analiza operativnih programa i njihovog napretka u postizanju specifičnih ciljeva;
- iv. provjeru ishoda provedbe kako bi se utvrdilo jesu li ostvareni postavljeni ciljevi;
- v. gdje je potrebno, davanje prijedloga za reviziju operativnih programa, uključujući i prijedloge za izmjenu sustava financijskog upravljanja.

Zemlja članica ili upravljačko tijelo mogu prenijeti ovlasti za upravljanje i provedbu dijela ili cijelog operativnog programa na **posredničko tijelo**. Posredničko tijelo može biti javno ili privatno tijelo koje djeluje pod nadležnošću upravljačkog tijela ili tijela za ovjeravanje, odnosno koje obavlja poslove (u ime tih tijela) vezane uz provedbu aktivnosti od strane korisnika.

Struktura za upravljanje strukturnim fondovima, odnosno Europskim socijalnim fondom u Hrvatskoj još nije do kraja razrađena. Sljedeća slika prikazuje **nacrtni prijedlog strukture** za upravljanje ESF-om u Hrvatskoj. Prije izradbe i usvajanja završne verzije, moguće su izmjene predloženog nacrta:

SLIKA 1: NACRT PRIJEDLOGA UPRAVLJAČKE STRUKTURE ZA ESF U HRVATSKOJ<sup>7</sup>



<sup>7</sup> Nacrt prijedloga Upravljačke strukture za ESF u Republici Hrvatskoj datira iz listopada 2011. godine i ne predstavlja konačan izgled strukture.

## POGLAVLJE 2: OBRAZOVANJE I CJELOŽIVOTNO UČENJE U EUROPSKOJ UNIJI

### Uvod

Tradicionalna uloga obrazovanja temeljila se na prijenosu znanja, dok današnje obrazovne mogućnosti naglasak stavljaju na razvoj individualnih sposobnosti i osobnih (temeljnih) kompetencija. Koncept cjeloživotnog učenja temelji se na ideji osposobljavanja i poticanja pojedinaca „da uče kako učiti“.

Obrazovanje i cjeloživotno učenje imaju važnu ulogu u ostvarivanju ekonomskih i socijalnih ciljeva te provedbi politika zapošljavanja u zemljama članicama. Zemlje članice odgovorne su za razvoj i provedbu politika obrazovanja, osposobljavanja i cjeloživotnog učenja. Uloga je Europske Unije pružati potporu za unaprjeđenje nacionalnih sustava pomoću komplementarnih alata te omogućavati razmjenu dobrih praksi i međusobno učenje. Jedna od poruka Lisabonske strategije odnosila se na potrebu razvoja i provedbe održivih strategija cjeloživotnog učenja u zemljama članicama. Nadalje, u Strategiji je, uz opće i visoko obrazovanje, snažno naglašena i uloga strukovnog obrazovanja i osposobljavanja. Suradnja u razvoju politika obrazovanja i osposobljavanja pridonijela je nacionalnim reformama cjeloživotnog učenja i kvalifikacijskih sustava, modernizaciji visokog obrazovanja i razvoju europskih alata za priznavanje kvalifikacija te promicanje kvalitete i mobilnosti u obrazovanju.

Jedan od glavnih alata u ostvarenju ovih ciljeva na razini EU-a je upravo Europski socijalni fond. Svrha fonda je podržavati i nadopunjavati aktivnosti zemalja članica promicanjem i unaprjeđenjem osposobljavanja, obrazovanja i savjetovanja u sklopu politike cjeloživotnog učenja, čime se olakšava integracija na tržište rada i održava zapošljivost radne snage.

#### **Jeste li znali?**

*18 zemalja članica uložilo je 21,2 milijardi eura iz ESF-a te nacionalnih i privatnih fondova u razvoj strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, od čega je u razdoblju od 2000. do 2006. godine koristilo imalo 14 milijuna ljudi. Aktivnosti u području strukovnog obrazovanja i osposobljavanja provedene uz potporu ESF-a rezultirale su novim obrazovnim mogućnostima usklađenima sa zahtjevima tržišta rada, poboljšanim kvalifikacijama i zapošljivošću osoba koje traže zaposlenje, snažnijom ekonomskom kohezijom te promicanjem jednakih mogućnosti za sve. Te su aktivnosti, zajedno s drugim intervencijama, služile za poticanje regionalnog i lokalnog gospodarskog razvoja te za borbu protiv socijalne isključenosti. Unutar programskog okvira za razdoblje od 2007. do 2013. godine, 20 zemalja članica, uz pomoć ESF-a, razvija inicijative u području strukovnog obrazovanja i osposobljavanja.*

## **Izjava iz Bruges a o poboljšanoj europskoj suradnji u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju 2011. - 2020.**

### **GLOBALNA VIZIJA ZA STRUKOVNO OBRAZOVANJE I OSPOSABLJAVANJE U 2020.**

Do 2020. godine europski sustavi za strukovno obrazovanje i osposobljavanje trebali bi biti atraktivniji, relevantniji, usmjereni prema karijeri, inovativni, dostupniji i fleksibilniji nego 2010. godine te bi trebali pridonijeti izvrsnosti i ravnopravnosti u cjeloživotnom učenju pružajući:

- **Atraktivno i dostupno strukovno obrazovanje i osposobljavanje** s visoko kvalificiranim nastavnicima i osposobljateljima, inovativnim metodama učenja, visoko kvalitetnom infrastrukturom i objektima, visokom relevantnošću na tržištu rada i putovima za daljnje obrazovanje i osposobljavanje;
- **Visoku kvalitetu inicijalnog strukovnog obrazovanja i osposobljavanja** koje polaznici, roditelji i društvo u cjelini mogu smatrati kao privlačnu opciju, iste vrijednosti kao opće obrazovanje. Inicijalno strukovno obrazovanje i osposobljavanje trebalo bi opremiti učenike s ključnim kompetencijama i specifičnim strukovnim vještinama;
- **Lako dostupno i karijeri usmjereno kontinuirano strukovno obrazovanje i osposobljavanje** za zaposlenike, poslodavce, samostalne poduzetnike i nezaposlene osobe koje podupire razvoj kompetencija i promjene karijere;
- **Fleksibilne sustave strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, temeljene na pristupu ishoda učenja**, koji podupiru fleksibilne putove učenja, koji dopušta prohodnost između različitih podsustava obrazovanja i osposobljavanja (osnovno školsko obrazovanje, strukovno obrazovanje i osposobljavanje, visoko obrazovanje, obrazovanje odraslih) i koji teže priznavanju neformalnog i informalnog učenja, uključujući kompetencije stečene na radnom mjestu;
- **Europsko područje obrazovanja i osposobljavanja** s transparentnim kvalifikacijskim sustavima koji omogućavaju prijenos i prikupljanje ishoda učenja, kao i priznavanje kvalifikacija i kompetencija te koji pomaže transnacionalnu mobilnost;
- **Značajno povećanje mogućnosti za transnacionalnu mobilnost** polaznika strukovnog obrazovanja i osposobljavanja i stručnjaka u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju;
- **Lako dostupne i visokokvalitetne usluge cjeloživotnog informiranja, usmjeravanja i savjetovanja**, koje tvore koherentnu mrežu i koje omogućuju europskim građanima da donose čvrste odluke i da upravljaju svojim učenjem i profesionalnim karijerama izvan tradicionalnih rodnih profila.

## Podrška ESF-a u području strukovnog obrazovanja i osposobljavanja

Kako bi se ostvarili ciljevi strategije EU 2020, europski radnici trebaju biti među najboljima u svijetu: kvalitetno obrazovani i osposobljeni, s vještinama koje ne samo da udovoljavaju zahtjevima ekonomije znanja, već je i unaprjeđuju.

Kako bi se to ostvarilo, učenje ne smije prestati završetkom formalnog obrazovanja; ono mora postati cjeloživotnim procesom. U kontekstu neprestanog razvoja novih proizvoda i usluga, usvajanja novih tehnologija i procesa, restrukturiranja gospodarskih sektora i tvrtki u svrhu povećanja konkurentnosti te natjecanja regionalnih i nacionalnih ekonomija na globalnom tržištu; i europska radna snaga mora se prilagođavati okruženju u kojem su promjene svakodnevne, a nove vještine uvijek poželjne.



Obrazovanje i osposobljavanje ključni su čimbenici u razvoju dugoročne konkurentnosti EU-a, ali i socijalne kohezije – svi građani trebaju imati koristi od šire i raznovrsnije ponude poslova. Kako bi poboljšala kvalifikacije svoje radne snage, Unija je usvojila opsežan skup politika i strategija na europskoj razini te na nacionalnim i regionalnim razinama. Mnoge od njih usmjerene su na unaprjeđenje sustava visokog obrazovanja i strukovnog obrazovanja i osposobljavanja te na izgradnju čvrstih veza između pružatelja obrazovnih usluga i gospodarstva – čime se obrazovna ponuda usklađuje s aktualnim, ali i budućim potrebama gospodarstva.

Prioriteti ESF-a za razvoj ljudskih potencijala u programskom razdoblju **2007. – 2013.** obuhvaćaju sve aktivnosti vezane uz obrazovanje i osposobljavanje. Svrha im je ne samo poboljšati kvalitetu i dostupnost obrazovanja i osposobljavanja u svrhu bolje zapošljivosti, već i poticati osposobljavanje kao cjeloživotni proces koji radnicima pomaže u zadržavanju posla, napredovanju, promjeni posla te reintegraciji na tržište rada u slučaju gubitka posla.

Europska komisija predložila je da sredstva Europskog socijalnog fonda za programsko razdoblje **2014. – 2020.** iznose najmanje 84 milijarde eura. „Ulaganje danas za rast sutra“ naziv je prijedloga Komisije za proračun Europske Unije za to razdoblje. ESF će i dalje imati ključnu ulogu u borbi protiv nezaposlenosti i siromaštva, i to prvenstveno jačanjem vještina i razvojem kompetencija. Zajednički strateški okvir za sve strukturne fondove, uz pomoć partnerskih ugovora sa svim zemljama članicama, osigurat će da prioriteti strategije Europe 2020 postanu i ulagački prioriteti. Prijedlog proračuna ESF-a u iznosu od 84 milijarde eura predstavlja 25% sredstava namijenjenih provedbi kohezijske politike te preko 8% ukupnog proračuna EU-a.

### Latvija – Sveobuhvatan pristup razvoju obrazovanja i cjeloživotnog učenja

Program (financiran iz ESF-a) u Latviji za razdoblje od 2004. do 2006. godine temeljio se na širokom pristupu obrazovanju i cjeloživotnom učenju te je obuhvaćao srednjoškolsko i visokoškolsko obrazovanje te poslijediplomske programe, uključujući:

- razvoj novih i poboljšanih programa;
- unaprjeđenje nastavnih metoda i kvalitete obrazovanja u prirodnim znanostima, tehnologiji i matematici;
- unaprjeđenje viših stručnih programa i doktorskih studija;
- razvoj mreža cjeloživotnog obrazovanja i veza između socijalnih partnera i obrazovnih ustanova;
- IT vještine, e-učenje, učenje na daljinu.

Ukratko, potpora ESF-a u području obrazovanja i osposobljavanja pokriva:

- Osmišljavanje i provedbu reformi u sustavima obrazovanja i osposobljavanja: reformi za poboljšanje zapošljivosti, za bolje usklađivanje inicijalnog i strukovnog obrazovanja i osposobljavanja s potrebama poslodavaca i za neprestano usavršavanje nastavnika i predavača u skladu s razvojem gospodarstva i novim tehnologijama. Svrha tih reformi jest omogućiti radnicima neposredan pristup relevantnom cjeloživotnom učenju.
- Umrežavanje visokoobrazovnih ustanova, istraživačkih i tehnoloških centara i poduzeća. Budući da sve te organizacije sudjeluju u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju, njihova međusobna komunikacija neophodna je za relevantne i djelotvorne programe osposobljavanja te za razvoj i provedbu inovativnih pristupa cjeloživotnom učenju.

U slabije razvijenim regijama EU-a, sredstva iz ESF-a mogu se koristiti i za provedbu sljedećih aktivnosti:

- provedbu reformi obrazovanja i osposobljavanja koje će podići razinu svijesti o važnosti društva utemeljenog na znanju s posebnim naglaskom na cjeloživotnom učenju;
- povećanje sudjelovanja u cjeloživotnom učenju smanjenjem broja osoba koje prijevremeno napuštaju školovanje, smanjivanjem rodni nejednakosti i omogućavanjem pristupa kvalitetnom obrazovanju;
- povećanje broja istraživača i inovatora pružanjem potpore poslijediplomskim studijima i edukaciji istraživača.

#### **Irska – Završetak školovanja, napredovanje i inicijative za mlade**

U Irskoj je između 2000. i 2006. godine, u sklopu operativnog programa za zapošljavanje i razvoj ljudskih potencijala, pokrenut cijeli niz inicijativa kojima je naglašena važnost završavanja osnovnog, odnosno srednjoškolskog obrazovanja. Inicijativama je obuhvaćeno više od 100 000 učenika u dobi od 4 do 18 godina. Više od 400 škola prošlo je kroz program za prevenciju prijevremenog napuštanja školovanja. Također, više od 20 000 osoba, koje su prijevremeno napustile školovanje, dobile su priliku steći vještine koje su im omogućile zapošljavanje. Polaznici koji nisu imali mogućnost prisustvovanja nastavi u školi dobili su mogućnost školovanja kod kuće, nakon posla, tijekom praznika i sl. Osobe bez stečene kvalifikacije završile su različite programe osposobljavanja koji su im omogućili pronalazak posla ili nastavak školovanja. Potpora putem mogućnosti ponovnog školovanja uključivala je razvoj osobnih vještina, jačanje samopouzdanja te osnove informatičkih i komunikacijskih tehnologija.

## **Ostali oblici pomoći EU-a u području obrazovanja i osposobljavanja**

### *Program za cjeloživotno učenje (LLP)*

Program Europske komisije za cjeloživotno učenje omogućuje pojedincima sudjelovanje u procesima učenja u svim životnim razdobljima te pomaže razvoju obrazovanja i osposobljavanja u Europi.

Proračun za programsko razdoblje 2007 . -2013. iznosi otprilike 7 milijardi eura, iz čega se financira cijeli niz aktivnosti poput razmjena, studijskih posjeta i umrežavanja. Projekti nisu namijenjeni samo studentima i učenicima, već i nastavnicima, predavačima i svim dionicima u sustavu obrazovanja i osposobljavanja.

Program se sastoji od četiri sektorska potprograma iz kojih se financiraju projekti na različitim razinama obrazovanja i osposobljavanja:

- **Comenius** za predškolsko, osnovnoškolsko i srednjoškolsko obrazovanje;
- **Erasmus** za visoko obrazovanje;
- **Leonardo da Vinci** za strukovno obrazovanje i osposobljavanje;
- **Grundtvig** za obrazovanje odraslih.

Ostali projekti u područjima relevantnim za sve razine obrazovanje, poput učenja jezika, informacijskih i komunikacijskih tehnologija, suradnje u razvoju politika te diseminaciji i primjeni projektnih rezultata, financiraju se iz „transveralnog“ dijela programa.

Nadalje, program uključuje i ‘Jean Monnet’ aktivnosti koje potiču poučavanje i istraživanje studija europskih integracija te potporu visokoobrazovnim institucijama koje se bave europskim integracijama unutar, ali i izvan Europske unije.

### *Potprogram Leonardo da Vinci<sup>8</sup>*

Potprogram Leonardo da Vinci financira projekte u području strukovnog obrazovanja i osposobljavanja. Aktivnosti koje se financiraju obuhvaćaju individualno osposobljavanje kroz rad u inozemstvu te zajedničke projekte među ustanovama.

Sredstvima iz potprograma potiče se mobilnost osoba što omogućuje osposobljavanje u drugoj zemlji članici, provedbu zajedničkih projekata ili razvoj inovacija i mreža, fokusirajući se pritom na glavne sektorske teme.

Korisnici potprograma mogu biti polaznici programa inicijalnog strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, osobe s već stečenom kvalifikacijom, kao i stručnjaci i organizacije koje djeluju u sustavu strukovnog obrazovanja i osposobljavanja.

Potprogram Leonardo da Vinci organizacijama u sustavu strukovnog obrazovanja i osposobljavanja omogućuje suradnju s partnerima iz cijele Europe, razmjenu dobrih praksi i stručna usavršavanja osoba. Potprogram bi trebao povećati atraktivnost strukovnog obrazovanja i osposobljavanja za mlade osobe te, pomažući osobama da steknu nove vještine, znanja i kvalifikacije, pridonijeti povećanju konkurentnosti europskog tržišta rada.

---

<sup>8</sup> [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc82\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc82_en.htm)



Naglasak potprograma je na inovativnim projektima čija je svrha unaprijediti kvalitetu sustava osposobljavanja razvojem i primjenom inovativnih politika, tečajeva, nastavnih metoda, materijala i procedura.

### *Potprogram Grundtvig<sup>9</sup>*

Potprogram Grundtvig usmjeren je na obrazovne potrebe osoba koje sudjeluju u programima obrazovanja odraslih i alternativnim obrazovnim programima, kao i na razvoj ustanova koje provode te programe. Svrha potprograma je pomoći razvoju sustava obrazovanja odraslih te omogućiti sudjelovanje u obrazovnom sustavu većem broju ljudi, posebno izvan svoje zemlje.

Potprogram Grundtvig pokrenut je 2000. godine s ciljem da se odraslim osobama pruži više mogućnosti za unaprjeđenje znanja i vještina, osobni razvoj i lakše zaposlenje. Također, potprogram je jedan od odgovora na problem stareće europske populacije.

Potprogram nije namijenjen samo nastavnicima, predavačima i ustanovama u sustavu obrazovanja odraslih, već i samim polaznicima. Korisnici potprograma mogu biti relevantna udruženja, savjetodavne organizacije, informacijski servisi, tijela koja razvijaju politike te ostala tijela poput nevladinih organizacija, poduzeća, dobrovoljnih organizacija i istraživačkih centara.

Potprogram financira cijeli niz aktivnosti, posebno onih namijenjenih stručnom usavršavanju nastavnika u sustavu obrazovanja odraslih u inozemstvu. Ostale veće inicijative za koje su dostupna sredstva iz programa su, primjerice, umrežavanja i partnerstva među organizacijama iz različitih zemalja.

Više informacija o Programu za cjeloživotno učenje i oblicima financijske potpore koju pruža možete saznati na sljedećim mrežnim stranicama:

- Europska komisija – obrazovanje i osposobljavanje:  
[http://ec.europa.eu/education/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/index_en.htm)
- Agencija za mobilnost i programe EU: [www.mobilnost.hr](http://www.mobilnost.hr)

---

<sup>9</sup> [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc86\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc86_en.htm)

### POGLAVLJE 3: RAZVOJ PROJEKATA FINANCIRANIH IZ ESF-a

Ovo poglavlje donosi pregled informacija o razvoju projekata financiranih iz ESF-a te savjete za njihovu uspješnu provedbu, odgovarajući pritom na sljedeća pitanja:

- Što se može napraviti u ovom trenutku?
- Što napraviti nakon objave operativnog programa za ESF u Hrvatskoj?
- Što napraviti nakon objave poziva na podnošenje projektnih prijedloga za ESF?

#### Što se može napraviti u ovom trenutku?

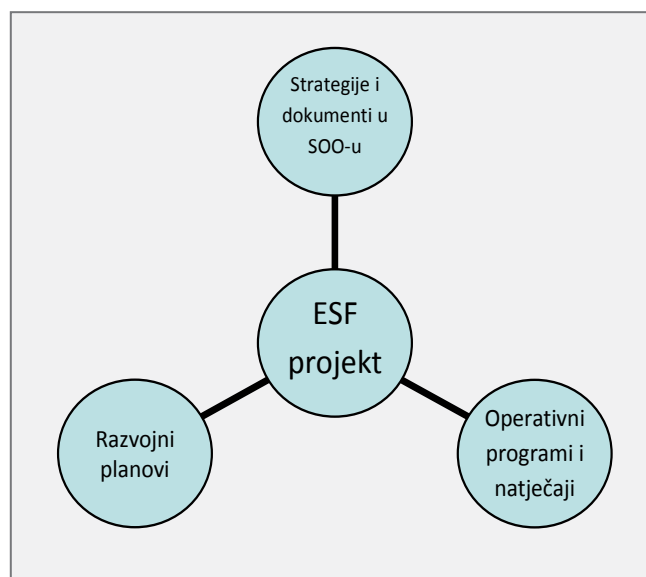
Europski socijalni fond financijski je instrument koji potiče razvoj, odnosno ulaganje u aktivnosti koje će imati dugoročni učinak na živote pojedinaca i organizacija koje ih provode.

Takve aktivnosti treba pažljivo planirati i prilagoditi kontekstu lokalne zajednice. One trebaju odgovoriti na potrebe lokalne zajednice za ekonomskim i društvenim razvojem. Nadalje, aktivnosti trebaju osigurati održivost razvijajući lokalna partnerstva među različitim sektorima (npr. suradnju između škola, poslodavaca, civilnog društva, lokalnih vlasti i sl.).

#### *a) Upoznavanje s politikama*

Projekti financirani iz ESF-a trebaju se razvijati u skladu s nacionalnim i EU strategijama te ključnim dokumentima u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju. Nadalje, provedba konkretnih aktivnosti treba biti povezana s određenim planom lokalnog/županijskog/regionalnog razvoja te s Operativnim programom za razvoj ljudskih potencijala i prioritetima utvrđenima u pozivu na podnošenje projektnih prijedloga.

U prethodnim poglavljima iznesene su informacije o obrazovnim politikama i programima EU-a te popis strateških dokumenata u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju. Potencijalni prijavitelji projekata već u ovom trenutku mogu započeti proučavati te dokumente, raditi na razvoju organizacijskih kapaciteta, započeti s izgradnjom snažnih partnerstava te s izradbom prvih projektnih ideja koje bi željeli ostvariti korištenjem sredstava iz ESF-a.



### *b) Razvoj strategije za upravljanje promjenama*

Svaki projekt, financiran sredstvima iz ESF-a, kojeg provodi srednja strukovna škola trebao bi biti rezultat potreba utvrđenih u organizaciji, lokalnom okruženju te među ciljnim skupinama koje su najčešće polaznici, nastavnici, školski odbor i dionici na lokalnom tržištu rada. Projekt ne treba osmišljavati isključivo zato jer postoje financijska sredstva. Svaki projekt dio je šire strategije za provedbu promjena u samoj organizaciji i lokalnom okruženju te treba ponuditi rješenja koja će se ostvariti zajedničkim trudom svih dionika i rezultirati pozitivnim promjenama.

Prilikom planiranja prvih projekata, školski odbor treba razmotriti cjelokupni kontekst školskih aktivnosti, poput specifičnih obilježja lokalnog tržišta rada, regionalnih i lokalnih strateških ciljeva, prioriteta obrazovne politike, interesa izravnih dionika kao što su roditelji ili pružatelji usluga obrazovanja te, naposljetku, potreba i težnji nastavnika i polaznika. Detaljna analiza interesa dionika i mapiranje stanja u lokalnoj sredini trebaju biti početni koraci u planiranju inicijativa za organizacijske promjene. Na temelju utvrđenih potreba organizacije i u suradnji s relevantnim dionicima, mogu se razvijati planovi za značajna poboljšanja te definirati načini njihove realizacije, potrebno vrijeme i resursi.

Prijedloge tih značajnih poboljšanja trebalo bi predstaviti u obliku višegodišnje organizacijske strategije u kojoj su navedeni misija, vizija i ciljevi organizacije. Strategija bi također trebala sadržavati konkretne mjere i planove, izražene kroz programe i projekte. Projekti financirani sredstvima iz ESF-a trebaju biti osmišljeni u skladu sa strateškim ciljevima organizacije budući da su, prije svega, alati za realizaciju tih ciljeva. Organizacija bi trebala pripremiti niz programa i projekata čija je svrha ostvarenje jednog strateškog cilja ili prioriteta. Također, trebaju se definirati resursi i vremenski okvir za provedbu projekta, kao i odgovarajući mehanizmi praćenja i evaluacije. Proces praćenja važan je alat za provjeru provedbe projektnih aktivnosti te predlaganje novih rješenja za ostvarenje projektnih ciljeva.

Strateški pristup upravljanju promjenama podrazumijeva dogovor svih relevantnih dionika kako bi se postigli zajednički ciljevi i ostvarila dugoročna vizija strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u određenoj školi i njenom lokalnom okruženju.

### *c) Izgradnja organizacijskih kapaciteta*

Strukovne škole imaju mogućnost iskoristiti iskustvo stečeno u provedbi CARDS i IPA programa te izgraditi još snažnija lokalna partnerstva i čvrstu organizacijsku platformu za upravljanje projektima financiranim iz ESF-a.

Upravljanje projektima financiranim iz ESF-a, baš kao i upravljanje projektima iz CARDS i IPA programa, pretpostavlja niz organizacijskih i administrativnih zahtjeva, uključujući sljedeće:

- Osnivanje projektnog tima, sastavljenog od osoba koje su voljne učiti i sudjelovati u daljnjem razvoju strukovne škole:
  - Voditelj projekta s relevantnim poznavanjem strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, posebno područja rada škole, s dobrim poznavanjem procesa upravljanja projektom, informatički pismen, s dobrim znanjem engleskog jezika i sl. Iako će se provedba ESF-a u Hrvatskoj odvijati na hrvatskom jeziku, poticat će se razvoj partnerstava s drugim zemljama te će dobro poznavanje stranih jezika, posebice engleskog, biti od velike koristi.

- Financijski voditelj sa znanjima i vještinama sličnim onima voditelja projekta, ali s više iskustva u području financija, javne nabave, poreznog sustava i sl.
- Cijeli niz stručnjaka i suradnika za provedbu specifičnih zadataka i aktivnosti.
- Tehnički uvjeti za rad, poput uredskih prostorija, računala, telefonske i internetske veze, uredskog pribora, prostorija za sastanke i radionice itd.

ESF je financijski instrument za ostvarenje ciljeva organizacije i lokalnih politika strukovnog obrazovanja i osposobljavanja. Kako bi učinkovito koristile sredstva iz ESF-a, strukovne škole trebaju biti upoznate sa zahtjevima ESF-a u pogledu financijske i tehničke provedbe projekata i obveza prema donatorima koje moraju ispuniti tijekom procesa prijave projekta, provedbe projektnih aktivnosti te nakon završetka projekta. Prijava i provedba projekata financiranih sredstvima iz ESF-a zahtijevaju puno vremena i truda od strane projektnog tima i stručnjaka koji će se posvetiti svakodnevnoj provedbi projektnih aktivnosti.

Najsnažniji i najizravniji način izgradnje kapaciteta strukovnih škola u ovom području je osnivanje jedinica/timova za upravljanje projektima, koje će izvršavati sve obveze vezane uz provedbu projekta i prikupljanje sredstava. Te jedinice mogle bi se sastojati od zaposlenika koje bi se plaćalo sredstvima iz školskog proračuna i individualnih projekata. Oni bi, osim za aktivnosti upravljanja projektom, mogli biti zaduženi i za strateško vođenje, razvoj, provedbu i praćenje organizacijske strategije. Veličina jedinica/timova za upravljanje projektima ovisit će o broju planiranih i nadolazećih projekata.

Kako bi se resursi optimalno koristili škole mogu uspostaviti zajedničku, središnju jedinicu koja će pružati pomoć pri provedbi projekata, no tu ideju treba pažljivo razmotriti budući da uprave škole trebaju podijeliti odgovornosti i financijske doprinose. Članovi tih jedinica/timova trebaju biti osposobljeni za upravljanje projektima financiranim iz ESF-a te imati snažnu podršku školskog odbora u obavljanju svojih dužnosti. To mogu biti nastavnici koji će povremeno (ili redovito) sudjelovati u aktivnostima i/ili stručno osoblje za upravljanje projektima.

Škole mogu angažirati i vanjske stručnjake da im pomognu u provedbi projekata. U svakom slučaju, potrebno je provesti određenu analizu troškova i koristi te donijeti odluku isplati li se angažirati vanjske stručnjake ili uložiti u razvoj unutarnjih kapaciteta ustanove. Pritom treba biti jasno da angažiranje vanjskih stručnjaka ne znači da će im škola prepustiti sve odgovornosti vezane uz provedbu projekta. Zadatak vanjske tvrtke ili stručnjaka je pomoći strukovnoj školi učinkovito provoditi projekt, ali sve odgovornosti i koristi ostaju unutar same škole.

Kad Republika Hrvatska postane punopravna članica Europske Unije, ESF će predstavljati glavni izvor financiranja za provedbu reformi i unaprjeđenje sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja. To znači da će strukovne škole u pretpristupnom razdoblju morati uspostaviti odgovarajuće strukture za prijavu i provedbu projekata, kao i detaljno planirati financijske resurse za sufinanciranje projekata. Stoga u organizacijskoj strategiji svake strukovne škole trebaju biti jasno navedeni materijalni i ljudski resursi za korištenje sredstava iz ESF-a.

Važnu će ulogu imati i potpora ostalih djelatnika škole i lokalnih dionika, pogotovo onih koji su partneri u provedbi projekta.

#### *d) Uključivanje lokalnih dionika i izgradnja partnerstava*

Regionalni i lokalni akteri u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju mogu pridonijeti pokretanju novih projektnih ideja i osmišljavanju projekata na temelju lokalnih potreba. Njihovi naponi posebno su učinkoviti ukoliko proizlaze iz partnerstava te razvijaju zajedničku strategiju koja se nastavlja na već postojeće nacionalne strategije u području obrazovanja (npr. mobiliziranjem lokalnih aktera, korištenjem lokalnih resursa te prepoznavanjem potreba i potencijala regije). Sustav strukovnog obrazovanja i osposobljavanja može se unaprijediti samo zajedničkim djelovanjem svih relevantnih dionika na lokalnoj razini.

Lokalne strukovne škole imaju ključnu ulogu u sustavu strukovnog obrazovanja i osposobljavanja. One djeluju i kao dio lokalnog tržišta rada i ukupnog lokalnog razvoja. Jedna od najvažnijih funkcija svake strukovne škole je da udovolji potrebama lokalnog tržišta rada pružajući mu kompetentne i osposobljene radnike. Cjelokupna strategija strukovnog obrazovanja i osposobljavanja trebala bi se provoditi uz kvalitetnu interakciju između strukovnih škola, lokalnih poslodavaca i lokalnih vlasti. To podrazumijeva praćenje dinamike tržišta rada, trenutnih i budućih potreba lokalne industrije i odgovarajuće povratne reakcije u obliku izmijenjenih/poboljšanih kurikuluma i fleksibilnijeg obrazovnog sustava općenito.

Većina projektnih ideja trebala bi biti rezultat usuglašanih lokalnih razvojnih prioriteta te vještina i znanja potrebnih za pokretanje gospodarskog razvoja. Stoga bi lokalne škole prilikom planiranja projekata trebale blisko surađivati s lokalnim dionicima, osobito s poslodavcima i udrugama poslodavaca, kako bi utvrdile njihove potrebe i osmislile odgovarajuća rješenja.

Škole trebaju biti aktivni članovi svih relevantnih lokalnih partnerstava za razvoj, te pridonositi ostvarenju njihovih strateških ciljeva. Aktivno sudjelovanje u tim partnerstvima podrazumijeva suradnju s drugim dionicima na razvoju politika za razvoj ljudskih potencijala te sudjelovanje i vođenje konkretnih projekata kojima će poboljšati svoj rad i doprinijeti lokalnom razvoju.

Iskustvo hrvatskih škola u upravljanju projektima financiranim iz pretpristupnih fondova pokazalo je da su najveći izazovi bili razvoj projektne ideje i priprema projektnog prijedloga. U procesu razvoja projektne ideje i definiranja područja koje će projekt obuhvatiti svakako treba uključiti relevantne dionike. Vlasništvo nad projektom mora se graditi od samih početaka razvoja i pripreme projektnog prijedloga. Takvim će se pristupom osigurati uspješna provedba i djelotvorna suradnja među projektnim partnerima. Snažni temelji na početku rezultirat će održivim i uspješnim projektnim ishodima.

## Što napraviti nakon objave operativnog programa za ESF u Hrvatskoj?

Tijekom razvoja operativnog programa za ESF, strukovne škole i ostali dionici trebali bi pratiti proces konzultacija koji će se održati prije nego što se usvoji završna verzija operativnog programa. Konzultacije će im pružiti priliku da izraze svoje potrebe i razmišljanja o problemima u sustavu te tako doprinesu izradbi operativnog programa.

Nakon što je operativni program objavljen, potrebno je temeljito proučiti program i upoznati se s navedenim ciljevima i prioritetima, kao i potencijalnim korisnicima. Potencijalni korisnici na temelju općih ciljeva ESF-a mogu već u ovom trenutku odabrati programe i projekte koje su planirali provesti u sklopu svojih strategija te odlučiti koji su prihvatljivi za financiranje iz ESF-a.

Strukovna škola koja se želi natjecati za dobivanje sredstava iz ESF-a treba razmotriti svoje kapacitete te sukladno njima odlučiti hoće li prijaviti jedan projekt/program ili više njih.

Škole već u ovom trenutku mogu započeti s pripremnim aktivnostima za razvoj projekta: odrediti osobe koje će raditi na osmišljavanju projekta, preliminarno kontaktirati potencijalne partnere i ostale dionike te ih obavijestiti o potencijalnom zajedničkom radu, dogovoriti sufinanciranje, potražiti relevantne podatke ili provesti određena preliminarna istraživanja. Škole se već nalaze na početnoj poziciji i ključno je da objavu prvog poziva na podnošenje projektnih prijedloga dočekaju pripremljene.

## Što napraviti nakon objave poziva na podnošenje projektnih prijedloga za financiranje iz ESF-a?

Prvo što treba napraviti nakon objave poziva na podnošenje projektnih prijedloga je detaljno pročitati Upute za prijavitelje<sup>10</sup>. Upute za prijavitelje sadrže informacije potrebne za osmišljavanje projekta koji će biti prihvatljiv u svim svojim aspektima te usklađen s uvjetima poziva. U Uputama su objašnjeni ciljevi poziva, rezultati koji bi trebali proizaći iz njega, prihvatljivi prijavitelji i partneri, prihvatljive aktivnosti i troškovi, dostupna sredstva te očekivano trajanje projekta. Nakon što definiraju okvir projekta, prijavitelji mogu započeti s detaljnim planiranjem u skladu s konkretnim uvjetima iz poziva.

Nadalje, korisno je pročitati i prateće dokumente objavljene zajedno s pozivom, poput općih i specifičnih uvjeta ugovora za dodjelu bespovratnih sredstava. Iako oni u ovom dijelu planiranja projekta nisu obvezni, mogu olakšati proces planiranja budući da pružaju uvid u obveze koje prijavitelje očekuju u samoj provedbi projekta.

### ➤ Što je ESF projekt?

ESF projekti ne razlikuju se bitno od projekata razvijenih u sklopu pretpristupnih fondova EU-a, odnosno od IPA projekata razvijenih u sklopu Komponente IV – Razvoj ljudskih potencijala. Svrha dodjele bespovratnih sredstava u sklopu IPA Komponente IV bila je, između ostalog, izgraditi kapacitete dionika za razvoj ESF projekata.

Slično kao i IPA projekt, ESF projekt treba:

- biti usklađen s operativnim programom za određeno programsko razdoblje, odnosno s prioritetom unutar kojeg se dodjeljuju bespovratna sredstva (preporuča se prethodno proučiti operativni program i prioritet u sklopu kojeg je raspisan natječaj za dodjelu bespovratnih sredstava);

<sup>10</sup> Upute za prijavitelje bit će objavljene na mrežnim stranicama posredničkog tijela.

- biti u skladu s objavljenim pozivom na podnošenje projektnih prijedloga;
- biti sufinanciran nacionalnim sredstvima (iz državnog Fonda za izravnavanje), a često dio sredstava pokriva i sama organizacija koja prijavljuje projekt;
- odgovoriti na aktualne probleme sredine ili ciljne skupine;
- biti dobro isplaniran te izvediv;
- financirati radnje koje dodaju vrijednost redovnim aktivnostima prijavitelja;
- ostvariti mjerljive i održive rezultate;
- predstavljati dobru vrijednost za novac.

Održiv projekt odlikuje se sljedećim obilježjima:

- projektni ciljevi jasno su definirani;
- definirani ciljevi nadopunjuju ciljeve operativnog programa/dodjele bespovratnih sredstava;
- ciljne skupine jasno su određene;
- aktivnosti su prihvatljive, a njihova provedba odvijat će se pomoću kvalitetnih metoda i alata;
- očekivani rezultati i s njima povezani mjerljivi kvantitativni pokazatelji jasno su opisani;
- jasno je opisan očekivani učinak te su navedeni pokazatelji kvalitete, odnosno održivosti;
- predviđene su aktivnosti kojima će se informacije o provedbi projekta i ostvarenim rezultatima diseminirati i predstaviti širokoj javnosti;
- partneri aktivno sudjeluju u razvoju i provedbi projekta, a njihove uloge jasno su opisane;
- prijedlog proračuna jasan je i realističan;
- opis prihvatljivih troškova precizan je i zadovoljavajući.

Osim strukovnih škola, projekte mogu prijaviti lokalne i regionalne vlasti (npr. općina, grad ili županija), druge javne/lokalne institucije, organizacije civilnog društva, poduzeća itd. Strukovne škole i ostali lokalni dionici u provedbi projekta mogu sudjelovati kao prijavitelji (vodeća organizacija) ili kao relevantni projektni partner. Nadalje, njihova uloga i dalje može biti pružanje potpore provedbi projekta.

## ➤ Savjeti za razvoj i planiranje projekta

### RAZVOJ PROJEKTA

Razvoj projektnog prijedloga obično se sastoji od dvije faze:

1. Pripremna faza (kontekstualna analiza)
2. Faza izradbe/pisanja projektnog prijedloga

Kako bi dobro razumjeli proces razvoja projekta i izradbe prijedloga, prijavitelji trebaju pažljivo odraditi pripremnu fazu. Temeljitom pripremom mogu se izbjeći mnoge poteškoće u procesu razvoja projekta.

### KONTEKSTUALNA ANALIZA

Jasno definiran projekt temelji se na stvarnim problemima i potrebama sredine i/ili ciljne skupine, koji su potvrđeni i dokazani temeljitom i relevantnom kontekstualnom analizom. Razvoj projekta najčešće započinje nekom od sljedećih situacija:

1. Organizacija/prijavitelj želi osmisliti projekt kojim će pokušati riješiti vlastite probleme ili probleme svojih ciljnih skupina;
2. Organizacija/prijavitelj je već sudjelovala u projektu pa želi dalje razvijati stečena iskustva ili ima projektну ideju koju želi razvijati i provesti korištenjem bespovratnih sredstava.

*Pristup temeljen na logičkoj matrici često se koristi u razvoju ESF projekata (baš kao što se koristio i za IPA projekte). Logička matrica služi kao alat za razvoj, provedbu i evaluaciju projekata. Pristup se sastoji od analitičkih alata i procesa (analize dionika, analize problema i ciljeva i analize strategija) i logičke matrice koja je sažeti prikaz logike projekta. Tijekom planiranja projekta, nositelji projekta postupno analiziraju postojeću situaciju i aktivnosti za njeno poboljšanje. Logička matrica je krajnji rezultat procesa planiranja. Matrica bi se trebala koristiti kao početna točka za formuliranje tehničkog dijela službenog prijedloga projekta te kao detaljan plan za provedbu planiranih aktivnosti. Ona će, također, služiti i kao referentna točka tijekom provedbe projekta, osobito za praćenje i evaluaciju projekta. Pomoću pristupa temeljenog na logičkoj matrici mogu se revidirati i planirati nove projektnе aktivnosti, kao i potencijalno produljenje provedbenog razdoblja.*

**Potreba za projektom trebala bi biti ključna za njegov razvoj.** Prijavitelj treba obrazložiti svrhu projekta i pokazati da u području postoji potreba za njegovom provedbom. Prijavitelji bi trebali provesti analizu potreba za svaki projekt, u kojoj će biti navedeni relevantni ekonomski podatci prije početka projekta i očekivana poboljšanja. Nije dovoljno samo pokazati da su određene aktivnosti uistinu potrebne, već treba pokazati da postoji potreba za zasebnim ESF projektom.

Postoji nekoliko alata i metoda koje nositelji projekta mogu koristiti za izradbu jednostavnije i smislenije kontekstualne analize. Primjerice, SWOT analiza, PESTL analiza<sup>11</sup> (analiza političkih, ekonomskih, socio-kulturalnih, tehnoloških i zakonodavnih čimbenika te utjecaja na okoliš), usporedba s referentnim okvirima kvalitete, planiranje scenarija, analiza dionika te dobro

<sup>11</sup> PESTL (Political – Economic – Socio-cultural – Technological – Legislative – Environmental)



poznata i pouzdana metoda izradbe problemskog stabla, kojom većina organizacija, koje su prijavljivale projekte iz prepristupnih fondova, već uspješno vlada.

Svrha je dobiti odgovor na pitanje „**Kakvo je stanje u odabranom području i koje ključne probleme treba riješiti?**“ (u kontekstu područja u kojem nositelj projekta djeluje). Treba imati na umu da bi dionici trebali aktivno sudjelovati u procesu kontekstualne analize, razmijeniti mišljenja te usuglasiti način na koji će se situacija prikazati u ranoj fazi razvoja procesa.

### **Analiza dionika**

Dionici potiču i usmjeravaju razvoj strukovnog obrazovanja na nacionalnoj te lokalnim i područnim (regionalnim) razinama. Analiza dionika koristi se u postupcima razvoja i provedbe ESF projekata kako bi se utvrdili:

- interesi svih dionika koji mogu utjecati ili biti pod utjecajem projekta;
- potencijalni sukobi i rizici koji bi mogli ugroziti projekt;
- mogućnosti i veze koje mogu pomoći pri uspješnoj provedbi projekta;
- skupine koje bi trebalo potaknuti na sudjelovanje u različitim fazama provedbe aktivnosti;
- načini unaprjeđenja projekta i smanjenja negativnog učinka na ranjive skupine i skupine u nepovoljnom položaju.

Analiza dionika trebala bi se provoditi u odnosu na planirane aktivnosti tako da, gdje je to moguće, obuhvati sve dionike. Postoje različiti načini za provedbu takve analize, poput radionica, rasprave u fokus grupama i individualnih intervjua. Radionice podrazumijevaju sudjelovanje moderatora koji može biti vanjski stručnjak ili jedan od sudionika. Proces se najčešće provodi putem niza sastanaka na kojima sudionici u malim skupinama razmjenjuju ideje i mišljenja. Razvoj analize dionika sastoji se od sljedećih koraka:

- utvrditi koji su sve pojedinci ili skupine zainteresirani za projekt;
- procijeniti njihove potencijalne uloge, interese i razinu utjecaja na projekt;
- utvrditi potencijalne prijetnje i mogućnosti za suradnju;
- analizirati informacije, utvrditi područja interesa dionika i uvrstiti ih u projekt.

Ishod takvog načina razmjene ideja služiti će kao temelj za daljnji razvoj projekta.

**Napomena: Matrica analize dionika**

Matrica analize dionika može se koristiti u provedbi analize. Matrica će pomoći u rješavanju ključnih pitanja te omogućiti ravnopravan tretman svih dionika i njihovih profila.

Prijavitelji mogu osmisliti vlastitu matricu analize dionika ili mogu koristiti neki od već razvijenih predložaka:

*Primjer 1:*

Dionik i osnovne karakteristike:	Interesi i kako na njih utječu problemi	Kapaciteti i motivacija za provedbu promjena	Moguće aktivnosti kojima bi se odgovorilo na interese dionika	Uloga u projektu
Dionik 1	...	...	...	...
Dionik 2	...	...	...	...
...	...	...	...	...

*Primjer 2:*

Dionik	Potrebe, prepreke, problemi	Interesi i očekivanja	Resursi, iskustvo, stručnost	Uloga u projektu
Dionik 1	...	...	...	...
Dionik 2	...	...	...	...
...	...	...	...	...

*Primjer 3:*

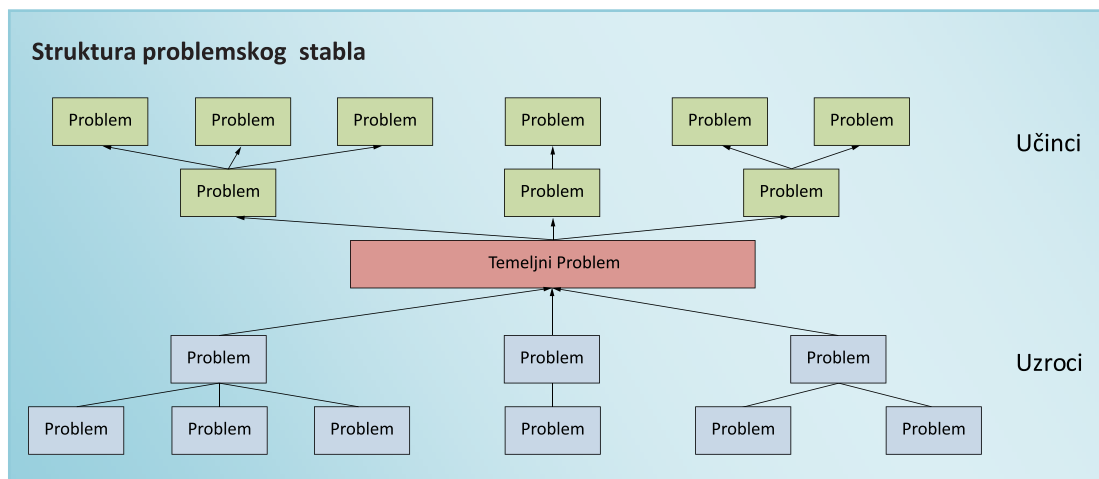
Dionik	Interes(i) dionika	Procjena učinka	Strategije za dobivanje potpore ili smanjenje ograničenja	Uloga u projektu
Dionik 1	...	...	...	...
Dionik 2	...	...	...	...
...	...	...	...	...

**Problem i analiza**

Problemskom analizom utvrđuju se negativni aspekti postojeće situacije i uspostavljaju 'uzročno – posljedične veze' između utvrđenih problema. Problemska analiza uključuje:

1. preciznu definiciju okvira i predmeta analize, na primjer: „Školski kurikulum i potrebe tržišta rada“;
2. utvrđivanje glavnih problema s kojima se suočavaju ciljne skupine i korisnici (Što je/su problem/i?); na primjer: „Školski kurikulum ne odgovara na potrebe tržišta rada“;
3. vizualizaciju problema u obliku dijagrama, odnosno “programskog stabla” ili “hijerarhije problema” da bi se odredile uzročno – posljedične veze.

Analiza problema predstavljena u obliku dijagrama (programskog stabla) pokazuje posljedice problema na vrhu, a njegove uzroke na dnu. Svrha analize je utvrditi područja koja dionici smatraju prioritetnima i koja nastoje riješiti. Dovršeno i potpuno problemsko stablo predstavlja iscrpan prikaz postojeće situacije.



Važan dio kontekstualne analize je vizualizacija rješenja/ciljeva i odabir odgovarajućih strategija za rješavanje utvrđenih problema. Taj osjetljivi proces zahtijeva donošenje važnih strateških odluka koje mogu izmijeniti organizacijski ustroj određene strukovne škole te je stoga važno da upravljačka struktura organizacije/korisnika koja/koji prijavljuje projekt u sklopu ESF-a sudjeluje u njegovom planiranju od samog početka. Projekti i strategije koje će organizacija primijeniti da bi riješila određene probleme uvijek ovise o njenim strateškim ciljevima te o općim politikama u području strukovnog obrazovanja i osposobljavanja.

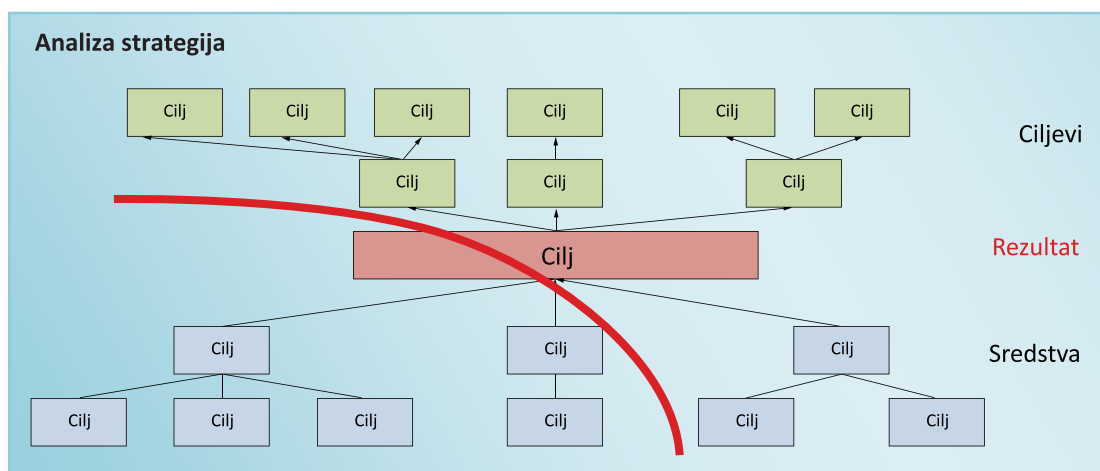
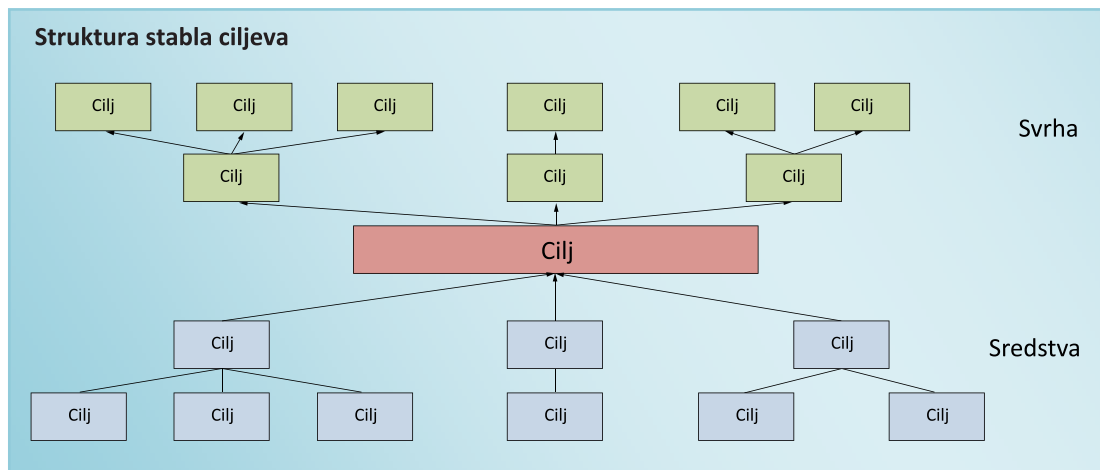
Također, ovise i o sredstvima potrebnim za sufinanciranje kojima raspolaže organizacija te o organizacijskom znanju i stručnosti za provedbu projektnih aktivnosti. I na kraju, odlučujući čimbenik prilikom odabira strategije za rješavanje problema treba biti njen utjecaj na dobrobit ciljnih skupina: polaznika, nastavnika, školskog odbora i ostalih uključenih dionika.

### Analiza ciljeva

Nakon što je provedena analiza dionika i problemska analiza, vrijeme je za definiranje ciljeva i predlaganje odgovarajućih strategija za rješavanje utvrđenih problema. Dok problemska analiza predstavlja negativne aspekte postojeće situacije, analiza ciljeva, koja se najčešće koristi za vizualizaciju rješenja, predstavlja pozitivne aspekte poželjne (buduće) situacije. To uključuje preoblikovanje problema u ciljeve. Analiza ciljeva metodološki je pristup koji se koristi za:

1. opisivanje situacije u budućnosti nakon što su problem riješeni, uz sudjelovanje predstavničkih tijela;
2. verifikaciju hijerarhije ciljeva;
3. prikaz uzročno – posljedičnih veza u obliku dijagrama.

Stablo ciljeva može biti zamišljeno kao pozitivan zrcalni prikaz problemskog stabla, u kojem uzročno – posljedične veze postaju veze između ciljeva i sredstava pomoću kojih će se oni ostvariti. 'Negativne situacije' problemskog dijagrama pretvaraju se u rješenja, odnosno 'pozitivna postignuća'. Ciljevi iz istog područja mogu se grupirati te tako poslužiti kao temelj za analizu strategije.



### Izražavanje ciljeva, rezultata i aktivnosti

Prilikom formuliranja ciljeva, rezultata i aktivnosti projekta, treba paziti kako će se ciljevi formulirati. Jedna od češćih pogrešaka je formuliranje ciljeva kao aktivnosti; npr. "Unaprijediti praktične vještine učenika koji završavaju školovanje". Ispravno bi bilo: „Unaprjeđene praktične vještine učenika koji završavaju školovanje“.

Prilikom formuliranja ciljeva, rezultata i aktivnosti, treba imati u vidu da ciljevi odražavaju željenu situaciju i trebaju biti formulirani kao stanja, postignuća ili opis te željene situacije. Željenu situaciju može se opisati riječima poput unaprijeđena, poboljšana i sl. Rezultati, s druge strane, proizlaze iz aktivnosti i zajednički pridonose ostvarenju određenih ciljeva projekta – oni su također opisi postignuća i situacija, ali na nižoj razini. Stoga ih treba opisati riječima poput proizvedeno, ispunjeno, provedeno, osposobljeno i sl. Naposljetku, aktivnosti su radnje koje se provode te trebaju biti izražene glagolima, poput pripremiti, osposobiti, osmisliti, uspostaviti i sl.

*Primjer: Projekt učenja na daljinu Sveučilišta u Liègeu*

**Opći cilj:** Doprinijeti promociji cjeloživotnog učenja u Belgiji

**Specifični cilj:** Poboljšanje pristupa obrazovanju i osposobljavanju u francuskom govornom području Belgije primjenom učenja na daljinu

#### Rezultati:

1. Razvijeni su sustavi osposobljavanja putem interneta
2. Razvijeni su metodološki vodič i pedagoška načela vezana uz učenje na daljinu
3. Inicijative za učenje na daljinu u francuskom govornom području Belgije postale su lako dostupne javnosti kroz jedinstveni portal
4. Ocijenjeni su učinci projekta u francuskom govornom području Belgije te su podijeljena iskustva

#### Aktivnosti:

- Razviti tri programa osposobljavanja putem interneta na području automobilske elektronike, osposobljavanja trenera i međunarodne trgovine;
- Provesti studiju metodologije i pedagoških načela povezanih s učenjem na daljinu;
- Izraditi i diseminirati metodološki vodič;
- Objediniti inicijative za učenje na daljinu na francuskom govornom području Belgije u jedinstveni portal;
- Ocijeniti učinke projekta u francuskom govornom području Belgije;
- Podijeliti iskustva s dionicima.

## **IZRADBA/PISANJE PROJEKTOG PRIJEDLOGA**

Nakon analize konteksta, prijavitelji bi trebali započeti s detaljnim formuliranjem projekta. Sažetak i logika projekta mogu se prikazati logičkom matricom, a treba izraditi i prijedlog projektnih aktivnosti i prihvatljivog proračuna. Navedene informacije se najčešće traže u obveznom obrascu za prijavu i proračunu. Oni su sastavni dio svakog poziva na podnošenje projektnih prijedloga financiranih u sklopu ESF-a.

Iako svaka zemlja članica sama osmišljava izgled prijavnog obrasca, njegova struktura je uglavnom ista i sastoji se od sljedećih dijelova (detaljno objašnjeni u narednom poglavlju):

### *1. Opis prijavitelja*

- informacije o organizaciji koja podnosi prijavu, poput broja zaposlenih, godišnjeg prometa, dobiti, pravnog statusa
- bankovni račun projekta
- ovlaštena osoba i kontakt osoba za projekt

### *2. Opis projekta*

- naziv projekta
- područje provedbe projekta
- provedbeno razdoblje (datum početka i trajanje)
- dionici i analiza problema (koliko je projekt relevantan za potrebe ciljne skupine i regije)
- obrazloženje projektnih ciljeva i njihovog doprinosa ostvarenju strateških ciljeva i socio-ekonomskog učinka
- opis ciljnih skupina s preciznim brojem uključenih korisnika i njihovim statusom (dugoročno nezaposleni, osobe bez kvalifikacije i sl.)
- detaljan opis aktivnosti, isporučevina i rezultata
- veze s drugim inicijativama u sektoru (sinergija s drugim inicijativama)
- dodana vrijednost projekta
- popis partnerstva, glavnih snaga i prednosti partnera
- procjena rizika i mjere za ublažavanje
- upravljanje i organizacija projekta, uključujući metode praćenja provedbe

### *3. Usklađenost s politikama EU-a*

- horizontalne teme poput jednakih mogućnosti, inovacija i utjecaja na okoliš
- doprinos projekta temeljnim i općim politikama EU-a

#### 4. Proračun projekta/izvori financiranja

- pismena potvrda o sufinanciranju iz drugih izvora
- prikaz troškova
- ukupni i prihvatljivi troškovi
- doprinos u naturi

Nositelj projekta treba priložiti rezultate kontekstualne analize u prijavnom obrascu i pobrinuti se da prijedlog projekta sadrži najmanje sljedeće informacije:

- Detaljni prikaz stanja u lokalnom okruženju i, ako je potrebno, informacije o određenom sektoru, a sve s ciljem uspješne provedbe određene aktivnosti. To mogu biti podatci s tržišta rada, analize i rezultati konzultacija s poslodavcima;
- Prepreke s kojima se suočavaju ciljne skupine i kako će im projekt pomoći da ih prevladaju;
- Kako projekt nadopunjuje, ali ne ponavlja strategije ili inicijative izvršne vlasti;
- Svako relevantno istraživanje koje je proveo nositelj projekta, posebice ono koje se odnosi na određenu školu, zanimanje ili kurikulum.

Relevantnost projekta ovisi o prioritetima i ciljevima Operativnog program te samog modela dodjele bespovratnih sredstava. Ciljevi projekta moraju pokazati relevantnost projekta u odnosu na sveukupne ciljeve sektora, regije, zemlje i politike EU-a. Kako bi u tome uspio, nositelj projekta treba odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Kako se ciljevi projekta uklapaju u odabrani programski prioritet ESF-a?
- Kako će projekt povećati vrijednost inicijativa koje provode središnje, regionalne ili lokalne vlasti?
- Koje će se projektne aktivnosti provesti kako bi se postigla dodana vrijednost?
- Kojoj će od ciljnih skupina identificiranih u odabranom prioritetnom području ESF-a projekt pomoći?
- Pokažite da je moguće obuhvatiti ciljani broj osoba ovim projektom.
- Kako će nositelj projekta potaknuti ljude na sudjelovanje u projektu? Koje će se metode koristiti?
- Kako ćete mjeriti i pratiti potrebe ciljne skupine?

Ciljna skupina projekta i opis njihovih potreba ne smiju se zaboraviti. Nositelj projekta treba pokazati da dobro poznaje ciljnu skupinu, njene karakteristike i stanje u sektoru. Nadalje, u nekim prijavnim obrascima prijavitelji će morati procijeniti broj sudionika (ciljne skupine), razdijeliti ih u kategorije prema statusu i rodu, naznačiti sudionike iz prioritetnih ili ranjivih skupina, poput osoba s invaliditetom te ih zatim razdvojiti u skupine prema obrazovanju, nacionalnosti i slično. Da bi napravili takvu procjenu, prijavitelji projekta moraju uistinu poznavati ciljnu skupinu.

Nastavno na to, **sastavni dio projekata koji apliciraju na sredstva iz ESF-a mora biti dodana vrijednost**. Prijavitelj/potencijalni korisnik mora pokazati da prijedlog udovoljava kriterijima dodane vrijednosti u jednom ili više sljedećih pitanja:

- Hoće li se kroz projekt povećati broj osoba u programima osposobljavanja?
- Hoće li povećanje broja nastavnih sati u postojećem programu osposobljavanja rezultirati novim poslovima?
- Hoće li potpora ESF-a dovesti do pozitivnih i mjerljivih ishoda te hoće li veze između njih i sredstava iz ostalih izvora biti jasne i precizne?
- Hoće li potpora ESF-a pomoći u samozapošljavanju ili će omogućiti provedbu ostalih aktivnosti prihvatljivih za financiranje iz ESF-a koje bez nje ne bile ostvarive?
- Hoće li potpora ESF-a omogućiti daljnju provedbu postojećih aktivnosti koje bi se inače morale ukinuti ili omogućiti da ponovno pokrenete aktivnosti, odnosno ne odgodite njihovu provedbu?
- Namjeravate li uložiti u posve novi ili inovativni program osposobljavanja, profesionalno usmjeravanje i savjetodavne aktivnosti ili u neku drugu inovativnu aktivnost koja se nije mogla realizirati dostupnim resursima?

## METODE

Metode se često zamjenjuje s opisima aktivnosti, ali one predstavljaju načine provedbe aktivnosti. Najčešće proizlaze iz prijaviteljevog poznavanja ciljne skupine, primjerice metode rada koja će imati učinak na potencijalne sudionike. Pitanje na koje ovdje treba odgovoriti je kako će se provesti aktivnosti i zašto je upravo taj način provedbe najbolji. Metoda, primjerice, može biti specifičan, andragoški pristup u poučavanju odraslih ili intenzivno praktično osposobljavanje učenika strukovnih škola u određenom sektoru.

## ODRŽIVOST

Održivost je važan čimbenik projekta financiranog iz ESF-a. Održivost znači da će projektna postignuća živjeti i nakon prestanka vanjskog financiranja. Prilikom analiziranja i planiranja održivosti, treba razmotriti čimbenike poput vlasništva korisnika nad projektom, potpore razvoju politika, ekonomskih i financijskih čimbenika, socio-kulturalnih aspekata, rodne ravnopravnosti, odgovarajuće tehnologije, aspekata utjecaja na okoliš te institucionalnih i upravljačkih kapaciteta. Preduvjeti za održivost trebaju biti ugrađeni u projekt.

### Napomena:

Prilikom izradbe projektnog prijedloga i popunjavanja prijavnog obrasca, važno je znati da projekte ne osmišljava samo jedna osoba iz organizacije nositelja (pogotovo ne samo vanjski konzultant ili vanjska organizacija). Primjeri dobre prakse u izradbi projektnih prijedloga govore kako je korisno da projektni prijedlog dodatno prouči i provjeri osoba koja nije sudjelovala u njegovoj izradbi. Ukoliko projektni prijedlog izrađuje vanjski stručnjak, potrebno je provjeriti način na koji je predstavljena ideja te je li moguće provesti sve navedene aktivnosti. Nadalje, iskustva nekih strukovnih škola koje nisu uspjele dobiti sredstva iz ESF-a govore kako nisu provjerile kvalitetu izrađenog projektnog prijedloga što je rezultiralo slabom prezentacijom ili pogrešnim tumačenjem projektnih ideja, namjera i prihvatljivosti troškova.



**Primjer 1: Iskustvo u provedbi projekta financiranog iz ESF-a iz Belgije***Iskorištavanje obrazovnog potencijala novih tehnologija*

<b>Naziv projekta</b>	Partnerstvo predvođeno Sveučilištem iz Liegea testira i razvija nove obrazovne metode za promicanje cjeloživotnog učenja u Belgiji. Svrha projekta je omogućiti pristup obrazovanju i osposobljavanju kroz učenje na daljinu.
Učenje na daljinu	
<b>Trajanje projekta</b>	Tradicionalne metode učenja nisu bile dostupne velikom dijelu stanovništva čiji je pristup obrazovanju i osposobljavanju bio ograničen zemljopisnim i vremenskim preprekama. No, s novim informacijskim i komunikacijskim tehnologijama, obrazovne mogućnosti postale su dostupne većem broju stanovnika. Ipak, e-učenje zahtijeva značajne promjene u pristupu obrazovanju, i kod predavača i kod polaznika.
Lipanj 2002. – Rujan 2004.	
<b>Prioritetno područje ESF-a</b>	<b>Omogućavanje pristupa učenju</b>
Cjeloživotno učenje	Sveučilište u Liègeu pridružilo se partnerstvu obrazovnih ustanova (FOREM i IFAPME) čija je svrha razvoj i primjena tehnika za učenje na daljinu u obrazovnom sustavu. Projekt je prvenstveno usmjeren na osobe koje nemaju pristup tradicionalnim oblicima učenja, a cilj mu je definirati obrazovne metode koje u potpunosti koriste sve prednosti modernih tehnologija.
<b>Zemlja</b>	
Belgija	
<b>Sredstva iz ESF -a</b>	
828,959 eura	
<b>Ukupna sredstva</b>	
1,675,967 eura	
<b>Oblik financiranja iz ESF-a</b>	
EQUAL	
<b>Ciljna skupina</b>	
Zaposlenici, polaznici	
<b>Koordinacijska ustanova</b>	
Sveučilište u Liègeu	
<b>Kontakt osoba</b>	
Gđa Marie-France Brundseaux	
<b>Adresa</b>	
Université de Liège – LabSET	„Naš projekt rezultirao je konkretnim postignućima“, objasnila je koordinatorka projekta Marie-France Brundseaux. „Razvili smo tri tečaja koji se provode putem Interneta i izradili priručnik o tehnikama učenja na daljinu, također dostupan putem Interneta.“
Bvd de Colonster, 2, B9	
B-4000 Liège	
<b>Telefon</b>	
+32 4 366 20 93	
<b>Fax</b>	
+32 4 366 34 01	
<b>E-mail</b>	
MF.Brundseaux@ulg.ac.be	
labset@ulg.ac.be	
<b>Web stranica</b>	
www.labset.net/equal	Tečajevi učenja na daljinu razvijeni su za sljedeća područja: automobilska elektronika, osposobljavanje trenera i međunarodna trgovina. Tijekom 2003. godine ukupno 51 polaznik završio je tečaj iz međunarodne trgovine, u sklopu kojeg je izrađena zasebna mrežna stranica za e-učenje. Projekt nastoji potaknuti poslodavce na sudjelovanje u razvoju i provedbi tečaja. Naišao je na pozitivne reakcije poslovne zajednice.

<p><b>Naziv projekta</b> Učenje na daljinu</p> <p><b>Trajanje projekta</b> Lipanj 2002. – Rujan 2004.</p> <p><b>Prioritetno područje ESF-a</b> Cjeloživotno učenje</p> <p><b>Zemlja</b> Belgija</p> <p><b>Sredstva iz ESF -a</b> 828,959 eura</p> <p><b>Ukupna sredstva</b> 1,675,967 eura</p> <p><b>Oblik financiranja iz ESF-a</b> EQUAL</p> <p><b>Ciljna skupina</b> Zaposlenici, polaznici</p> <p><b>Koordinacijska ustanova</b> Sveučilište u Liègeu</p> <p><b>Kontakt osoba</b> Gđa Marie-France Brundseaux</p> <p><b>Adresa</b> Université de Liège – LabSET Bvd de Colonster, 2, B9 B-4000 Liège</p> <p><b>Telefon</b> +32 4 366 20 93</p> <p><b>Fax</b> +32 4 366 34 01</p> <p><b>E-mail</b> MF.Brundseaux@ulg.ac.be labset@ulg.ac.be</p> <p><b>Web stranica</b> www.labset.net/equal</p>	<p><b>Učenje iz iskustva</b></p> <p>„Osnovna namjera projekta bila je prikupiti i razmijeniti iskustva partnera“, dodala je gđa Brundseaux. „Proveli smo studiju o metodama učenja na daljinu te dobili savjete utemeljene na stvarnom iskustvu, od organizacije novog tečaja do vrjednovanja njegovog učinka. Studija je dostupna u obliku priručnika na internetskoj stranici projekta.“</p> <p>„Nadamo se da ćemo u budućnosti proširiti svoje aktivnosti. Upravo razvijamo jedinstveni portal za učenje na daljinu u Belgiji, na kojem ćemo objediniti različite resurse organizacija koje djeluju u tom području.“</p> <p><b>Održivost:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- održavanje mnogobrojnih mrežnih stranica usmjerenih na tečajeve učenja na daljinu te razvijenih uz potporu EQUAL-a; sadrže ime pružatelja usluge, naziv tečaja, ciljnu skupinu, broj sati učenja, ciljeve tečaja, metodologiju, metodu ocjenjivanja i priznavanja, predujete za upis i točnu adresu;</li> <li>- 3 obrazovna projekta o učenju na daljinu su razvijena, testirana, evaluirana i sukladno tome revidirana te dostupna široj javnosti.</li> </ul>
--	--

## Primjer 2: Iskustvo u provedbi projekta financiranog iz ESF- a iz Grčke

### Modernizacija grčkog turizma kroz programe osposobljavanja

<p><b>Naziv projekta</b> Programi daljnjeg obrazovanja za modernizaciju i unaprjeđenje usluga</p> <p><b>Trajanje projekta</b> Listopad 2001. – Prosinac 2003. (faza A)</p> <p><b>Prioritetno područje ESF-a</b> Razvoj prilagodljive radne snage</p> <p><b>Zemlja</b> Grčka</p> <p><b>Sredstva iz ESF-a</b> 387,280 eura (faza A)</p> <p><b>Ukupna sredstva</b> 516,373 eura (faza A)</p> <p><b>Oblik financiranja iz ESF-a</b> Cilj 3</p> <p><b>Ciljna skupina</b> Sezonski nezaposlene osobe, niskokvalificirani radnici, zaposleni</p> <p><b>Koordinacijsko tijelo</b> Organizacija za obrazovanje i osposobljavanje u turizmu</p> <p><b>Kontakt osoba</b> G. Konstaninos Kravaritis</p> <p><b>Adresa</b> Dragatsaniou 4, 10559 Atena</p> <p><b>Telefon</b> +30 210 322 46 02</p> <p><b>Fax</b> +30 210 323 18 21</p> <p><b>E-mail</b> prog@otek.edu.gr</p> <p><b>Web stranica</b> www.otek.edu.gr</p>	<p>Ciljevi programa osposobljavanja kojeg provodi Organizacija za obrazovanje i osposobljavanje u Grčkoj usmjereni su na podizanje standarda i mogućnosti zapošljavanja u turizmu. Tečaj je ponovno pokrenut 2002. godine, provodi se u cijeloj zemlji, a godišnje ga završi oko 1000 polaznika.</p> <p>Turizam čini otprilike 19% grčkog BDP-a i zapošljava oko 10% od ukupnog broja zaposlenog stanovništva, čime predstavlja jednu od ključnih gospodarskih grana. Unatoč tome, donedavno nisu postojali programi osposobljavanja za poslove u turizmu na nacionalnoj razini, što je usporavalo profesionalni napredak u sektoru.</p> <p><b>Korak prema karijeri u turizmu</b></p> <p>Kako bi odgovorila na takvu situaciju, Organizacija za obrazovanje i osposobljavanje u turizmu pokrenula je 2002. godine nacionalni tečaj za unaprjeđivanje vještina i znanja o različitim područjima turističkog i ugostiteljskog sektora.</p> <p>„Naglasak smo stavili na stjecanje praktičnih iskustava u području koje su polaznici odabrali“, objasnio je g. Konstaninos Kravaritis, izvršni direktor Organizacije. „Polaznici su skoro četvrtinu tečaja proveli na praktičnoj nastavi.“</p> <p>Polaznici mogu birati između tečajeva o hotelijerstvu, ugostiteljstvu, slastičarstvu ili kuhanju, a sastavni dio svih tečajeva su učenje engleskog ili francuskog jezika te poslovna komunikacija.</p> <p>U razdoblju od 2002. do 2003. godine, tečaj je završio 881 polaznik iz cijele zemlje. U drugoj godini, broj polaznika povećao se na 1449, odnosno za 16%, dok je u trećoj godini tečaj privukao 1157 polaznika.</p> <p>Tečaj je prvenstveno namijenjen niskokvalificiranim osobama koje su nezaposlene ili rade sezonski u turističkom sektoru. Skoro 50% polaznika su žene. Polaznici koji uspješno završe tečaj dobivaju stručni certifikat koji su priznale grčke vlasti i poslodavci u turizmu.</p> <p><b>Modernizacija turističkih usluga</b></p> <p>„Tečaj je dokazao svoju vrijednost na tržištu rada“, rekao je g. Kravaritis. „Pomogao je modernizaciji i podizanju standarda u turizmu u skladu sa zahtjevima gostiju, a polaznicima je omogućio lakše pronalaženje posla.“</p>
---	---

## Proces odabira projekata i poziv na podnošenje projektnih prijedloga

Za odabir projekata koji će se financirati iz ESF-a imenuje se odbor za ocjenu ponuda. Proces odabira sadrži najmanje dvije faze (koje se u pojedinim zemljama članicama dijele na njih nekoliko):

- Evaluacija administrativne usklađenosti i prihvatljivosti
- Tehnička i financijska evaluacija

Tijekom evaluacije administrativne usklađenosti i prihvatljivosti ocjenjuje se sljedeće:

- Projektni prijedlog je pravodobno poslan, odnosno do vremenskog roka određenog u pozivu na podnošenje prijedloga; sve prijave pristigle nakon roka automatski se odbacuju;
- Prijedlog udovoljava svim kriterijima administrativne usklađenosti (upotreba odgovarajućeg obrasca, jezik kojim je prijedlog napisan, rok za dovršenje projekta, potraživana sredstva su unutar dostupnog iznosa, svi potrebni prateći dokumenti predani su zajedno s prijavnim obrascem). Ukoliko neki od tih elemenata i potrebnih informacija nedostaju ili su pogrešno navedeni, prijava se automatski odbacuje;
- Prijavitelji su prihvatljivi, odnosno udovoljavaju uvjetima navedenim u Uputama za prijavitelje, što se vidi iz dokumenata priloženih prijavi;
- Partneri su prihvatljivi prema uvjetima navedenim u Uputama za prijavitelje, što se vidi iz dokumenata priloženih prijavi;
- Projektni prijedlog je prihvatljiv prema vrsti aktivnosti, obuhvaćenom području, ciljnoj skupini, trajanju, rezultatima i sektorima ili temama koje su pokrivena.

Tehnička i financijska evaluacija podrazumijeva ocjenu kvalitete projekta, a prijavitelji najčešće moraju prikupiti određeni broj bodova kako bi bili prihvatljivi za financiranje.

Ocjenjuju se sljedeći aspekti:

- Financijski, tehnički i administrativni kapaciteti; iskustvo prijavitelja i partnera u upravljanju projektima i tehničko iskustvo, primjerice, upoznatost s pitanjima kojima se projekt bavi; iskustvo projektnog tima u organizaciji, upravljanju i provedbi projekata ili sličnih aktivnosti; upravljački kapaciteti prijavitelja i partnera (osoblje, oprema, vještina upravljanja projektnim proračunom); pouzdanost i dostatni izvori financiranja;
- Usklađenost projektnog prijedloga sa zahtjevima navedenim u Uputama za prijavitelje; doprinos ostvarenju specifičnih i općih ciljeva operativnog programa, prioritetne osi i područja djelovanja; doprinos ostvarenju horizontalnih načela operativnog programa; usklađenost projekta sa specifičnim potrebama i problemima ciljne regije; izbjegavanje ponavljanja i komplementarnosti s rezultatima ostalih EU inicijativa; dosljednost s nacionalnim, regionalnim, županijskim i/ili općinskim strateškim dokumentima; odabir ciljnih skupina i predstavnika ciljnih skupina te utvrđivanje razine do koje projektni prijedlog odgovara na potrebe i rješava problem odabrane ciljne skupine;

- Metodologija i organizacija: jesu li predložene aktivnosti prikladne i praktične te odgovaraju li ciljevima i očekivanim ishodima; je li akcijski plan jasan i izvediv; postoji li metodologija za praćenje i vanjsku evaluaciju učinkovitosti izvedbe; sadrži li prijedlog objektivno provjerljive pokazatelje izvedbe i/ili rezultata;
- Održivost: dugotrajni utjecaj projektnog prijedloga na ciljne skupine; postoje li mogućnosti za umnožavanje, ponavljanje ili proširivanje ostvarenog učinka; hoće li projekt imati dodatnu vrijednost; jesu li rezultati projekta izvedivi u financijskom i institucionalnom pogledu;
- Proračun i učinkovita potrošnja: je li omjer između predviđenih troškova i očekivanih rezultata zadovoljavajući; jesu li troškovi nužni za provedbu; jesu li troškovi opravdani i vezani uz provedbu projektnih aktivnosti.

Nositelji projekata i njihovi projektni prijedlozi ocjenjivat će se sukladno postupku koji se primjenjuje u IPA programu. Stoga je iskustvo stečeno razvojem i provedbom projekata u pretpristupnom razdoblju dragocjeno, čak i nužno, ukoliko nositelji projekata žele biti uspješni u povlačenju sredstava iz ESF-a.

## **POGLAVLJE 4: PROVEDBA PROJEKATA FINANCIRANIH IZ ESF-a U PODRUČJU OBRAZOVANJA I OSPOSOBLJAVANJA**

### **Uloge i odgovornosti nositelja projekta**

Nositelji projekata trebaju biti upoznati sa osnovnim pravilima o provedbi projekata financiranih iz ESF-a:

1. Organizacija (prijavitelj) odgovorna je za sve što se događa tijekom provedbe projekta.
2. Organizacija (prijavitelj) i/ili partneri ne može ostvariti dobit provedbom projekta financiranog iz ESF-a.
3. Aktivnosti koje se prijavljuju za financiranje iz ESF-a moraju uvijek biti dodatne/specifične – prijavitelj ne smije tražiti sredstva iz ESF-a za aktivnosti koje bi proveo i bez njih.
4. Sredstva iz ESF-a isplaćuju se unatrag i to samo za već isplaćene troškove (primjerice, novac koji je već potrošen).
5. Svi projektni troškovi za koje nositelj potražuje sredstva iz ESF-a moraju biti prihvatljivi te nastati između datuma početka i završetka projekta koji su navedeni u ugovoru.
6. Projekti trebaju dokazati da su ostvarili planirane ciljeve – što znači da je nositelj u stanju mjeriti promjene ostvarene od početka projekta.
7. Administriranje projekata može zahtijevati mnogo vremena, stoga troškovi upravljanja i administracije trebaju biti ubrojani u projektne troškove.
8. Nositelj treba obavijestiti tajništvo ESF-a u zemlji o svim značajnim promjenama, što znači da će trebati redovno pratiti troškove, prihod, aktivnosti i isporučevine.
9. Ukoliko se troškovi projekta dijele, ili s drugim projektom financiranim iz ESF-a, ili sa samom organizacijom, to se mora obaviti poštenom i pravičnom metodom. Raspodjela troškova ovisi o aktivnostima, a ne o prihodima organizacije.
10. Svi zaposlenici organizacije trebaju biti obaviješteni o tome što smiju, odnosno ne smiju raditi u sklopu odobrenog projekta.

Nositelj projekta također je odgovoran za podnošenje međuzvješća i završnog izvješća posredničkom tijelu.

Međuzvješće i završno izvješće sadrže sljedeća izvješća:

- izvješće o kvantitativnom napretku (faze, aktivnosti, pokazatelji, sudionici);
- izvješće o kvalitativnom napretku (posebno za godišnje izvješće);
- izvješće o financijskom napretku;
- zahtjeve za plaćanjem s potrebnim računima/popis troškova;
- izvješće o vidljivosti provedbe aktivnosti;
- izvješće o provedbi javne nabave (ako je potrebno).

Zajedno s međuzvješćima o provedbi projekta, nositelj projekta treba predati i dokumente koji će poslužiti kao dokaz provedenih radnji (primjerice, ugovori s vanjskim trenerima, obrazac s odrađenim radnim danima, izjave o obavljenom poslu, publikacije, popis sudionika seminara, nacрте, fotografije zgrada, dokumenti o javnoj nabavi, dokumenti o javnoj promociji i vidljivosti projekta).

Nakon što zaprimi međuzvješće i/ili izvješće o provedbi projekta, posredničko tijelo će ga pregledati i procijeniti teče li provedba projekta u skladu s ugovorom.

Nositelj projekta također je dužan čuvati projektnu dokumentaciju sedam godina. Dokumenti koje treba čuvati na sigurnom mjestu su:

- kopije prijave i njima priloženih dodataka;
- kopije dokumenata o izmjenama prijave tijekom evaluacije;
- originalne primjerke ugovora te svih obavljenih izmjena i dopuna ugovora;
- kopije izvješća o tijeku provedbe projekta, međuzvješća i završnog izvješća te njima priloženih dodataka;
- originalne primjerke dokumenata kojima se obrazlažu nastali troškovi;
- kopije prepiske s posredničkim tijelom i ostalim ovlaštenim tijelima;
- originalni primjerci ili kopije dokumenata vezanih uz postupak javne nabave;
- dokumente o predstavljanju projekta široj javnosti.

**Primjer 3: Iskustvo u provedbi projekta financiranog iz ESF-a iz Madeire***Kreativni poslove za mlade u Madeiri*

<p><b>Naziv projekta</b> 3D stereografski producenti</p> <p><b>Trajanje projekta</b> Rujan 2001. – Prosinac 2002.</p> <p><b>Prioritetno područje ESF-a</b> Prilagodljivost radne snage</p> <p><b>Zemlja</b> Portugal</p> <p><b>Sredstva iz ESF-a</b> 145,551 eura</p> <p><b>Ukupna sredstva</b> 172,423 eura</p> <p><b>Oblik financiranja iz ESF-a</b> Cilj 1</p> <p><b>Ciljna skupina</b> Mladi</p> <p><b>Koordinacijsko tijelo</b> Arquimedes – Producoes Esterograficas</p> <p><b>Kontakt osoba</b> Alfredo Reis Deus</p> <p><b>Adresa</b> Av. Arriaga, 75 – Sala 306 9000 – 060 Funchal</p> <p><b>Telefon</b> +351 291 22 90 36</p> <p><b>Fax</b> +351 291 22 57 07</p> <p><b>E-mail</b> mail@arquimedes.org</p>	<p>Tvrtka iz Madeire pruža mladima mogućnost rada s naprednim tehnologijama u dizajnu i razvoj virtualnih 3-D prikaza za filmsku animaciju ili multimedijalne aplikacije. Budući da se radi o vrlo specijaliziranom području, tečaj polaznicima nudi perspektivnu budućnost.</p> <p>Računalno modeliranje i 3-D animacija prikaza imaju mnoge primjene, između ostaloga, na filmu, u arhitekturi, web dizajnu, računalnim igrama i marketinškim materijalima. No, tek nekolicina poduzeća specijalizirala se za područje stereografskog dizajna. Jedno od njih je Arquimedes – Producoes Esterograficas, koje djeluje u Madeiri, te uz stereografsku produkciju nudi napredne informatičke tečajeve na cijelom otoku.</p> <p><b>Inovativno osposobljavanje</b></p> <p>„Željeli smo proširiti naše kapacitete za proizvodnju 3D stereografskog filma, ali nismo mogli pronaći osobe koje su imale potrebne vještine“, objasnio je Alfredo Reis Deus, izvršni direktor Arquimedes. „Kao ovlaštena organizacija za osposobljavanje, osmislili smo specijalizirani program putem kojeg ljudi stječu kvalifikaciju za stereografskog producenta.“</p> <p>Tečaj se provodi već drugu godinu zaredom. Sastoji se od 12-mjesečnog redovnog osposobljavanja i tromjesečnog praktičnog naukovanja. Od 12 polaznika koji su završili tečaj u razdoblju od 2001. do 2002. godine, sedam ih radi u Arquimedesu, dok su se ostali zaposlili u industriji računalnih igara ili su pokrenuli vlastite tvrtke.</p> <p>„Tečaj smo osmislili tako da polaznicima omogućimo pronalazak najboljeg mogućeg posla“, objasnio je g. Reis Deus. „Prije upisa, polaznicima smo testirali znanje engleskog, ponašanje u stresnim situacijama, kreativnost, vještine tehničkog crtanja, matematičke i geometrijske vještine za 3D vizualizaciju. Na tečaju su se obrađivali sadržaji vezani uz izradbu web stranica, multimediju, ljudsku i životinjsku anatomiju i kretanje, botaniku, dinamiku, ergonomiju i studiju o četiri elementa: vatri, vodi, zraku i zemlji.“</p>
--	---



<b>Naziv projekta</b> 3D stereografski producenti	<b>Virtualni i stvarni plesači</b>
<b>Trajanje projekta</b> Rujan 2001. – Prosinac 2002.	Tečaj osposobljavanja rezultirao je i zanimljivim partnerstvima. U suradnji s nevladinom organizacijom 'Inclusive Dance', polaznici tečaja snimili su animirani film koji je korišten kao kulisa tijekom nastupa plesača, od kojih su neki osobe s posebnim potrebama. Kulisa se sastojala od 3D prikaza koji su nadopunjavali pokrete plesača na sceni. Nastup je premijerno izveden na ceremoniji otvaranja svjetskog prvenstva u košarci za osobe s poteškoćama u razvoju, nakon čega je uslijedilo još nekoliko izvedbi u Portugalu i Brazilu.
<b>Prioritetno područje ESF-a</b> Prilagodljivost radne snage	
<b>Zemlja</b> Portugal	
<b>Sredstva iz ESF-a</b> 145,551 eura	
<b>Ukupna sredstva</b> 172,423 eura	
<b>Oblik financiranja iz ESF-a</b> Cilj 1	
<b>Ciljna skupina</b> Mladi	
<b>Koordinacijsko tijelo</b> Arquimedes – Producoes Estereograficas	
<b>Kontakt osoba</b> Alfredo Reis Deus	
<b>Adresa</b> Av. Arriaga, 75 – Sala 306 9000 – 060 Funchal	
<b>Telefon</b> +351 291 22 90 36	
<b>Fax</b> +351 291 22 57 07	
<b>E-mail</b> mail@arquimedes.org	

**Primjer 4: Iskustvo u provedbi projekta financiranog iz ESF-a iz Njemačke***Mladi talenti za novi rast*

<p><b>Naziv projekta</b> InnoJOBS (Inovativne aktivnosti i razvoj strategije za zapošljavanje mladih u jugozapadnoj Saskoj)</p> <p><b>Trajanje projekta</b> Studeni 2003. – Listopad 2005.</p> <p><b>Sredstva iz ESF-a</b> 1,018,365 eura</p> <p><b>Ukupna sredstva</b> 1,610,195 eura</p> <p><b>Partneri</b> <b>Initiative Südwestsachsen e.V.</b> <b>SJK GmbH</b> <b>Technische Universität Chemnitz</b> <b>BBJ Servis GmbH</b> <b>Westsächsische Hochschule Zwickau (FH)</b> <b>BZE</b> <b>DWP</b> <b>Produktion Recycling</b> <b>TCC</b> <b>SAQ</b></p> <p><b>Kontakt osoba</b> Professor Regierungspräsidium Chemnitz, g. Norbert Tautz Altchemnitzer Straße 41 D-09120 Chemnitz</p> <p><b>E-mail</b> Norbert.Tautz@rpc.sachsen.de innojobs@suedwestsachsen.de</p> <p><b>Mrežna stranica</b> www.innojobs.de www.rpc.sachsen.de</p>	<p>Glavni izazov u zapošljavanju u jugozapadnoj Saskoj bio je očigledan: privući mlade kako bi se pokrenulo lokalno gospodarstvo. Ostvariti cilj značilo bi uvjeriti mlade i talentirane osobe da ostanu ili se vrate u tu istočnonjemačku regiju te pritom raditi na općem razvoju vještina mladih. Pokrajina se kroz projekt InnoJOBS usmjerila prema budućim izazovima i naglasak stavila na razvoj tehnoloških vještina kod mladih osoba.</p> <p>Jugozapadna Saska, smještena na granici s Češkom, jedno je od najgušće naseljenih industrijskih područja u Njemačkoj. Nakon visoke nezaposlenosti početkom 1990-ih, tržište rada relativno se stabiliziralo, iako je stopa nezaposlenosti od 17% još uvijek dvostruko veća od nacionalnog prosjeka. Problemi su uzrokovani nedostatkom velikih tvrtki i niskom razinom tehnološke stručnosti te ponajviše nedostatkom mladih i osposobljenih radnika. Stoga je jedan od ključnih (strateških) prioriteta regije postalo privlačenje mlade i obrazovane radne snage.</p> <p>Prvi prioritet projekta bio je razvoj strategije zapošljavanja, s posebnim naglaskom na mlade. Uzimajući tu skupinu kao ključnog pokretača regionalne konkurentnosti, projekt se usmjerio na razvoj njihovih potencijala koji će koristiti gospodarskom rastu i razvoju. Svrha projekta bila je podići svijest mladih ljudi o mogućnostima na lokalnom tržištu rada, kako bi se vratili ili ostali u regiji. Kako bi potpomogao ostvarenje cilja, projekt je radio i na razvoju društvenih, kulturnih i ostalih čimbenika koji su mogli utjecati na povratak mladih.</p> <p>Temelj projekta bilo je široko regionalno partnerstvo u kojem su okupljeni centri za zapošljavanje, lokalne vlasti, visokoškolske ustanove, socijalni partneri i stručna udruženja. Svi su oni zajedno razvijali novu strategiju zapošljavanja, čemu su prethodile intenzivne konzultacije s mladima i poslodavcima. Konzultacije su rezultirale smjernicama za izradu pilot-projekata iz obrazovanja i daljnjeg osposobljavanja te novih strukturnih politika za promicanje sektora 'budućnosti'.</p>
--	--

<p><b>Naziv projekta</b> InnoJOBS (Inovativne aktivnosti i razvoj strategije za zapošljavanje mladih u jugozapadnoj Saskoj)</p> <p><b>Trajanje projekta</b> Studeni 2003. – Listopad 2005.</p> <p><b>Sredstva iz ESF-a</b> 1,018,365 eura</p> <p><b>Ukupna sredstva</b> 1,610,195 eura</p> <p><b>Partneri</b> <b>Initiative Südwestsachsen e.V.</b> <b>SJK GmbH</b> <b>Technische Universität Chemnitz</b> <b>BBJ Servis GmbH</b> <b>Westsächsische Hochschule Zwickau (FH)</b> <b>BZE</b> <b>DWP</b> <b>Produktion Recycling</b> <b>TCC</b> <b>SAQ</b></p> <p><b>Kontakt osoba</b> Professor Regierungspräsidium Chemnitz, g. Norbert Tautz Altchemnitzer Straße 41 D-09120 Chemnitz</p> <p><b>E-mail</b> Norbert.Tautz@rpc.sachsen.de innojobs@suedwestsachsen.de</p> <p><b>Mrežna stranica</b> www.innojobs.de www.rpc.sachsen.de</p>	<p>Projekt je uspješno izradio planove za ranu pripremu mladih i njihovo uključivanje na lokalno tržište rada. Uz to, projektni su partneri surađivali s malim i srednjim poduzetnicima na unaprjeđenju vještina mladih zaposlenika kroz specijalizirane programe osposobljavanja. Programi su usmjereni na tehnološki razvoj te na prekograničnu suradnju s partnerima u susjednoj Češkoj. Projekt je uspješno okončan te se sve više mladih ljudi vraća ili ostaje u regiji.</p>
--	--

## **POGLAVLJE 5: PRAĆENJE I EVALUACIJA PROJEKATA FINANCIRANIH IZ ESF-a**

### **Osnovni pojmovi i važnost praćenja i evaluacije projekata financiranih iz ESF-a**

Postupci praćenja koji se primjenjuju u projektima financiranim sredstvima iz ESF-a navedeni su u člancima 34., 35., 36. i 37. Opće uredbe br. 1260/1999. Praćenje je neprestani proces sustavnog promatranja i dokumentiranja programa, mjera ili projekata. Ono podrazumijeva nadzor nad svakodnevnom financijskom i fizičkom provedbom projekta te prikupljanje dragocjenih informacija o provedenim aktivnostima. Svrha praćenja je analizirati provedbu programa/projekta različitim pokazateljima i utvrđivati hoće li se svi predviđeni ciljevi ispuniti.

#### *Zašto pratiti provedbu projekata financiranih iz ESF-a?*

- da bismo ocijenili tijek provedbe projektnih aktivnosti (provode li se u skladu s početnim planom);
- da bi se ocijenio napredak projekta u odnosu na strateški plan te informirali dionici o ostvarenom napretku;
- da bi se utvrdili potencijalni problemi;
- da bi se uspješno upravljalo projektom;
- da bi se ostvarila svrha i postigli rezultati projekta do kraja provedbenog razdoblja;
- da bi se prikupili podatci potrebni za evaluaciju.

#### *Projekti s planiranim sustavom praćenja:*

- su kvalitetnije vođeni (praćenje povećava vjerojatnost postizanja ishoda);
- mogu bolje objasniti uspjehe (ali i neuspjehe) u provedbi;
- mogu dijeliti svoje primjere dobre prakse s drugima;
- imaju veće šanse da zadovolje regulatorne zahtjeve;
- u boljem su položaju za nastavak financiranja;
- doprinose ocjenjivanju opće učinkovitosti dodjele sredstava iz ESF-a.

#### *Što je predmet praćenja?*

- kvantitativno prikazani specifični rezultati/ishodi, kada se koriste za kvantitativnu analizu mjera i prioriteta;
- ostvareni napredak projekta u pogledu fizičke provedbe i rezultata;
- napredak financijskog plana;
- rizici vezani uz provedbu projekta;
- pokazatelji koji definiraju okvir za proces praćenja;
- ostvarenje strateških/programskih ciljeva.

Napredak provedbe projekata financiranih iz ESF-a ocjenjuje se pomoću mjerljivih pokazatelja koji ukazuju na ostvarene rezultate i ciljeve u projektu. U operativnom programu često su istaknuti oni pokazatelji koji mogu biti posebno relevantni za pojedini projekt, ali ne navodi se ukupni raspon svih aktivnosti. Stoga svaki nositelj projekta treba definirati svoje objektivno provjerljive pokazatelje kojima će mjeriti postignuća projekta. Osnovni alat za uspostavljanje pouzdanog sustava praćenja je logička matrica. Ona prikazuje:

- pokazatelje izravnog (pozitivnog) učinka na ciljnu skupinu (rezultati i isporučevine);
- pokazatelje dugoročnog učinka na ciljnu skupinu (svrha);
- pokazatelje dugoročnog učinka na ciljeve politike i društva u cjelini (opći cilj);
- vanjske čimbenike nužne za ostvarenje rezultata i ciljeva (pretpostavke).

Sustav praćenja utemeljen na logičkoj matrici treba uključivati:

- operativne ciljeve koji su jasno definirani i navedeni u logičkoj matrici;
- minimalni skup pokazatelja rezultata, kvantitativnih i kvalitativnih, za svaki cilj i pretpostavku, koje je moguće prikupiti i analizirati;
- plan za prikupljanje podataka i analizu, uključujući početne postavke i tekuće podatke;
- plan i proračun za praćenje i evaluaciju, u kojima su ukratko objašnjene potrebe za informacijama, prikupljanjem i analizom podataka, izvještavanjem i predstavljanjem;
- sustav za izvještavanje i dobivanje povratnih informacija koji omogućava pravodobno donošenje odluka na temelju zaključaka proizašlih iz praćenja te utvrđuje odgovornost za provedbu odgovarajućih intervencija;
- godišnji sastanak ključnih dionika na kojem će se usuglasiti godišnja ocjena postignuća i rezultata ostvarenih do tog trenutka te planirati aktivnosti za praćenje i evaluaciju u sljedećoj godini.

Za praćenje provedbe projekta, odnosno programa mogu se koristiti alati poput međuizvješća, terenskih posjeta, planova javne nabave ili evidencije radnih sati.

Postoji nekoliko vrsta pokazatelja koji se mogu podijeliti u pokazatelje isporučevina, pokazatelje rezultata, pokazatelja učinka i ostale. Slijedi nekoliko primjera:

#### *Primjeri pokazatelja za ESF*

##### *Pokazatelji isporučevina:*

- broj osoba koje sudjeluju u aktivnostima financiranim iz ESF-a
- prikaz po rodu
- prikaz po statusu (zaposleni/nezaposleni)

*Pokazatelji rezultata:*

- udio sudionika u projektnim aktivnostima
- ukupan broj novih poslova (puno radno vrijeme)

*Pokazatelji učinka:*

- smanjenje udjela dugoročno nezaposlenih
- udio sudionika zaposlenih nakon 12 mjeseci
- povećanje stope sudjelovanja stanovništva u aktivnostima cjeloživotnog učenja

Strukovne škole i njihovi partneri odgovorni su za praćenje provedbe projekta. Vanjsko praćenje i nadzor svakog projekta provodi ugovaratelj (provedbeno tijelo) koji provjerava izvršavaju li strukovne škole sve obveze i zahtjeve koji proizlaze iz odredbi o ESF-u. Najvišu razinu praćenja projekata provode upravljačka tijela, a prikupljeni podatci koriste se za donošenje odluka o upravljanju programom, za provedbu ex-ante evaluacija, evaluacija tijekom provedbe i ex-post evaluacija, za provjeru potrošnje sredstava iz fonda i nacionalnih izvora.

*Evaluacija projekata financiranih iz ESF-a*

Opseg evaluacije širi je od opsega praćenja te uključuje ocjenu ukupnih postignuća projekta. Proces evaluacije nastoji odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Jesu li ostvareni ciljevi projekta?
- U kojoj su mjeri ostvareni rezultati, odnosno isporučevine projekta?
- Što bi se dogodilo bez intervencije?

Tijekom evaluacije analiziraju se uzročne veze između sadržaja programa i ostvarenih rezultata i učinaka. Evaluacija omogućuje procjenu učinka projekta u odnosu na ciljne skupine i krajnje korisnike te ocjenu učinkovitosti, djelotvornosti, relevantnosti i održivosti programa i mjera.

*Zašto provoditi evaluaciju?*

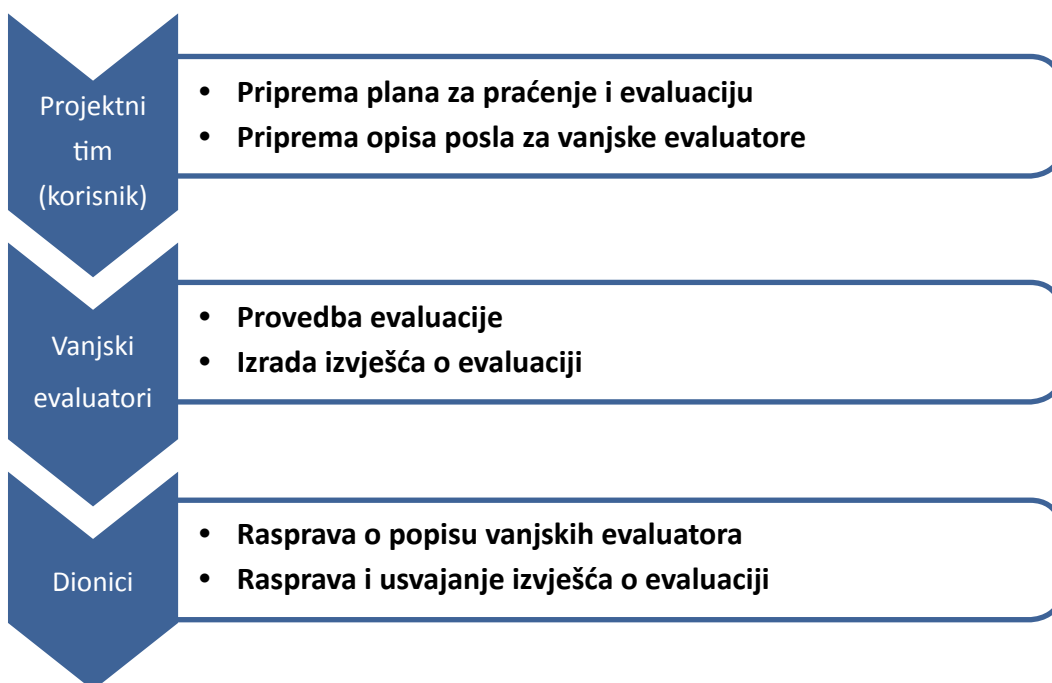
- Evaluacijom će se objasniti razlozi uspješnosti, odnosno neuspješnosti projekta, što će nositelju projekta omogućiti da podijeli primjere dobre prakse s drugima. Ako provedba nekih projektnih aktivnosti nije protekla u skladu s očekivanjima, evaluacija će rezultirati preporukama za uspješniju provedbu budućih aktivnosti;
- Podloga za promjenu aktivnosti u skladu s iskustvom;
- Kriteriji za raspodjelu resursa i sredstava na temelju učinkovitosti izvedbe;
- Unaprjeđivanje djelotvornosti i održivosti politika;
- Olakšana razmjena informacija i dobrih praksi;
- Jačanje odgovornosti svih uključenih aktera – ugovaratelja i osoba koje su prošle kroz evaluaciju – prema ustanovama i ključnim dionicima;
- Jačanje kredibiliteta i institucionalnih kapaciteta.

### *Tko je odgovoran za provedbu evaluacije?*

Evaluaciju trebaju inicirati strukovne škole koje provode projekt te ustanova odgovorna za programiranje i izradu Uputa za prijavitelje, što je u ovom slučaju Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih. Prvi korak u evaluacijskom procesu je planiranje evaluacije, odnosno razvoj plana za praćenje i evaluaciju na temelju jasnih pokazatelja. Evaluaciju bi trebali provoditi vanjski stručnjaci koji mogu objektivno ocijeniti uspješnost projekta.

Projektini tim trebao bi definirati djelokrug poslova vanjskih evaluatora te utvrditi njihove zadatke i ciljeve. U procesu evaluacije vanjski će stručnjaci analizirati podatke prikupljene praćenjem, poput izvješća o napretku i financijskih podataka, provesti intervju s projektним timom i ciljnim skupinama te izraditi izvješće sa zaključcima. Svako izvješće o evaluaciji treba objektivno prikazati projektna postignuća te pružiti jasne preporuke za poboljšanje programa ili projekta.

**Slika 2:** Uloge i odgovornosti u praćenju i evaluaciji



### *Metode evaluacije:*

- Intervju s članovima projektnog tima;
- Intervju s ciljnim skupinama i ostalim korisnicima projekta;
- Evaluacijski upitnici;
- Analiza podataka prikupljenih praćenjem (izvješća, financijski podatci, isporučevine);
- Analiza organizacijskog ustroja;
- Analiza službenih podataka i statistika.

**Primjer 5: Iskustvo u provedbi projekta financiranog iz ESF-a iz Finske***Unaprjeđivanje vještina i kvalifikacija u sektoru audiovizualnih komunikacija*

<p><b>Naziv projekta</b> AV-alanTU Va-koulutus</p> <p><b>Trajanje projekta</b> Kolovoz 2001. – Prosinac 2004.</p> <p><b>Prioritetno područje ESF-a</b> Cjeloživotno učenje</p> <p><b>Zemlja</b> Finska</p> <p><b>Sredstva iz ESF-a</b> 347,391 eura</p> <p><b>Ukupna sredstva</b> 394,020 eura</p> <p><b>Oblik financiranja iz ESF-a</b> Cilj 3</p> <p><b>Ciljna skupina</b> Zaposlene osobe</p> <p><b>Koordinacijsko tijelo</b> Adult Radio and Television Institute (aRTO)</p> <p><b>Kontakt osoba</b> Mr Markku Uitto</p> <p><b>Adresa</b> Box 94 04401 Järvenpää Finska</p> <p><b>Telefon</b> +358 927 1901</p> <p><b>Fax</b> +358 9271 907 604</p> <p><b>E-mail</b> Markku.uitto@adult.fi</p> <p><b>Mrežna stranica</b> www.arto.fi</p>	<p>Suradujući s glavnim filmskim, televizijskim i radijskim producerskim kućama u Finskoj, ARTO nudi niz specijaliziranih programa osposobljavanja i daljnjeg obrazovanja putem kojih zaposleni nadograđuju svoja znanja i unaprjeđuju svoje vještine u audiovizualnim komunikacijama. Više od 100 polaznika sudjeluje u programu kako bi stekli strukovnu ili akademsku kvalifikaciju.</p> <p>Prije naglog rasta audiovizualne industrije 1990-ih, mnoge osobe su se zaposlile u sektoru bez formalnog obrazovanja ili stečene kvalifikacije. Ovaj projekt pruža osobama, prosječne dobi od 40 godina, mogućnost završetka studija ili formalnog priznavanja stečenih vještina.</p> <p><b>Poboljšanje zapošljivosti</b></p> <p>Koordinator projekta g. Markku Uitto objašnjava da je projekt rezultat dugogodišnje suradnje s audiovizualnim tvrtkama, poput Finnish Broadcasting Company i MTV3. „Nastojali smo osmisliti tečajeve i kvalifikacije usklađene s profesionalnim potrebama u sektoru, ali i osigurati da pojedinci steknu samopouzdanje i kvalifikacije koje će im omogućiti aktivno sudjelovanje na tržištu rada.“</p> <p>U programe su trenutačno uključena 104 polaznika, od kojih 24 studira na nekom od helsinških fakulteta. Ti polaznici imaju osobne mentore koji dolaze iz Centra za istraživanje i kontinuirano obrazovanje Palmenia. Ostali polaznici stječu specijalizirane kvalifikacije iz audiovizualnih komunikacija, a usmjerava ih koordinator projekta. Polaznici imaju pristup savjetovanju, predavanjima, studijskim programima, kao i mogućnost prisustvovanja ispitima. Mentorstvo se odvija putem internetske platforme.</p> <p>„Jedan od najvećih izazova s kojima su se suočili naši polaznici bio je prijelaz na učenje na daljinu,“ objasnio je Mr. Uitto. „To je zahtijevalo usavršavanje informatičkih vještina, ali i veću odgovornost samih polaznika za vlastito obrazovanje.“</p> <p>Projekt se trenutačno nalazi u posljednjoj godini provedbe (2004.) i usmjeren je prvenstveno na to da polaznici steknu relevantne kvalifikacije. Također, razvija se i sustav ocjenjivanja koji će postati sastavnim dijelom učenja na daljinu.</p>
--	---



**Primjer 6: Iskustvo u provedbi projekta financiranog iz ESF-a iz Italije***Premostiti razlike između industrije i istraživanja*

<p><b>Naziv projekta</b> Master in Ricerca Industriale (Poslijediplomski studij iz industrijskog istraživanja)</p> <p><b>Trajanje projekta</b> Lipanj 2002. – Prosinac 2003.</p> <p><b>Prioritetno područje ESF-a</b> Prilagodljivost radne snage</p> <p><b>Zemlja</b> Italija</p> <p><b>Sredstva iz ESF-a</b> 948,989 eura</p> <p><b>Ukupna sredstva</b> 1,355,699 eura</p> <p><b>Oblik financiranja iz ESF-a</b> Cilj 3</p> <p><b>Ciljna skupina</b> Mladi</p> <p><b>Koordinacijsko tijelo</b> ITIA-CNR</p> <p><b>Kontakt osoba</b> Profesor Francesco Jovane/Pier Raffaele Spena</p> <p><b>Adresa</b> ITIA-CNR Viale Lombardia, 20/A 20131 Milano, Italija</p> <p><b>Telefon</b> +39(0)2 236 999 80</p> <p><b>Fax</b> +39(0)2 236 999 81</p> <p><b>E-mail</b> segreteria.mri@itia.cnr.it</p> <p><b>Mrežna stranica</b> www.itia.cnr.it</p>	<p>U Italiji je pokrenut jedinstveni poslijediplomski studij iz industrijskog istraživanja. Studij traje 18 mjeseci, a studentima nudi mogućnost usavršavanja istraživačkih vještina u stvarnom radnom okruženju.</p> <p>Kako bi europska ekonomija opstala na konkurentnom globalnom tržištu, potrebno je premostiti jaz između istraživanja i industrije te ojačati gospodarstvo.</p> <p>„Industrija često zanemaruje vezu između istraživanja i inovacija“, objašnjava profesor Francesco Jovane iz ITIA-CNR, instituta koji je pokrenuo novi poslijediplomski studij. „Industrija svoju dobit uglavnom ulaže u sva područja, osim u istraživanje.“</p> <p><b>Spajanje teorije i prakse</b></p> <p>Prepoznavši trend razvoja u europskoj industriji, ITIA-CNR je odlučio pokrenuti poslijediplomski studij s ciljem poticanja održivog rasta u sektoru.</p> <p>„Većina naših polaznika inženjerskog su usmjerenja“, objašnjava profesor Jovane. Tijekom studiranja sudjeluju na projektu industrijskog istraživanja koji traje godinu dana i provodi se u suradnji Instituta i industrijskog sektora.</p> <p>Otpriblike 85% studenata iz prvog ciklusa pronašlo je zaposlenje nekoliko tjedana nakon stjecanja diplome. Drugi ciklus započeo je u listopadu 2003. godine.</p> <p><b>Ambicije za Europski istraživački prostor</b></p> <p>„Zadovoljni smo ostvarenim“, istaknuo je profesor Jovane. „No, kako bismo pojačali učinak na razvoj istraživanja u industrijskom sektoru, moramo obrazovati više ljudi.“ Stoga se provedba trećeg ciklusa planira u listopadu 2004.</p> <p>Još ambiciozniji plan je razvoj europskog poslijediplomskog studija iz industrijskog istraživanja. „Bilo bi pametno proširiti se i u ostale zemlje EU-a te utjecati na to da Europski istraživački prostor postane predvodnik na globalnom istraživačkom polju“, dodao je profesor Jovane.</p>
---	---

## LITERATURA

<http://ec.europa.eu/esf>

[www.esf.gov.uk](http://www.esf.gov.uk)

„European Social Fund-50 years investing in people“, Office for Official Publications of the European Communities, Luksemburg, 2007.

„Sourcebook on sound planning of ESF programmes“, Office for Official Publications of the European Communities, Luksemburg, 2007.

„ESF Indicators, Definitions and Evidence Requirements“, <http://www.wefo.wales.gov.uk/resource/WEFORulesOct08FINAL7361.pdf>, 2009.

„European Social Fund: Equality and Diversity Good Practice Guide-Age“, Ecotec, 2008.

„ESF Promoter’s Operating Manual 2000-2006“, Northern Ireland Programme for Building Sustainable Prosperity, Belfast, 2005.

„Partnership in ESF Operational Programmes of Different Member States-Cross Country Analysis“, Leda Stott, 2009.

„European Social Fund Support to Education and Training 2007-2013“, Opća uprava za zapošljavanje, socijalna pitanja i jednake prilike, Bruxelles, 2006.

„European Social Fund in the Netherlands 2007 - 2013“, Opća uprava za zapošljavanje, socijalna pitanja i jednake prilike, Bruxelles, 2010.

„European Social Fund: Good practice in helping disabled people get back to work“, Vocational Rehabilitation Consultants Ltd

„Priručnik za razvoj i provedbu projekata zapošljavanja financiranih iz Evropskog socijalnog fonda“, razvijen u sklopu projekta CARDS 2002 „Lokalna partnerstva za zapošljavanje“ provedenog u Hrvatskoj, provedbeni konzorcij: BBJ Consult AG, Njemačka, Aarhus Technical College, Danska, Zavod za zapošljavanje, Slovenija, 2006.

„Priručnik dobre prakse“, razvijen u sklopu projekta CARDS 2002 „Lokalna partnerstva za zapošljavanje“ provedenog u Hrvatskoj, provedbeni konzorcij: BBJ Consult AG, Njemačka, Aarhus Technical College, Danska, Zavod za zapošljavanje, Slovenija, 2006.

„European Social Fund: Rough Guide for Applicants“, InterfacEurope, Bruxelles

„Guide to evaluating ESF/Co-financed Projects“, Spirit Research and Evaluation Ltd, Chicester, UK

„Guidelines for Systems of Monitoring and Evaluation of ESF assistance in the period 2000-2006“, Opća uprava za zapošljavanje, socijalna pitanja i jednake prilike, Bruxelles, 1999.

„How ESF Managing Authorities and Intermediate bodies support partnerships“, Opća uprava za zapošljavanje, socijalna pitanja i jednake prilike, Bruxelles, 2008.

„Indicative guidelines on evaluation methods: Evaluation during the programming period 2007-2013“, Opća uprava za zapošljavanje, socijalna pitanja i jednake prilike, Bruxelles, 2008.

„EAPN Structural Funds Manual 2009-2011“, Harvey, 2008.

## **Preporuke strukovnim školama za razvoj inovativnih projektnih prijedloga**

## Sadržaj

<b>Kratice</b> .....	75
<b>Metodologija</b> .....	76
<b>Čemu služe preporuke?</b> .....	77
<b>Gdje se nalazimo sada?</b> .....	77
<b>Zašto trebamo uvoditi inovacije?</b> .....	78
<b>Koje su koristi od inovacija?</b> .....	79
<b>S kojim će se izazovima suočiti strukovne škole?</b> .....	80
<b>Na koji način naša strukovna škola može pristupiti ovim izazovima?</b> .....	81
Korak 1: Procjena vlastitih mogućnosti.....	82
Korak 2: Istraživanje okoline.....	84
Korak 3: Naša “velika ideja”.....	86
Korak 4: Potencijalni partneri.....	87
Korak 5: Pisanje projektnog prijedloga.....	88
<b>Pregled ostalih (dostupnih) izvora EU financiranja za strukovne škole</b> .....	90
<b>Literatura</b> .....	93

**Kratice**

**Opis**

---

ASOO	Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih
HUP	Hrvatska udruga poslodavaca
HOK	Hrvatska obrtnička komora
HGK	Hrvatska gospodarska komora
HZZ	Hrvatski zavod za zapošljavanje
ESF	Europski socijalni fond
EU	Europska Unija
IPA	Instrument pretprijetne pomoći
LLL	Cjeloživotno učenje
MZOS	Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta
NVO	Nevladina organizacija
RRA	Regionalna razvojna agencija
SOO	Strukovno obrazovanje i osposobljavanje

## Metodologija

Preporuke strukovnim školama za razvoj inovativnih projektnih prijedloga nastale su na temelju iskustva strukovnih škola Republike Hrvatske s korištenjem bespovratnih sredstava (grant shema) iz Instrumenta pretprikladne pomoći (IPA). Suočene s uglavnom novim zadatkom, mnoge strukovne škole imaju problema u pripremi projektnih prijedloga.

Identificirali smo šest velikih izazova s kojima se susreću strukovne škole koje se prijavljuju na natječaje za dobivanje bespovratnih sredstava.

Kako bismo pronašli odgovore na izazove, organizirali smo okrugle stolove i konzultacije u različitim regijama Republike Hrvatske. U radu okruglih stolova i konzultacija sudjelovali su predstavnici strukovnih škola i organizacija koje mogu biti partneri strukovnim školama, predstavnici lokalnih vlasti i socijalnih partnera te članovi Radne skupine uspostavljene u sklopu IPA projekta „Implementacija novih kurikuluma“.

Tijekom tih događanja sudionici su preispitali izazove te predlagali rješenja koja su koristili u dosadašnjem radu na projektima financiranim (dostupnim) EU sredstvima.

Preporuke koje su pred Vama napisane su, stoga, iz perspektive strukovnih škola. Pri izradi projektnih prijedloga, strukovnim školama mogao bi koristiti pristup u pet koraka, koji je detaljnije objašnjen u ovom dokumentu. Preporučeni pristup temelji se na iskustvu strukovnih škola u izradi projektnih prijedloga i osiguravanju dostupnih sredstava financiranja, točnije EU sredstava.

## Čemu služe preporuke?

Svrha ovih preporuka jest potaknuti strukovne škole na kontinuirano razvijanje projektnih prijedloga i partnerstava te na korištenje dostupnih EU sredstava.

Do pristupanja u Europsku Uniju (razdoblje 2007. – 2013.) strukovnim školama u Republici Hrvatskoj na raspolaganju su sredstva iz Komponente IV Instrumenta pretpristupne pomoći (IPA program).

Korištenjem sredstava iz Komponente IV Instrumenta pretpristupne pomoći (IPA program) Republika Hrvatska priprema se za programiranje i upravljanje sredstvima iz Europskog socijalnog fonda, koja će biti dostupna od dana pristupanja EU.

## Gdje se nalazimo sada?

Republika Hrvatska potpisala je Ugovor o pristupanju Europskoj Uniji i u tijeku je programiranje prioriteta za korištenje sredstava iz Europskog socijalnog fonda. Do ulaska u Europsku uniju Republici Hrvatskoj na raspolaganju su sredstva iz ranije spomenutog IPA programa. Sredstva dostupna kroz IPA Komponentu IV služe za razvoj ljudskih potencijala, jačanje gospodarske i socijalne kohezije te za unaprjeđenje sustava obrazovanja.

U sklopu IPA Komponente IV Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Odjel za financiranje i ugovaranje EU-programa raspisuje natječaje za dodjelu bespovratnih sredstava. Primjerice, kroz IPA natječaj za dodjelu bespovratnih sredstava „Implementacija novih kurikuluma“ potpisano je 18 ugovora sa strukovnim školama.

Potpomognute sredstvima iz IPA programa strukovne škole započele su s provedbom projekata u trajanju od 12, odnosno 14 mjeseci. Njihov uspjeh u provedbi projekata pokazuje da i ostale strukovne škole treba poticati da budu ustrajne u razvijanju vlastitih projektnih prijedloga.

U travnju 2011. godine Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Odjel za financiranje i ugovaranje EU-programa raspisala je natječaj za dobivanje bespovratnih sredstava „Modernizacija školskih kurikuluma u strukovnim školama u skladu s promjenjivim potrebama tržišta rada/gospodarstva“. Kroz taj natječaj strukovne škole mogu osuvremeniti nastavu i aktivno sudjelovati u procesu modernizacije hrvatskog sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja.

S ciljem pojašnjavanja administrativnih zahtjeva vezanih uz pisanje i podnošenje projektnih prijedloga, Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih kontinuirano organizira seminare i radionice namijenjene strukovnim školama.

Korištenjem bespovratnih sredstava iz IPA programa strukovne škole nastavljaju dobru praksu započetu kroz projekt CARDS 2003 SOO „Modernizacija škola za strukovno obrazovanje“ te se pripremaju za korištenje sredstava iz strukturnih fondova.

## Zašto trebamo uvoditi inovacije?

*„Moramo iskorištavati svoj potencijal.“*

*Srednja škola Matija Antun Reljković Slavonski Brod (gosp. Vlado Prskalo, ravnatelj)*

*Okrugli stol*

*Osijek, 12. srpnja 2011.*

Uloga nastavnika strukovnih škola jest dvojaka. Oni obrazuju polaznike srednjih škola i time im prenose znanja i vještine. Istovremeno ih odgajaju, a kroz taj proces učenici usvajaju uvriježene vrijednosti, stavove i navike. Svijet se razvija i mijenja, a strukovne škole ispunit će svoje obveze prema učenicima samo ako su spremne za promjene i inovacije.

Unatoč mnogim definicijama inovacije, za potrebe ovih preporuka dovoljno je promatrati inovacije kao nove “proizvode” koji, primjerice, mogu biti:

- ✓ novi školski kurikulum;
- ✓ nove metodologije poučavanja i učenja;
- ✓ rad u novom okruženju kao što su partnerstva ili mreže te međunarodno okruženje;
- ✓ uključivanje dodatnih grupa učenika (npr. odraslih ili učenika s posebnim potrebama);
- ✓ novi oblik suradnje s poslodavcima putem Sektorskih vijeća;
- ✓ unaprjeđivanje kvalitete samovrjednovanja.

Postoji potreba za kontinuiranim uvođenjem inovacija u obrazovnom sustavu i to je vidljivo na primjeru već uvedenih inovacija u strukovnim školama. Nova metodologija programiranja kurikuluma, više praktične nastave za učenike i mogućnosti školovanja odraslih samo su neki od primjera modernizacije strukovnog obrazovanja i osposobljavanja.

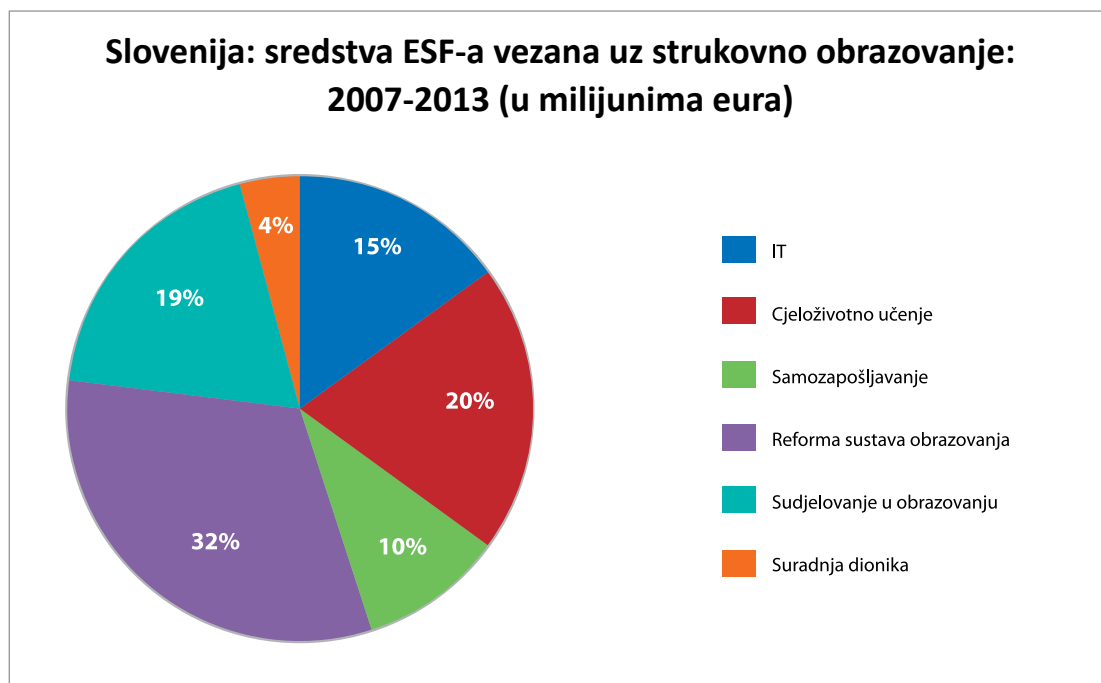
Ukoliko se inovacije u strukovnim školama žele uspješno provesti, potrebna su ulaganja. Međutim, Republika Hrvatska, kao i većina europskih zemalja u vremenima gospodarske stagnacije, na raspolaganju ima ograničena sredstva za ulaganje u modernizaciju sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja.

Rezultati novih članica Europske Unije vrlo su ohrabrujući. Republika Slovenija je 2004. godine postala članicom Europske Unije i od tada ima pravo koristiti sredstva iz Europskog socijalnog fonda. Premda broji znatno manje stanovnika (2 milijuna) nego Hrvatska, Sloveniji je u razdoblju od 2007. do 2013. godine na raspolaganju ukupno 755,7 milijuna eura iz ESF-a i to pokriva širok raspon mogućnosti za strukovne škole.

U razdoblju do 2020. godine bit će značajnih mogućnosti za prijavljivanje strukovnih škola za dobivanje sredstava iz ESF-a.



## Prikaz 1



Izvor: <http://ec.europa.eu>

Budući da je u tijeku programiranje prioriteta za korištenje sredstava ESF-a, strukovne škole trebale bi već sada započeti proces identifikacije ključnih područja razvoja te izraditi mapu potencijalnih projekata. Unaprijed definirana ideja razvoja može olakšati proces izrade projektnih prijedloga u budućnosti.

### Koje su koristi od inovacija?

Krajnji cilj osmišljavanja projektnih prijedloga, odnosno uvođenja inovacija jest poboljšati razinu strukovnog obrazovanja i osposobljavanja te nastave koju nudimo svojim učenicima. Učenici mogu imati koristi od uvođenja novih kvalifikacija, poboljšane metodologije poučavanja i učenja te kvalitetnije školske infrastrukture. Sve navedeno ima za cilj pomoći učenicima savladati sadašnje i buduće zahtjeve tržišta rada.

Rad na projektu može predstavljati dodatan izazov djelatnicima strukovnih škola, no i taj je izazov premostiv. Niže su navedeni samo neki načini poticanja djelatnika na rad na projektima, odnosno za osmišljavanje projektnih prijedloga:

- ✓ Uspjeh učenika – cilj svakog nastavnika;
- ✓ Ulaganje u razvoj učenika – stvaranje odgovornih građana;
- ✓ Učinkovit doprinos lokalnoj zajednici;
- ✓ Profesionalni razvoj – ovo može uključivati nove vještine poučavanja i umrežavanje s nastavnicima iz drugih strukovnih škola kao i razvijanje vještina vođenja projekta;
- ✓ Rad s najnovijom opremom i tehnologijom motivira mnoge nastavnike;

- ✓ Podučavanje odraslih polaznika;
- ✓ Studijsko putovanje u inozemstvo te razmjena iskustva.

Strukovne škole koje uspješno provode svoj projekt u povoljnijoj su poziciji te mogu iskoristiti lokalne medije kako bi popravile svoju reputaciju kod poslodavaca, odnosno lokalne zajednice. Nova oprema ili zanimljiv učenički rad može privući pažnju i stvoriti pozitivan publicitet.

Također, moguće je organizirati dan „otvorenih vrata“ u strukovnoj školi kako bi se potencijalnim učenicima, poslodavcima te drugim dionicima ukazalo na inovativni način rada same škole.

Lokalnoj zajednici pogoduje kad na raspolaganju ima povećane izvore za zadovoljavanje potreba, što uključuje obrazovanje odraslih te učenika s posebnim potrebama.

### **S kojim će se izazovima suočiti strukovne škole?**

Školama koje razmišljaju o razvoju baze projektnih prijedloga, bit će korisno znati kakvi ih izazovi očekuju. Shodno tome mogu razmisliti o mogućim rješenjima.

U nastavku su navedeni izazovi o kojima su raspravljali sudionici okruglih stolova i konzultacija.

#### *Kapaciteti*

Ravnatelji su istaknuli da su djelatnici strukovnih škola prilično zauzeti te da nemaju dovoljno vremena za sastavljanje projektnih prijedloga (koji će biti usklađeni s kriterijima natječaja). Također, predstavnici određenih strukovnih škola smatraju da nema načina da se nagrade djelatnici za posao koji rade prekovremeno.

#### *Financijska sredstva*

Prilikom prijavljivanja na natječaje za dobivanje bespovratnih sredstava od korisnika projekta očekuje se da doprinese u različitim omjerima ukupnom iznosu projekta. U nekim slučajevima problem predstavlja to što naznačena sredstva korisniku nisu na raspolaganju prije početka projekta.

#### *Upravljanje projektom*

Predstavnici brojnih strukovnih škola bili su vrlo oprezni prije nego što su započeli s izradbom projektnog prijedloga. Nisu bili sigurni mogu li uspješno provesti osmišljeni projekt. Također, projektni prijedlozi nekih strukovnih škola bili su odbijeni na prijašnjem natječaju pa te škole nisu htjele doživjeti još jedan “neuspjeh”.

#### *Nedostatak podrške*

Izvjestan broj predstavnika strukovnih škola smatra da se ne mogu osloniti na podršku lokalnih organizacija i ključnih dionika koji bi bili presudni za izradbu projektnog prijedloga i uspješno provođenje projekta.

## Partneri

Određene strukovne škole imale su teškoća u pronalaženju odgovarajućih partnera koje su smatrale relevantnima za provedbu projekata. To se ponajviše odnosilo na poslodavce. Također, nisu se svi potencijalni partneri iz javnog sektora bili spremni ili voljni uključiti u provedbu projekata.

## Motivacija i poticaji

Mnogi ravnatelji i nastavnici smatrali su da izradba projektnog prijedloga i provođenje projekta predstavlja mnogo dodatnog i otežavajućeg posla, dok je neke nedostatak financijskih poticaja i profesionalnog priznanja obeshrabrio da se uključe.

*„Ako je inovacija (projekt, promjena ili poboljšanje) izvediva u pogledu aktivnosti, vremena i budžeta, proceduralni i financijski izazovi mogu se prevladati.“*

*Industrijsko-obrtnička škola Slavonski Brod (predstavnici: gosp. Željko Habek, gđa. Edita Margeta)*

*Okrugli stol*

*Osijek, 12. srpnja 2011.*

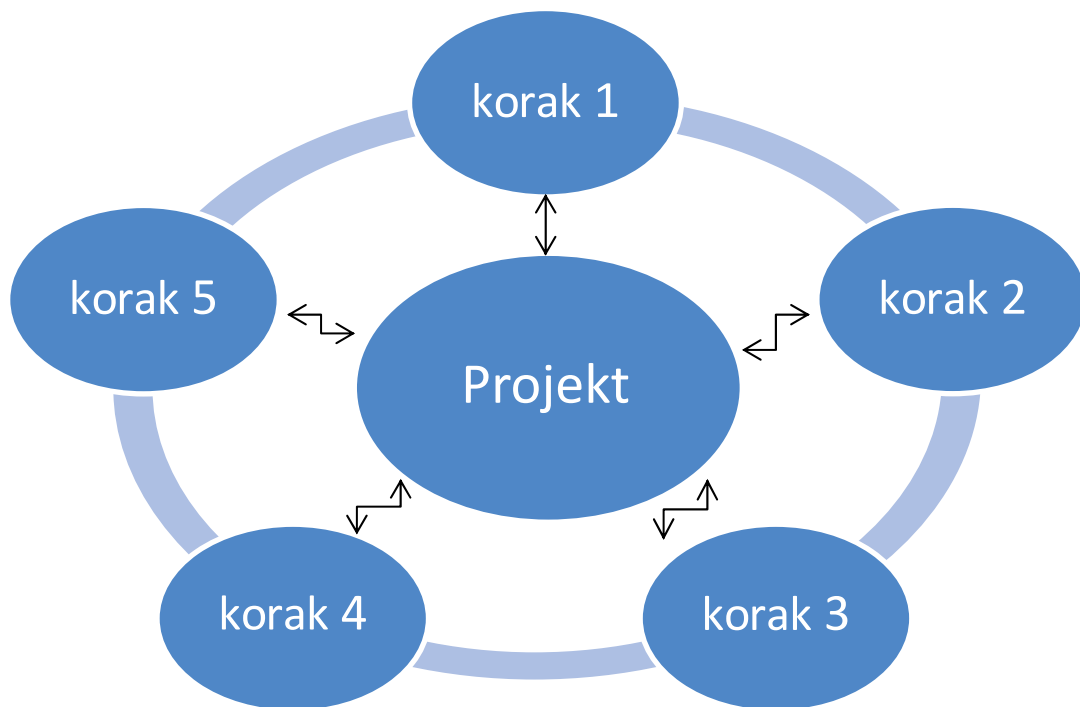
Ovim ćemo se izazovima vratiti kasnije. Ono što je važno jest da smo uvjereni da ih možemo savladati. U nastavku ćemo navesti savjete koji bi mogli pomoći strukovnim školama pri izradbi projektnih prijedloga.

## Na koji način naša strukovna škola može pristupiti ovim izazovima?

### *„Upoznaj svoju strukovnu školu.“*

Ne postoji samo jedan ispravan način da se pristupi izazovima koje treba savladati pri izradbi projektnog prijedloga. Svaka je strukovna škola jedinstvena u pogledu ravnateljevog načina upravljanja, kvalitete nastavnog osoblja i prijašnjeg iskustva s projektima. Međutim, moguće je dati koristan savjet na temelju iskustva onih strukovnih škola koje su već uspjele osigurati bespovratna sredstva za financiranje svojih projekata.

Ono što slijedi, uglavnom se temelji na tom iskustvu. Proces izradbe projektnog prijedloga prikazan je kao niz racionalnih, logičnih i odvojenih koraka koji slijede jedan za drugim. U stvarnosti, ti koraci će se odvijati istovremeno i može se činiti da im nedostaje racionalnosti i jasnoće.

*Koraci u razvoju projektnog prijedloga***Prikaz 2**

korak 1: Procjena vlastitih mogućnosti

korak 2: Istraživanje okoline

korak 3: Naša "velika ideja"

korak 4: Potencijalni partneri

korak 5: Pisanje projektnog prijedloga

### **Korak 1: Procjena vlastitih mogućnosti**

Prije početka procesa pisanja projektnog prijedloga i prijave na natječaj dobivanje bespovratnih sredstava, ravnatelj i školski odbor trebaju biti sigurni da škola može uspješno provesti projekt. Ravnatelj i školski odbor trebaju razvijati jasan dijalog s nastavnicima te im prenijeti svoju viziju.

Također, nužno je odgovoriti na sljedeća strateška pitanja:

- ✓ Koje su nam vrijednosti važne?
- ✓ Koja je (naša) vizija strukovne škole za 5-10 godina? Ovo podrazumijeva analizu ekonomskog, lokalnog, nacionalnog i međunarodnog okruženja u kojem strukovna škola djeluje.

- ✓ U kojoj mjeri školski plan i program usuglašen s potrebama lokalne zajednice? Kakva je naša reputacija u zajednici? Kako nas doživljavaju lokalni mediji? Kvantitativni podatci (npr. istraživanje javnog mnijenja) mogu biti važni za objektivnu procjenu.
- ✓ Koje su jake, a koje slabe strane naše škole? U čemu smo dobri? U čemu se trebamo popraviti? Ovo nisu jednostavna pitanja, a na njih ravnatelj treba odgovoriti samokritično i iskreno. Možda mu pomoć mogu pružiti nastavnici (i učenici?) te zainteresirani dionici svojom "prijateljskom kritikom". "Prijateljska kritika" dolazi od onoga tko podržava našu strukovnu školu, ali je bez obzira na to sposoban objektivno procijeniti naše jake i slabe strane.
- ✓ U kojoj mjeri naša strukovna škola, naročito naši nastavnici, može pozdraviti i primijeniti inovaciju?
- ✓ S kojim partnerima surađujemo? Zašto surađujemo s njima? Koliko su uspješna ta partnerstva?
- ✓ Hoće li naš projekt biti održiv i u kojoj će mjeri biti relevantan za lokalnu zajednicu i potrebe poslodavaca?

Ukoliko naša strukovna škola već ima Plan razvoja, na mnoga od ovih pitanja možda već postoji odgovor. *Priručnik za samovrjednovanje*, koji je izrađen u sklopu IPA Komponente IV projekta „Razvoj sustava osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju“ (projekt provodi Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih), pomoći će strukovnim školama u razumijevanju onoga što trebaju napraviti kako bi procijenile svoje snage i poboljšale učinak.

Proces procjene vlastitih mogućnosti trebao bi dovesti do identifikacije onih područja u kojima se strukovna škola može dodatno razvijati. Ta područja mogu biti polazna točka za razvoj ideja, odnosno projektnih prijedloga.

Važno je shvatiti da (kratkoročno) osiguravanje dodatnih sredstva za razvoj može dovesti do odluka koje dugoročno nisu u najboljem interesu same škole. Naravno, ovo vrijedi samo ako škola nema definiranu viziju i strategiju napretka. U idealnim će uvjetima procjena mogućnosti i planiranje aktivnosti prethoditi izradi projektnih prijedloga.

Karakteristike strukovnih škola potpisnica ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava u sklopu IPA natječaja za dodjelu bespovratnih sredstava „Implementacija novih kurikuluma“<sup>1</sup>:

- ✓ Inovativan, energičan ravnatelj;
- ✓ Timski rad nastavnika;
- ✓ Otvorenost pri odabiru partnera;
- ✓ Analiza širokog spektra mogućnosti (financiranja);
- ✓ Jasna predodžba o tome što je najbolje za učenike;
- ✓ Mogućnosti obrazovanja odraslih;

<sup>1</sup> Pregled projekata strukovnih škola u sklopu IPA Komponente IV dodjele bespovratnih sredstava „Implementacija novih kurikuluma“, Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Zagreb, 2011.

- ✓ Spremnost na proširivanje školskih kurikuluma;
- ✓ Naglasak na praktičnom pristupu tome što i kako učenici trebaju učiti.

Ovaj proces procjene vlastitih snaga za neke će strukovne škole predstavljati novinu i zato mu treba dati posebnu pažnju. I dok je ravnatelj, naravno, ključna figura, preporučljivo je uključiti i većinu nastavnog osoblja u ovaj dio procesa tako da strukovna škola može krenuti u budućnost s novom vizijom i novim ciljevima.

Uključivanje vanjskih dionika u projekt i razumijevanje njihove “prijateljske kritike” može pridonijeti objektivnijoj procjeni.

## **Korak 2: Istraživanje okoline**

### *„Uočavaj promjene u okolini.“*

Ukoliko naša strukovna škola već ima Plan razvoja, možda je provedeno i istraživanje koje ukazuje na to u kojoj mjeri sama škola zadovoljava potrebe lokalne zajednice. To uključuje socio-ekonomske podatke koji omogućavaju strukovnoj školi da razumije zajednicu u kojoj djeluje i da kontinuirano usklađuje obrazovnu ponudu s potrebama lokalnog gospodarstva.

Međutim, zapamtite da nije važna količina prikupljenih podataka, već analiza podataka i zaključci do kojih smo došli.

Niže su navedene vrste demografskih podataka koje mogu koristiti škole (popis nije konačan):

- ✓ Sadašnji i očekivani broj mladih u dobi od 14 do 19 godina u razdoblju do 2020. godine u lokalnoj zajednici;
- ✓ Udio mladića i djevojaka u lokalnoj zajednici (ako je to relevantno za naš strukovni program);
- ✓ Migracija stanovništva u zajednici u kojoj djelujemo;
- ✓ Podatci o broju mladih ljudi s posebnim potrebama u našoj zajednici;
- ✓ Ukoliko razmatramo uvođenje programa za obrazovanje odraslih, mogli bi nam zatrebati kvantitativni podatci o našoj ciljanoj skupini (npr. ljudi stariji od 45 godina).

Pri analizi ekonomske situacije, trebaju nam podatci o:

- ✓ Vrsti i veličini poduzeća (javni i privatni sektor, broj zaposlenih) u lokalnoj zajednici;
- ✓ Potencijalnim novim investicijama i novim poduzećima (i poslovima) u lokalnoj zajednici (na taj način možemo uvidjeti postoji li potreba za razvojem novih standarda zanimanja i kvalifikacija);
- ✓ O rastućim granama gospodarstva ili onima koje bilježe pad, kako bismo stekli uvid u vještine potrebne na tržištu rada;
- ✓ Razini zaposlenosti/nezaposlenosti u posljednjih nekoliko godina, odnosno o predviđanjima za naredno razdoblje. Je li naša obrazovna ponuda usklađena s potrebama tržišta rada?

Analizirajući okolinu, nastojimo se usredotočiti na:

- ✓ Nacionalnu, regionalnu i lokalnu politiku te razvojnu politiku naše strukovne škole;
- ✓ Veličinu lokalnog tržišta rada i buduća ulaganja (to može utjecati na broj upisanih učenika);
- ✓ Udio mladih ljudi u lokalnoj zajednici;
- ✓ Partnere na projektu i njihova očekivanja (usklađivanje obrazovne ponude i potražnje za zanimanjima u lokalnoj zajednici);
- ✓ Aktivnosti ostalih strukovnih škola u našoj regiji kako bismo bili upoznati s njihovim obrazovnim programima (to može utjecati na broj upisanih učenika);
- ✓ Plan razvoja naše regije (iz kojeg je vidljiva potražnja za određenim zanimanjima);
- ✓ Sadašnje i potencijalne partnere koji nam mogu pomoći ostvariti zacrtane ciljeve.

### *Gdje ćemo pronaći podatke koje trebamo?*

Cilj nam je prikupiti korisne podatke te ih analitički obraditi. U nastavku su nabrojani samo neki izvori podataka, ali ih ne trebamo sve koristiti. Jednom kad nam je ideja jasna, moći ćemo selektivno upotrijebiti ove izvore:

- ✓ Školski odbor;
- ✓ Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih;
- ✓ Lokalna podružnica HZZ-a;
- ✓ Lokalna uprava. Naša županija, grad ili općina ima plan razvoja koji bi nam mogao pružiti korisne socio-ekonomske podatke i uvid u razvojne prioritete gospodarstva na lokalnoj razini. Možda već sada rade na poticanju ulagačke klime, odnosno traženju investitora.
- ✓ Agencije za regionalni razvoj. Neke strukovne škole već su uspješno surađivale s ovim agencijama. Po pristupanju u Europsku Uniju značajan iznos sredstava usmjeravat će se regionalno.
- ✓ Druge ustanove koje pružaju obrazovanje i/ili tečajeve osposobljavanja (npr. Otvorena učilišta, druge strukovne škole);
- ✓ Ustanove za profesionalnu orijentaciju i obrazovanje;
- ✓ Agencija za mobilnost i programe EU;
- ✓ Lokalni ogranci HGK-a i HOK-a (udruženja poslodavaca mogu predstavljati koristan izvor informacija o tržištu rada);
- ✓ Objavljeni planovi razvoja, istraživanja i ostali dokumenti;
- ✓ Nevladine organizacije;

- ✓ Državni zavod za statistiku;
- ✓ Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta;
- ✓ Ministarstvo gospodarstva;
- ✓ Ministarstvo poduzetništva i obrta;
- ✓ Ministarstvo rada i mirovinskog sustava;
- ✓ Sektorska vijeća/Profili sektora.

Ovo istraživanje predstavlja način za postizanje cilja. Svrha je poduprijeti ideju koju razvijamo kroz naš projektni prijedlog. Dakle, moramo sažeti rezultate svog istraživanja i ukratko objasniti kako oni opravdavaju naš projekt.

### **Korak 3: Naša “velika ideja”**

U ovom koraku razvijamo našu ideju. To uključuje identifikaciju cilja/ciljeva projekta, koristi od provedbe projektnih aktivnosti te održivost projekta. Ovaj korak može predstavljati velik izazov ako nije utvrđeno područje u kojem strukovna škola vidi potrebu za razvojem i uvođenjem inovacija.

Također, postat će jasno da je potrebno pažljivo razmisliti o tome tko će biti uključen u razradbu originalne zamisli ili ideje pri pisanju projektnog prijedloga. Možda će biti lakše postići suglasnost oko projektne ideje i njezine razradbe ako je uključen manji broj ljudi.

Treba razmisliti i o ulogama koje će preuzeti ključni dionici. Širi vanjski krug podrške omogućuje detaljnu informiranost o uvjetima u lokalnoj zajednici te identificiranje partnera pri provedbi projekta.

Nerealno je (i nepoželjno) očekivati da će ravnatelj sam provesti istraživanje potrebno za razradbu projektne ideje. Većina strukovnih škola okuplja **projektni tim** sastavljen od zainteresiranih nastavnika koje može ili ne mora voditi ravnatelj.

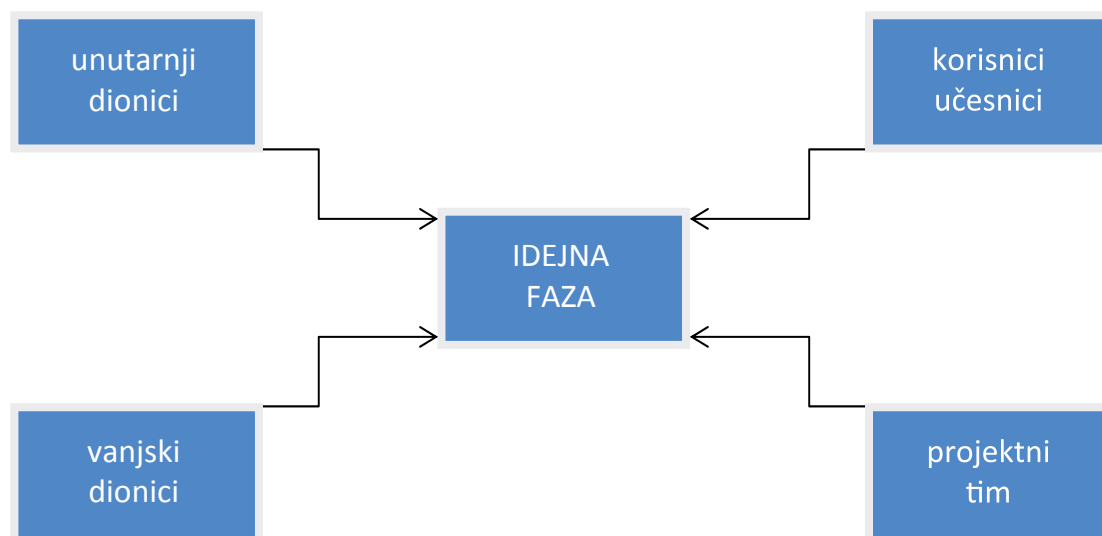
Rad u projektnom timu predstavlja način na koji mladi i energični nastavnici mogu razvijati svoje upravljačke vještine. Mnoge strukovne škole vode ravnatelji koji imaju sposobnost poticati darovite mlade nastavnike i razvijati njihove vještine upravo tom metodom – radom na projektu.

Ono što je sigurno jest da projekt vjerojatno neće zaživjeti bez aktivne podrške ravnatelja.



## Potencijalni suradnici

### Prikaz 3



### Korak 4: Potencijalni partneri

Snaga projektnog prijedloga kojeg je osmislila strukovna škola djelomično će se prosuđivati na temelju relevantnosti i kvalitete partnerskih organizacija koje ga podupiru.

U većini slučajeva uspješna se partnerstva ne formiraju traženjem suradnika (samo) radi prijavljivanja na natječaje za dodjelu bespovratnih sredstava. Uobičajena je praksa da partnerstva nastaju iz dugoročnog i uzajamno korisnog odnosa te želje same škole da se poveže s lokalnim poslodavcima i lokalnom zajednicom.

U suštini, izgradnja šire i čvršće mreže međusobno povezanih ustanova/organizacija povećava vjerojatnost pronalaska odgovarajućih partnera za provedbu projekta. Shodno tome, školski odbori određenih strukovnih škola odlučili su kontinuirano sagledavati prilike u lokalnoj zajednici i potrebe poslodavaca te razmišljati kako mogu pridonijeti razvoju zajednice/regije.

*„Naša strukovna škola djeluje kao partner na lokalnom tržištu rada – primjerice, škola je prenijela nove tehnike potkivanja konja uzgajivačima konja u regiji. Također, škola je organizirala sastanak s otkupljivačem jabuka kako bi pomogla udruzi uzgajivača jabuka.“*  
*Srednja škola Matija Antun Reljković Slavonski Brod (predstavnik: gosp. Vlado Prskalo, ravnatelj)*  
*Okrugli stol*  
*Osijek, 12. srpnja 2011.*

Uspješnu suradnju s (potencijalnim) partnerima treba pažljivo održavati. Uobičajeno je da je ravnatelj uključen u uspostavljanje kontakata s potencijalnim partnerima. Kasnije, kad je odnos uspostavljen, svakodnevne kontakte mogu održavati nastavnici.

Ovdje ćemo navesti popis mogućih partnera sukladno zadnjim *Uputama za prijavitelje*, objavljenim na mrežnim stranicama Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Odjela za financiranje i ugovaranje EU-programa ([www.asoo.hr/defco](http://www.asoo.hr/defco)). Upute su objavljene prilikom raspisivanja natječaja za dodjelu bespovratnih sredstava „Modernizacija školskih kurikuluma u strukovnim školama u skladu s promjenjivim potrebama tržišta rada/gospodarstva“.

Potencijalni partneri<sup>2</sup>:

- ✓ Druge strukovne škole (obavezno);
- ✓ Lokalni poslodavci i lokalni ogranak HUP-a;
- ✓ Lokalna uprava i Agencije za regionalni razvoj;
- ✓ HZZ;
- ✓ HGK;
- ✓ HOK;
- ✓ Sindikati;
- ✓ Ustanove za obrazovanje odraslih;
- ✓ Visokoškolske ustanove;
- ✓ NVO-i s dokazanim iskustvom na području relevantnom za projekt;
- ✓ Mala i srednja poduzeća koja djeluju na lokalnoj/regionalnoj razini.

*„Strukovna škola jedna je od tri u Republici Hrvatskoj koja nudi jedinstveno zanimanje – Instalater kućnih instalacija. Ovaj obrazovni program razvijen je u suradnji i partnerstvu s Ministarstvom gospodarstva, rada i poduzetništva (MINGORP) i Njemačkom Organizacijom za tehničku suradnju (GTZ). Suradnici su Hrvatska obrtnička komora, Hrvatska gospodarska komora, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta te Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih.“*

*Industrijsko-obrtnička škola Nova Gradiška (predstavnik: gosp. Mijo Matošević)*

*Okrugli stol*

*Osijek, 12. srpnja 2011.*

## Korak 5: Pisanje projektnog prijedloga

Nakon što smo razradili svoju “veliku ideju”, procijenili kapacitet svoje strukovne škole, identificirali što naša okolina treba od nas i izabrali partnere, dolazimo do posljednjeg koraka.

Trebamo osmisлити pisani projektni prijedlog u zadanom obliku, odnosno sukladno *Uputama za prijavitelje* koje se objavljuju na mrežnoj stranici Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Odjela za financiranje i ugovaranje EU-programa (DEFKO; <http://www.asoo.hr/defco/>) istovremeno s pozivom za dostavu projektnih prijedloga.

Procedura za prijavljivanje na natječaje za dobivanje bespovratnih sredstava bitno će se promijeniti po pristupanju Republike Hrvatske u Europsku Uniju. Tada će na raspolaganju biti strukturni fondovi i Kohezijski fond, a način funkcioniranja jednog od strukturnih fondova

<sup>2</sup> Kriteriji vrijede samo za navedeni natječaj za dodjelu bespovratnih sredstava.

(ESF) opisan je u prvom dijelu ovog priručnika, pod nazivom *Vodič kroz Europski socijalni fond za strukovne škole*.

*„Projekti su činitelji promjene i oni su u našoj strukovnoj školi uspostavili kulturu inovacije.”  
Poljoprivredna škola Zagreb (predstavnicima: gđa. Jasna Huber, gosp. Krešimir Ciber)  
Konzultacije s predstavnicima strukovnih škola  
Osijek, 27. rujna 2011.*

## **Pregled ostalih (dostupnih) izvora EU financiranja za strukovne škole**

## Ostali izvori financiranja

Lifelong Learning Programme (LLP) je program cjeloživotnog učenja<sup>3</sup> i nastavlja se na programe Socrates, Leonardo da Vinci i ICT / Open & Distance Learning (2000 – 2006; učenje na daljinu). Cilj mu je pokriti sve faze učenja tijekom života.

Sektorski potprogrami su:

- ✓ *Leonardo da Vinci* – strukovno obrazovanje i osposobljavanje
- ✓ *Grundtvig* – obrazovanje odraslih

Sektorski potprogram	Svrha	Tko se može prijaviti?	Mrežna stranica
<b>Leonardo da Vinci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osigurati stjecanje znanja, vještina i kvalifikacija sudionika SOO-a;</li> <li>- poticati kvalitetu i inovacije u SOO;</li> <li>- poticati mobilnost sudionika SOO-a;</li> <li>- poticati suradnju između institucija SOO-a i gospodarskog sektora;</li> <li>- prijenos dobre prakse i inovacija u gospodarstvu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-srednje strukovne škole;</li> <li>-ustanove koje provode SOO (pučko učilište, centar za odgoj i obrazovanje);</li> <li>-poduzeća, socijalni partneri;</li> <li>-gospodarske komore;</li> <li>- NVO;</li> <li>- osobe na tržištu rada;</li> <li>- i drugi..</li> </ul>	<p><a href="http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme">http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme</a></p> <p><a href="http://www.mobilnost.hr/index.php?id=9">http://www.mobilnost.hr/index.php?id=9</a></p>

<sup>3</sup> <http://eacea.ec.europa.eu>

Sektorski potprogram	Svrha	Tko se može prijaviti?	Mrežna stranica
<b>Grundtvig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suradnja između ustanova koje provode programe obrazovanja odraslih u Europi;</li> <li>- opće obrazovanje odraslih;</li> <li>- kontinuirano učenje;</li> <li>- poboljšanje pedagoških metoda;</li> <li>- razvoj inovativnih sadržaja baziranih na IT-u;</li> <li>- razvoj i prijenos inovativne prakse u području obrazovanja odraslih.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizacije i pojedinci iz sustava obrazovanja odraslih;</li> <li>- odrasli učenici;</li> <li>- ravnatelji, obučavatelji, studenti viših godina andragogije;</li> <li>- pučka otvorena učilišta;</li> <li>- knjižnice i muzeji;</li> <li>- udruge.</li> </ul>	<p><a href="http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme">http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme</a></p> <p><a href="http://www.mobilnost.hr/index.php?id=11">http://www.mobilnost.hr/index.php?id=11</a></p>

## Literatura:

European Training Foundation (ETF), Portraits of innovative schools in SE Europe, Torino, 2010.

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), Working out change: Systemic innovation in VET, Paris, 2009.

Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, Strategija razvoja sustava strukovnog obrazovanja u Republici Hrvatskoj 2008-2013., Zagreb, 2008.

Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Smjernice – Kako izraditi projekt u okviru Programa IPA i upravljati njime, 2009.

Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Pregled projekata strukovnih škola u sklopu IPA Komponente IV dodjele nepovratnih sredstava „Implementacija novih kurikuluma“, Zagreb, 2011.

Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, mrežna stranica Odjela za financiranje i ugovaranje EU-programa (DEFECO): [www.asoo.hr/defco](http://www.asoo.hr/defco)

Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Priručnik za samovrjednovanje, Zagreb, 2011.

Europska Komisija, mrežna stranica:

<http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme>

Agencija za mobilnost i programe EU, mrežna stranica:

<http://www.mobilnost.hr/index.php?id=272>





# Uvođenje inovacija u strukovne škole

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	98
<b>2. SVRHA</b> .....	98
<b>3. INOVACIJE U STRUKOVNOM OBRAZOVANJU I OSPOSOBLJAVANJU</b> .....	98
3.1. Definicija inovacija i sustavnih inovacija.....	98
3.2. Inovacije u kontekstu obrazovanja.....	99
3.3. Inovacije u kontekstu hrvatskog sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja.....	99
3.4. Priroda inovacija.....	100
3.5. Tipovi inovacija.....	101
<b>4. SUSTAVNE INOVACIJE - Pokretači i prepreke</b> .....	103
<b>5. MODEL SUSTAVNIH INOVACIJA U OBRAZOVANJU</b> .....	104
5.1. Utvrđivanje potreba.....	104
5.2. Razvoj inovacija.....	104
5.3. Provedba inovacija.....	105
5.4. Praćenje inovacija.....	105
5.5. Vrjednovanje inovacija.....	105
<b>6. KLJUČNA PODRUČJA ZA RAZVOJ INOVACIJA U STRUKOVNIM ŠKOLAMA</b> .....	107
6.1. Ravnatelj i školski odbor.....	107
6.2. Kurikulum i nastava.....	108
6.3. Stručno usavršavanje nastavnika.....	109
6.4. Savjetovanje i usmjeravanje učenika.....	111
6.5. Odnos s dionicima.....	112
<b>7. KAKO POTAKNUTI RAZVOJ I POBOLJŠATI PROMOCIJU INOVIACIJA U STRUKOVNIM ŠKOLAMA</b> .....	114
7.1. Kako potaknuti i promicati inovativne aktivnosti u strukovnim školama.....	114
7.2. Preduvjeti za uvođenje sustavnih inovacija u strukovne škole.....	115
7.3. Od niza inovativnih aktivnosti do sustavnih inovacija – praktični koraci.....	115
<b>Literatura</b> .....	118

**Kratice****Opis**

---

MZOS	Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta
ASOO	Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih
SOO	Strukovno obrazovanje i osposobljavanje
EU	Europska Unija
EK	Europska komisija
IPA	Instrument pretpristupne pomoći
CARDS	Pomoć Zajednice za obnovu, razvoj i stabilizaciju
OECD	Organizacija za gospodarsku suradnju i razvoj
CERI	Centar za istraživanje i inovacije u obrazovanju u sklopu OECD-a
LLL	Cjeloživotno učenje
NVO	Nevladina organizacija

## 1. Uvod

U posljednjih deset godina u Republici Hrvatskoj proveden je niz projekata (su)financiranih iz programa CARDS, PHARE i IPA. Svi projekti i pilot-programi omogućili su hrvatskim strukovnim školama uključivanje u različite aktivnosti koje su obuhvaćale uvođenje i/ili provedbu inovacija u području strukovnog obrazovanja i osposobljavanja.

Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih trenutno provodi pet projekata u sklopu IPA programa, Komponente IV – Razvoj ljudskih potencijala. Jedan od tih projekata je i „Implementacija novih kurikuluma“.

Opći cilj IPA projekta „Implementacija novih kurikuluma“ jest ojačati cjelokupnu modernizaciju i fleksibilnost hrvatskog sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja kako bi se poboljšala njegova relevantnost u odnosu na tržište rada te sposobnost odgovaranja na strukturne promjene u hrvatskome gospodarstvu.

Svrha projekta jest potaknuti sustavan pristup razvoju inovativne kulture u strukovnim školama u skladu s potrebama tržišta rada na lokalnoj ili regionalnoj razini.

S ciljem jačanja inovativne kulture u hrvatskim strukovnim školama, izradili smo dokument za uvođenje inovacija koji se nalazi pred Vama.

## 2. Svrha

Ovaj dokument omogućit će širi pogled na sustavne inovacije u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju u Republici Hrvatskoj i ključna područja za razvoj.

Također, ukazat će na postojeće probleme i predložiti rješenja za poboljšanje sustavnih inovacija u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju u Republici Hrvatskoj.

Posebna pozornost bit će usmjerena na pokretanje, razvoj, provedbu i vrjednovanje inovacija te na načine i aktivnosti kojima se osigurava održivost inovacija.

## 3. Inovacije u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju

### 3.1. Definicija inovacija i sustavnih inovacija

Mnogo je definicija inovacija. Inovacije se često povezuju s kreativnošću, kontinuiranim učenjem, rješavanjem problema, razvojem proizvoda i poboljšanjem procesa. Sukladno Vodiču za prikupljanje i interpretaciju podataka o inovacijama<sup>1</sup>, inovacija predstavlja primjenu novog, značajno poboljšanog proizvoda (dobra ili usluge), procesa, marketinške metode ili načina organizacije poslovanja i sistematizacije radnih mjesta.

Inovacija se smatra pokretačem rasta i blagostanja koji u organizaciju unosi nešto novo, poput novih načina korištenja postojeće tehnologije, razvoja kvalitetnih proizvoda i tehnologija primjenjivih na tržištu.

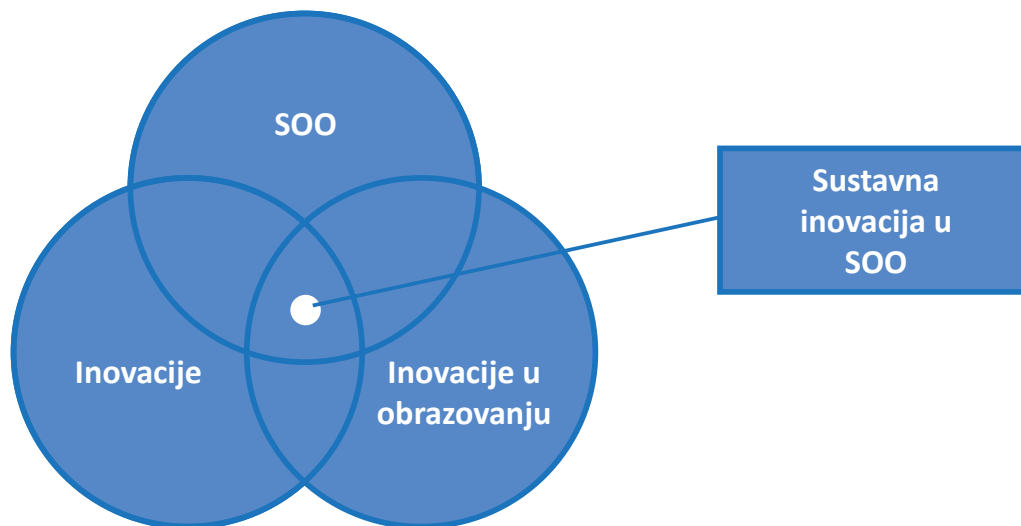
Sustavne inovacije mogu utjecati na učinkovitost rada sustava te na stupanj zadovoljstva ključnih dionika.

---

<sup>1</sup> OECD, Oslo Manual, „Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data“, 2005.

### 3.2. Inovacije u kontekstu obrazovanja

U kontekstu obrazovanja inovacije predstavljaju promjene uvedene s ciljem poboljšanja rada obrazovnih sustava, njihove učinkovitosti i/ili zadovoljstva ključnih dionika.<sup>2</sup> Inovacije su ključne za kontinuirano unaprjeđivanje obrazovanja, odnosno razvijanje kvalifikacija temeljenih na kompetencijama i ishodima učenja. Inovacije u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju mogu se definirati kao promjene koje se provode u cijelom sustavu s ciljem povećanja vrijednosti obrazovnog procesa.<sup>3</sup>



### 3.3. Inovacije u kontekstu hrvatskog sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja

Većina projekata provedenih u Republici Hrvatskoj u posljednjih deset godina s ciljem unaprjeđenja SOO-a (su)financirani su sredstvima EU-a. Na taj su način hrvatske strukovne škole aktivno sudjelovale u aktivnostima koje su obuhvatile uvođenje i/ili provedbu inovacija u različitim područjima strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, kao što su:

- ✓ uvođenje strukovnih kvalifikacija temeljenih na kompetencijama i ishodima učenja;
- ✓ stručno usavršavanje nastavnika;
- ✓ ocjenjivanje i vrjednovanje učenika;
- ✓ razvoj nastavnih materijala i materijala za učenje;
- ✓ uspostavljanje partnerstava s dionicima.

Za uvođenje tih inovacija koristio se pristup “odozgo prema dolje” (eng. *top-bottom*). Pokrenulo ih je ili predvodilo tijelo “na vrhu” (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta, Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih), a potpomognute su i sredstvima

<sup>2</sup> OECD, CERl, “Innovation Systems and Policies in VET”, 2007.

<sup>3</sup> OECD, CERl, “Innovation Systems and Policies in VET”, 2007.

Europske Unije (CARDS, Phare, IPA). Provodeći projekte (su)financirane sredstvima iz Europske Unije, ASOO dodatno potiče strukovne škole na pisanje inovativnih projektnih prijedloga<sup>4</sup> te primjenu suvremenih nastavnih metoda u radu sa svojim učenicima.

Mnoge inovacije pokrenute i razvijene u hrvatskim strukovnim školama rezultat su kreativnosti pojedinaca (pokretači su najčešće ravnatelji ili nastavnici), različitih timova ili školskih stručnih vijeća. Važno je napomenuti da su mnoge inovacije osmišljene i provedene zahvaljujući prijenosu znanja, iskustva i metoda između škola, poduzeća, različitih organizacija i visokoškolskih ustanova te razmjeni informacija u lokalnoj zajednici. Povezivanje različitih dionika i širenje mreže rezultat je aktivnosti Sektorskih vijeća te inicijativa i potpore lokalne vlasti.

Bez obzira na pokretače, inovacije su većinom bile usmjerene na odnos između novih tehnoloških dostignuća u određenom sektoru gospodarstva i zahtjeva koje ta dostignuća stavljaju pred sustav strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, odnosno na promicanje inovativne kulture koja se često dovodi u vezu s poduzetničkim pristupom te korištenjem poslovnih prilika.

Inovacije u širem kontekstu uvedene su u većini hrvatskih strukovnih škola. Neke od tih inovacija počele su se primjenjivati i u cijelom sustavu. Ti su inovacijski procesi rezultirali:

- ✓ osuvremenjivanjem postojećih programa i razvojem novih kurikuluma u različitim područjima strukovnog obrazovanja i osposobljavanja;
- ✓ razvojem novih programa za obrazovanje odraslih;
- ✓ poboljšanjem resursa (obnova prostora, nabava nove opreme);
- ✓ poboljšanjem metoda učenja i poučavanja (metode aktivnog učenja i poučavanja, projektna nastava).

### 3.4. *Priroda inovacija*

O inovacijama nije lako raspravljati, jer se gotovo svaka promjena prikazuje kao inovacija. Taj se pojam često koristi za "replikaciju", odnosno uvođenje nečega što je ranije uspješno provedeno negdje drugdje (npr. u nekoj drugoj školi). Ipak, diseminacija inovativnih praksi je potrebna, i ne treba umanjivati važnost prenošenja takvih postupaka iz jednog konteksta u drugi.

No, istinska inovacija znači potragu za nečim novim, nečim drugačijim. Uvođenje inovacija omogućava nastavnicima da krenu u potragu za onim što je najbolje za učenike.

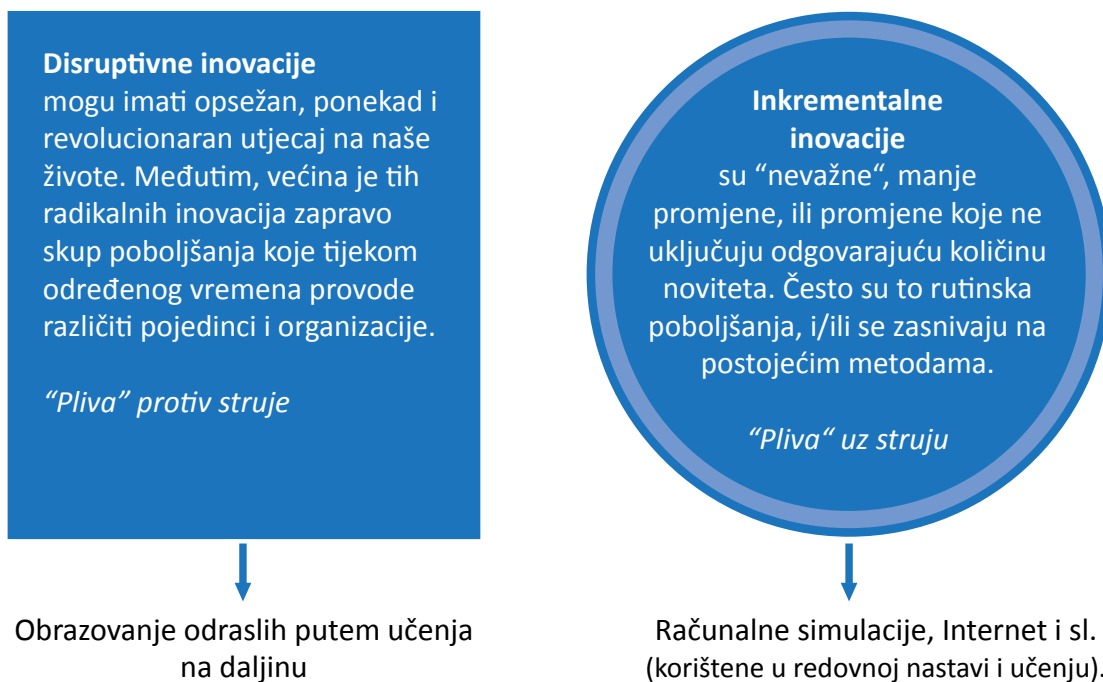
#### **Inovacija proizlazi iz drugačijeg korištenja postojećih ideja i tehnologija.**

S obzirom na njihovu prirodu razlikujemo dva tipa inovacija: inkrementalne i disruptivne.

Inkrementalne inovacije često proizlaze iz iskustva. Disruptivne inovacije donose novo znanje koje utječe na proizvod ili proces. Razvijaju se u rubnim dijelovima sustava i ostaju neprimijećene sve dok ga ne počnu mijenjati.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Detaljnije informacije možete pronaći u priručniku "Europski socijalni fond i razvoj inovacija u strukovnim školama" – "Preporuke strukovnim školama za razvoj inovativnih projektnih prijedloga".

<sup>5</sup> Clayton M. Christensen, Michael B. Horn, Curtis W. Johnson, *Disrupting Class, How Disruptive Innovation will Change the Way the World Learns*, 2008.



### 3.5. Tipovi inovacija

Promotori inovacija u obrazovanju usmjereni su na promjene u nastavi i učenju. “Vodič za prikupljanje i interpretaciju podataka o inovacijama”<sup>6</sup> navodi dvije glavne kategorije inovacija (koje obuhvaćaju četiri različita tipa) u obrazovanju. Prva kategorija inovacija u obrazovanju uključuje inovacije proizvoda i inovacije procesa, koje se odvijaju u učionici, odnosno tijekom poučavanja i učenja.

#### Inovacija proizvoda

Uključuje značajno poboljšanje dobra/usluge ili predstavljanje novog dobra/usluge. U obrazovanju to može značiti revidiranje kurikuluma ili pak uvođenje novog računalnog programa namijenjenog obrazovanju polaznika.

#### Inovacija procesa

Uključuje novu ili značajno poboljšanu metodu proizvodnje ili izvedbe. To obuhvaća značajne promjene u tehnici, opremi i/ili računalnim programima kako bi se unaprijedili oblici učenja i poučavanja (učenje putem Interneta/učenje na daljinu, interdisciplinarna/međukurikularna nastava i učenje, primjena metoda aktivnog poučavanja i učenja, poput učenja kroz rad na projektima i učenja u zajednici).

<sup>6</sup> OECD/CERI, “Innovation Strategy for Education and Training Innovation”

Druga kategorija inovacija u obrazovanju obuhvaća administrativne inovacije koje uključuju marketinške i organizacijske aktivnosti. Ove inovacije nisu izravno povezane s procesom poučavanja, već podrazumijevaju značajne promjene u strukturi ili organizaciji škola. Inovacije ove vrste mogu unaprijediti učinkovitost i pedagoški pristup u školama.

#### **Marketinške inovacije**

Marketinške inovacije u obrazovanju obuhvaćaju aktivnosti koje neposredno i/ili posredno utječu na ugled škole u lokalnoj zajednici i među poslodavcima. Također, mogu uključivati razvoj nove strategije pozicioniranja škole u zajednici te određivanje novih upisnih strategija.

#### **Organizacijske inovacije**

Organizacijske inovacije podrazumijevaju uvođenje novih organizacijskih metoda u poslovne procese ili novu sistematizaciju radnih mjesta. Svrha unaprjeđenja organizacijskih procesa u školi jest poboljšanje njezina rada. To uključuje nove metode raspodjele odgovornosti i donošenja odluka, nove načine organizacije rada nastavnika (interdisciplinarno/međukurikularno učenje u spojenim razredima), ili organizacijske promjene, poput spajanja ili razdvajanja odjela (npr. osnivanje posebnog odjela/jedinice za razvoj novih tehnologija, primjenu inovacija, obrazovanje odraslih, provedbu projekata). Obuhvaća i nove načine uspostavljanja i održavanja odnosa s drugim javnim ustanovama ili tvrtkama (partnerstva, podugovaranje itd.).



#### 4. Sustavne inovacije – pokretači i prepreke

**Pokretači su izravni, odlučujući čimbenici koji olakšavaju proces uvođenja sustavnih inovacija u različitim fazama.**

Postoje četiri tipa pokretača:

- ✓ gospodarski (rezultat konkurentnosti, globalizacije te potrebe za novim znanjem, vještinama i kompetencijama);
- ✓ socijalni (rezultat socijalne uključenosti i jednakih mogućnosti);
- ✓ politički (rezultat odluka donesenih na višoj razini);
- ✓ tehnološki (rezultat brzog razvoja novih tehnologija).

**Prepreke – čimbenici koji otežavaju ili sprječavaju inovacije.**

Neki od čimbenika koje možemo nazvati preprekama za neometano upravljanje inovacijskim procesima su:

- ✓ kratkoročno planiranje;
- ✓ ograničeno upravljanje rizicima;
- ✓ nedostatak dijaloga među dionicima,
- ✓ nedostatak istraživačkog rada i relevantnog vrjednovanja procesa;
- ✓ stagnacija u području inovacija.

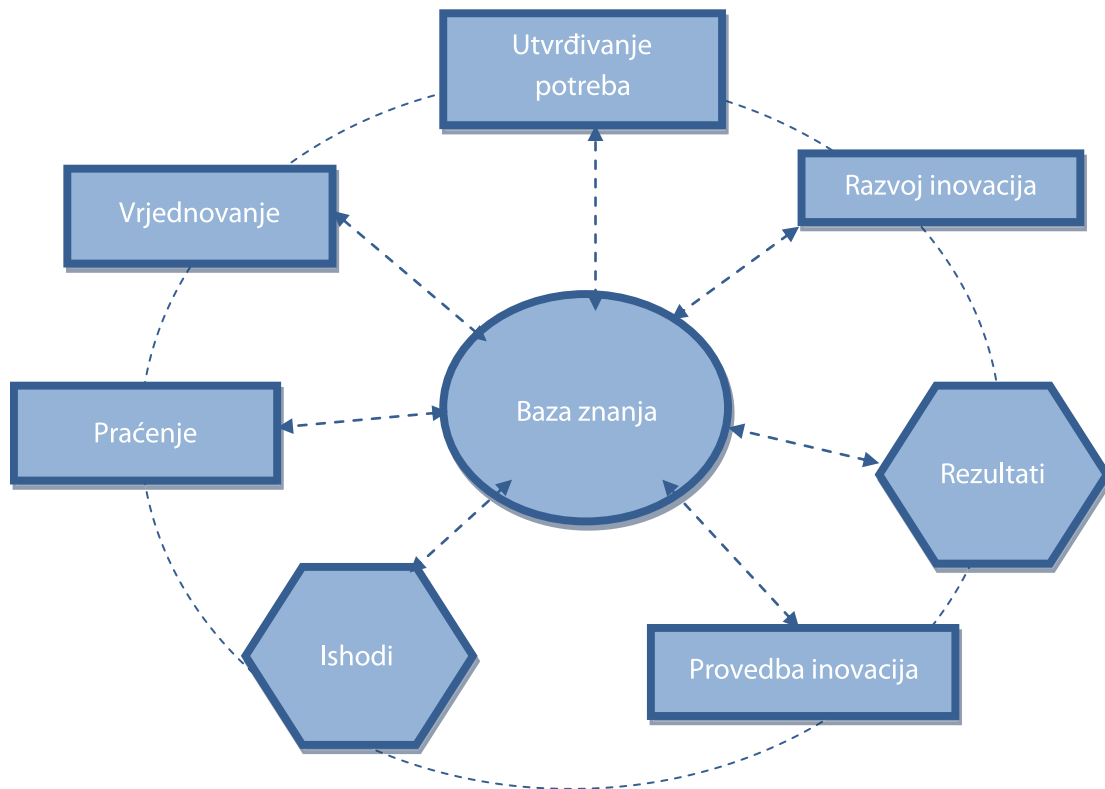
Sustav strukovnog obrazovanja i osposobljavanja obiluje pokretačima i preprekama za uvođenje sustavnih inovacija. Čimbenici koji olakšavaju, odnosno otežavaju uvođenje sustavnih inovacija međusobno su povezani složenim međudjelovanjem. Uloga koju određeni čimbenik ima u različitim fazama inovacijskog procesa mijenja se ovisno o kontekstu. Čimbenik koji u određenim okolnostima djeluje kao pokretač, u drugačijim okolnostima može postati prepreka.

##### Primjer:

Sustavne inovacije obuhvaćaju promjene u metodologiji rada i učinkovitosti sustava. Stoga se dogovor među dionicima smatra ispravnom strategijom za uvođenje promjena u složenim sustavima, poput sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja.

Dijalog je ključan za provedbu bilo koje vrste sustavnih inovacija. No, postizanje dogovora može, u određenoj mjeri, postati prepreka za uvođenje sustavnih inovacija (na taj način se izbjegava rizik).

## 5. Model sustavnih inovacija u obrazovanju



Baza znanja (eksplicitna i/ili prešutna) predstavlja okosnicu sustavnih inovacija. To je interakcija različitih faza sustavnih inovacija.

### 5.1. Utvrđivanje potreba

Ova faza uključuje:

- ✓ utvrđivanje ključnih područja za uvođenje inovacija;
- ✓ analizu određenog područja (analizu potreba/predviđanje budućega stanja);
- ✓ analizu rizika;
- ✓ analizu dionika i utvrđivanje ključnih dionika koji će biti uključeni.

### 5.2. Razvoj inovacija

U ovoj fazi treba:

- ✓ graditi partnerski odnos;
- ✓ razmjenjivati stručno znanje;
- ✓ pažljivo planirati;
- ✓ tražiti nove mogućnosti;
- ✓ koristiti dostupne i pouzdane podatke, odnosno resurse za stvaranje novih vrijednosti;

- ✓ rješavati probleme;
- ✓ spajati ideje;
- ✓ provoditi testiranja i učiti iz njih;
- ✓ pobliže odrediti očekivane ishode.

### 5.3. *Provedba inovacija*

Faza provedbe uglavnom je usmjerena na početno prihvaćanje inovacija. Za osiguranje uspješne provedbe sustavnih inovacija potrebno je:

- ✓ osigurati prateće resurse;
- ✓ stvoriti osjećaj vlasništva kod uključenih dionika;
- ✓ olakšati stjecanje potrebnih znanja, vještina i kompetencija.

U ovoj je fazi potpora lokalne zajednice od velike važnosti.

### 5.4. *Praćenje inovacija*

Praćenje je faza u kojoj treba osigurati informacije o poduzetim aktivnostima (o tome odvijaju li se aktivnosti prema rasporedu, ostvaruju li se planirani kratkoročni i srednjoročni ciljevi, koriste li se sredstva na odgovarajući način). U procesu praćenja ključnu ulogu ima školski odbor i/ili školski tim zadužen za upravljanje inovacijama. Proces praćenja inovacija pomaže pri identifikaciji postojećih izazova te razvoju novih metodologija i pristupa.

### 5.5. *Vrjednovanje inovacija*

Vrjednovanje predstavlja ocjenjivanje ishoda i održivosti rezultata. Proces vrjednovanja obuhvaća ocjenjivanje proizvoda i inovacijskog procesa te pruža informacije o povratu ulaganja.

Niže su navedena samo neka pitanja na koja treba odgovoriti tijekom procesa vrjednovanja:

- ✓ U kojoj su mjeri provedene planirane aktivnosti?
- ✓ Zašto nisu provedene sve aktivnosti?
- ✓ Je li provedba aktivnosti bila učinkovita?
- ✓ U kojoj su mjeri ostvareni rezultati te koji je odnos koristi i troškova?

Vrjednovanje u pogledu sustavnih inovacija odgovara na pitanja poput:

- ✓ Jesu li aktivnosti utjecale na uvođenje sustavnih inovacija?
- ✓ Što je potpomoglo sustavnu promjenu (unutarnji ili vanjski čimbenici)?
- ✓ Koje ćemo alate koristiti za procjenu održivosti sustavnih inovacija?

Tipovi vrjednovanja razlikuju se prema korištenim metodama, opsegu i načinu na koji se rezultati diseminiraju i koriste. Za procjenu sustavnih inovacija u obrazovanju koristi se naknadno (*ex post*) vrjednovanje. Njime se procjenjuju učinci/posljedice uvođenja inovacija te prijelaz s pojedinačnih inovacija u sustavne inovacije.

Iskustva hrvatskih strukovnih škola s uvođenjem inovacija i postizanjem održivosti govore da bi se trebalo fokusirati na:

- ✓ rano uključivanje ključnih dionika (već u fazi utvrđivanja potreba);
- ✓ pažljivo i realistično planiranje u razvojnoj fazi (uzimajući u obzir dostupne resurse i vrijeme);
- ✓ razvoj osjećaja vlasništva te jačanje partnerskih odnosa s dionicima tijekom procesa uvođenja inovacija;
- ✓ utvrđivanje preciznih i realističnih ishoda.

## 6. Ključna područja za razvoj inovacija u strukovnim školama

### 6.1. Ravnatelj i školski odbor

Uloga ravnatelja smatra se ključnom u procesu prenošenja inicijativa s razine odlučivanja na razinu praktične primjene u školama. Za provedbu tih inicijativa zaduženi su nastavnici. Ravnatelj škole odgovoran je za promicanje tih inicijativa, razvoj inovativnih ideja i uspostavu inovativne kulture. Uloga ravnatelja jest stvoriti okruženje pogodno za razvoj inovacija. Takvo okruženje olakšat će školi pristup potrebnim resursima i omogućit će postizanje izvrsnosti na području inovacija.

Shodno tome svaki bi ravnatelj trebao biti upoznat s preduvjetima potrebnim za uvođenje inovativne kulture u školi:

- ✓ jasna vizija razvoja škole;
- ✓ povjerenje i suradnja među nastavnicima;
- ✓ kontinuiran rad na stvaranju kulture učenja;
- ✓ kontinuirano i relevantno stručno usavršavanje nastavnika;
- ✓ aktivan rad na uspostavljanju partnerskih odnosa sa socijalnim partnerima i ključnim dionicima;
- ✓ pokretanje inicijativa i podupiranje inovacijskih procesa.

Poticanje kreativnosti u timskom radu i prijenos iskustva umrežavanjem (unutar škole te sa socijalnim partnerima) odgovornost je ravnatelja i školskog odbora. Ravnatelj i školski odbor potpomažu prijenos znanja i vještina među nastavnicima te im osiguravaju pristup specijalističkom znanju. Ukoliko ravnatelj škole ne pruža snažnu i uvjerljivu potporu, nastavnici mogu zaključiti da inovacijski proces nije dio dugoročne strategije škole, već trenutna potreba.

### Motivacija olakšava uvođenje inovacija



#### Voditelji:

- U organizaciju donose nove ideje.
- Stvaraju kulturu učenja koja promiče inovacije.
- Zaposlenike potiču na sudjelovanje na konferencijama i radionicama, uključivanje u radne skupine te suradnju s vanjskim stručnjacima koji nude nove metode za rješavanje problema.
- Odabiru partnerstva koja nastavnicima omogućuju razvoj znanja i vještina te potiču mobilnost.

## 6.2. Kurikulum i nastava

Moderan sustav strukovnog obrazovanja i osposobljavanja priprema polaznike za sudjelovanje na promjenjivom tržištu rada i pritom omogućava stjecanje potrebnih znanja, vještina i kompetencija.<sup>7</sup>

### KLJUČNE KOMPETENCIJE

Skup konkretnih znanja i vještina u skladu s danim standardima koji predstavlja jedan od najpouzdanijih načina održavanja obrazovanja i osposobljavanja relevantnim u odnosu na okruženje koje se vrlo brzo mijenja.

- Predstavljaju prijenosan, višenamjenski skup znanja i vještina potrebnih svim pojedincima za zadovoljavanje osobnih potreba, razvoj, uključenost i zaposlenje.
- Trebale bi predstavljati temelj za cjeloživotno učenje.
- Omogućuju prilagođavanje promjenjivim okolnostima i snalaženje u nepoznatim situacijama.

Republika Hrvatska već je učinila korak naprijed prema razvoju modernog SOO-a usvajanjem "Strategije razvoja strukovnog obrazovanja u Republici Hrvatskoj 2008. – 2013."

Ciljevi reforme SOO-a u Republici Hrvatskoj su:

- ✓ razvoj kvalifikacija temeljenih na kompetencijama i ishodima učenja;
- ✓ trajno usklađivanje obrazovanja s potrebama tržišta rada;
- ✓ izgradnja sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja koji omogućava cjeloživotno učenje i mobilnost;
- ✓ definirati ulogu nastavnika u sustavu orijentiranom na ishode učenja;
- ✓ uspostaviti sustav osiguranja kvalitete.

Ciljevi definirani u *Strategiji* ukazuju na potrebu za uspostavljanjem redovite i trajne povezanosti osposobljavanja na radnom mjestu s poučavanjem u školama, kao i za kontinuiranim stručnim usavršavanjem nastavnika. Stoga bi strukovnim nastavnicima trebalo omogućiti osposobljavanje vezano uz primjenu metoda aktivnog poučavanja i aktivnog učenja u učionici.

Budući da većini strukovnih nastavnika nedostaje relevantno iskustvo iz gospodarstva, strukovne bi škole trebale uspostaviti snažnije veze sa socijalnim partnerima. Kroz suradnju sa socijalnim partnerima strukovni nastavnici mogli bi unaprijediti svoje tehničko znanje i to putem:

- ✓ obilaska radnih mjesta;
- ✓ programa ponovnog osposobljavanja u partnerskim poduzećima;
- ✓ nabavom suvremenih nastavnih materijala;
- ✓ sudjelovanjem u aktivnostima stručnog usavršavanja koje ASOO organizira u gospodarskom sektoru.

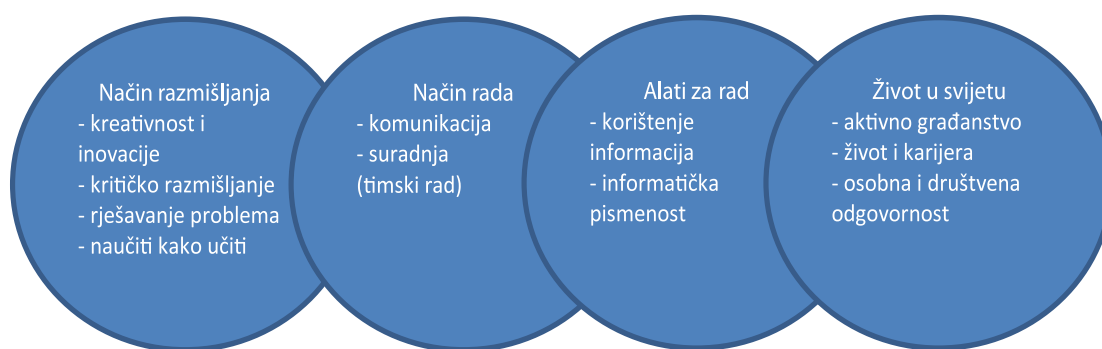
<sup>7</sup> [http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Key\\_competences](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Key_competences)

Kada je riječ o nastavi, važno je naglasiti da bi strukovne škole trebale osigurati prijenos znanja, vještina i kompetencija na pravom mjestu (primjerice, u radnom okruženju).

### 6.3. *Stručno usavršavanje nastavnika*

Uloga nastavnika kao prenosioca informacija promijenila se i danas nastavnici preuzimaju ulogu savjetnika i mentora nastojeći pritom ohrabriti učeničku inicijativu te pomoći u razvoju vještina i kompetencija relevantnih za tržište rada.

#### *Vještine za 21. stoljeće*



Pristup temeljen na ishodima učenja zahtijeva sveobuhvatne prilagodbe postojećeg sustava SOO-a. Međutim, nijedna reforma obrazovanja neće uspjeti ako njeni glavni nosioci nisu nastavnici. Nastavnici su ključni akteri u modernizaciji strukovnog obrazovanja i osposobljavanja te bi shodno tome trebali:

- ✓ biti usredotočeni na ishode učenja;
- ✓ biti svjesni potreba lokalnog tržišta rada;
- ✓ komunicirati s drugim nastavnicima;
- ✓ ohrabrivati i usmjeravati učenike te im pokazati kako da ostvare svoje ideje;
- ✓ razviti i/ili usavršiti kompetencije potrebne za pisanje i provedbu projekata u strukovnim školama koje (su)financira EU;
- ✓ biti upućeni u grupnu dinamiku;
- ✓ moći voditi rasprave, djelovati kao posrednici i analizirati funkcionalnost skupine;
- ✓ osmišljavati različite načine poučavanja;
- ✓ povećati vrijednost suradnje među učenicima;
- ✓ provoditi formativna vrjednovanja;
- ✓ raspravljati s drugim nastavnicima o metodama unaprjeđenja nastavnog procesa.

Inovativno poučavanje je proces koji vodi prema kreativnom učenju, primjeni novih metoda, alata i sadržaja koji mogu koristiti učenicima i poticati njihov kreativni potencijal.

U modernom sustavu strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, nastavnik je:

- ✓ osoba koja razvija školski kurikulum;
- ✓ osoba koja osmišljava i olakšava proces učenja;
- ✓ pomagač u konfliktnim situacijama;
- ✓ savjetnik;
- ✓ osoba koja osposobljava odrasle;
- ✓ osoba koja osposobljava za praktične poslove;
- ✓ osoba koja sudjeluje u procesu donošenja politika;
- ✓ usredotočen na profesionalni razvoj;
- ✓ upravitelj promjenama;
- ✓ dio tima.

Razmatrajući doprinos nastavnika u razvoju sustavnih inovacija, sljedeće kompetencije smatraju se nužnima:



**Primjeri:**

Glavne metode za unaprjeđenje kompetencija djelatnika strukovnih škola su:

- ✓ stručno usavršavanje nastavnika;
- ✓ samostalno učenje (npr. e-learning)
- ✓ sudjelovanje na događanjima (konferencije, seminari, radionice);
- ✓ učenje od kolega



#### 6.4. *Savjetovanje i usmjeravanje učenika*

Profesionalno savjetovanje i usmjeravanje odnosi se na niz međusobno povezanih aktivnosti čiji je cilj pomoći osobama svih dobnih skupina u donošenju odluka o obrazovanju, osposobljavanju i odabiru zanimanja te usmjeravanju njihovih karijera.<sup>8</sup>

To podrazumijeva proaktivan i sustavan način rada s ciljem da se pojedincima olakša razvoj i unaprjeđenje znanja i vještina. Također, savjetovanje pomaže mladim ljudima u stjecanju odgovarajućih znanja, vještina i kompetencija koje će im omogućiti upravljanje karijerama, odnosno napredovanje tijekom života.

Organizacija za gospodarsku suradnju i razvoj (OECD) u svojem godišnjem istraživanju o razvoju ljudskih potencijala navodi da vještine upravljanja karijerom mogu biti ključne za poticanje gospodarskog rasta. Istovremeno, konkurentna svjetska ekonomija traži inovativne i prilagodljive pojedince koji su sposobni uočiti prilike, upravljati resursima i raditi u timovima. Stoga bi proces savjetovanja i usmjeravanja trebao pomoći učenicima da razviju svoje poduzetničke vještine i steknu kompetencije relevantne za tržište rada.

Savjetnici više nemaju tradicionalnu ulogu, niti im rad uključuje samo informiranje i savjetovanje. Iskusi savjetnici trebaju preuzeti ulogu vođe i suradnika, odnosno člana obrazovnog tima, te biti nositelji pozitivnih promjena. Na taj način mogu zadovoljiti potrebe suvremenog čovjeka i pomoći mu u osobnom i profesionalnom razvoju.

Uloga strukovnih nastavnika od izuzetne je važnosti za povećanje privlačnosti određenog zanimanja i podizanje svijesti učenika o kvalifikacijama i kompetencijama koje trebaju steći kako bi mogli odgovoriti na zahtjeve tržišta rada. Uz to, učenike trebaju upoznati s mogućnostima dodatnog usavršavanja.

Određena područja savjetovanja i usmjeravanja učenika u kojima se mogu primijeniti inovativne prakse su:

- ✓ predstavljanje karijera, debate;
- ✓ aktivnosti vezane uz dan/tjedan karijera u strukovnoj školi u koje su uključeni (lokalni) zaposlenici i dionici;
- ✓ sajam karijera (natjecanje u pisanju životopisa, simulacija razgovora za posao);
- ✓ predstavljanje kompetencija potrebnih za stjecanje određene strukovne kvalifikacije;
- ✓ razvoj mreže savjetovanja i usmjeravanja u koju su uključeni ključni dionici s ciljem proširivanja baze podataka.

---

<sup>8</sup> OECD, "Career Guidance and Public Policy: Bridging the gap", Paris, 2004.

### 6.5. Odnos s dionicima

Dionici potiču i usmjeravaju razvoj strukovnog obrazovanja na nacionalnoj te regionalnim i lokalnim razinama.<sup>9</sup> Putem svojih predstavnika dionici sudjeluju u aktivnostima Vijeća za strukovno obrazovanje te Sektorskih vijeća, razmatraju potrebe tržišta rada, pridonose usklađivanju strukovnih kvalifikacija i kurikuluma s potrebama tržišta rada i promiču cjeloživotno učenje<sup>10</sup>.

U širem obrazovnom kontekstu dionici se mogu podijeliti na “unutarnje” (učenici, bivši učenici, nastavnici i školski odbor) i “vanjske” (roditelji, MZOS, ASOO, lokalna zajednica, tvrtke, sindikati, komore, drugi pružatelji obrazovanja, NVO).

Uloge dionika razlikuju se ovisno o strukturi obrazovnih sustava. Međutim, kada je riječ o podupiranju inovacija u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju, uloga i uključivanje dionika, posebice onih vanjskih, izuzetno je važna u:

- ✓ utvrđivanju potreba tržišta rada (odnosno znanja, vještina i kompetencija relevantnih za određena zanimanja);
- ✓ procjeni i preporukama vezanim uz osiguravanje potrebne opreme za strukovne škole;
- ✓ stručnom usavršavanju nastavnika;
- ✓ osiguravanju osposobljavanja učenika kod poslodavaca.

Kako bi se osiguralo njihovo uspješno uključivanje i doprinos, potrebno je provesti analizu dionika. To znači da treba:

- ✓ identificirati “vanjske” i “unutarnje” dionike;
- ✓ procijeniti utjecaj i važnost svakog dionika;
- ✓ pratiti i upravljati odnosom sa svakim dionikom.

Niže navedena pitanja korisna su prilikom identifikacije odgovarajućih dionika koji će biti uključeni u određeni projekt:

- ✓ Na koga će vaš prijedlog utjecati (i pozitivno i negativno)?
- ✓ Tko vodi organizaciju koja je zainteresirana za suradnju?
- ✓ Tko je u prošlosti bio uključen u slične projekte?

Nakon što je definiran popis potencijalnih dionika, potrebno je procijeniti njihov utjecaj i relevantnost. Utjecaj i relevantnost uvijek su povezani s ciljevima koje treba ostvariti. Odluka o tome koji će dionik, i kada, biti uključen utjecat će na interes dionika i održivost inovacija.

<sup>9</sup> Zakon o strukovnom obrazovanju, NN br. 30/2009, čl. 18 st. 2

<sup>10</sup> Zakon o strukovnom obrazovanju, NN br. 30/2009, čl. 18 st. 3

U pogledu održivosti inovacija i izgradnje odnosa s dionicima, posebnu pozornost treba obratiti na:

- ✓ izgradnju povjerenja i međusobno povezivanje dionika;
- ✓ jačanje kapaciteta ključnih dionika;
- ✓ prijenos znanja;
- ✓ prikupljanje odgovarajućih podataka.

Kontinuiran i formaliziran dijalog između vanjskih dionika i obrazovnih ustanova od presudne je važnosti za neometano funkcioniranje sustava. No, treba imati na umu da kontinuirano inzistiranje na dogovoru među dionicima može postati prepreka procesu uvođenja inovacija.

## 7. Kako potaknuti razvoj i poboljšati promociju inovacija u strukovnim školama

Škole su pokretači inovacija i one nastoje biti konkurentne na obrazovnom tržištu i tržištu rada.

Stoga je vrlo važno da škole imaju viziju vlastitog razvoja i strategiju za ostvarivanje te vizije.

Vizije razvoja strukovnih škola u Republici Hrvatskoj trebale bi se oslanjati na globalnu viziju za SOO u 2020, koja je detaljno objašnjena u Izjavi iz Bruges/Bruges Communiqué<sup>11</sup> te predstavlja posljednju reviziju Kopenhaškog procesa (suradnja država članica, država kandidatkinja za ulazak u EU i država članica EFTA/EEA na području SOO-a).

### Globalna vizija za SOO u 2020

- **Atraktivno** (relevantno za tržište rada, usredotočeno na osiguranje kvalitete, visoko kvalificirani nastavnici)
- **Lako dostupno i karijeri usmjereno kontinuirano SOO**
- **Fleksibilno** (prohodnost između različitih podsustava obrazovanja i osposobljavanja)
- **Europsko područje obrazovanja i osposobljavanja**
- **Povećanje mogućnosti za transnacionalnu mobilnost**

Osnovna obilježja suvremenih inovativnih škola su:

- ✓ Reagirane na potrebe tržišta rada i učenika;
- ✓ Transparentnost;
- ✓ Opremljenost resursima;
- ✓ Osiguravanje fleksibilnih i otvorenih putova za polaznike;
- ✓ Sposobnost za uvođenje inovacija i prilagodbu promjenjivim uvjetima.

### 7.1. Kako potaknuti i promicati inovativne aktivnosti u strukovnim školama

Inovativne organizacije promiču razvoj inovacija, podržavaju postojeće inovacijske procese, vrjednuju učinak inovacija i umnožavaju ih.<sup>12</sup> Stvaraju kulturu učenja koja promiče inovacije te identificiraju i nagrađuju inovatore i promiču partnerstva.

Niže su navedeni praktični koraci pomoću kojih se u školi promiču inovativne aktivnosti:

- ✓ započeti s jednostavnim aktivnostima i uključiti sve djelatnike škole;
- ✓ uspostaviti sustav putem kojeg nastavnici mogu predlagati nove ideje;
- ✓ uspostaviti okvir za procjenu predloženih inovacija;
- ✓ poduprijeti razvoj inovacija;
- ✓ promicati inovacije kroz timski rad;
- ✓ osigurati resurse za provedbu aktivnosti.

<sup>11</sup> Dokument "Bruges Communiqué" (Izjava iz Bruges) pronaći ćete u priručniku "Europski socijalni fond i razvoj inovacija u strukovnim školama".

<sup>12</sup> OECD/CERI, 2007 Innovation Systems and Policies in VET: Background document

## 7.2. *Preduvjeti za uvođenje sustavnih inovacija u strukovne škole*

Potrebno je određeno vrijeme za potpunu provedbu procesa reforme i uvođenja inovacija te mjerenje rezultata i učinaka. Održiva politika uvođenja inovacija treba se temeljiti na vrjednovanju ishoda i učinaka ranije provedenih projekata i programa. Sustavne inovacije treba uvoditi na temelju rezultata istraživanja i predviđenih ishoda, jer je to preduvjet za održivi razvoj (uz određeni stupanj osiguranja kvalitete).

Preporučljivo je odrediti vremenski okvir za provedbu promjena i uvođenje inovacija koji strukovnoj školi omogućava neometano pružanje obrazovnih usluga.

## 7.3. *Od niza inovativnih aktivnosti do sustavnih inovacija – praktični koraci*

**Promjena je spor proces, a iskustvo i istraživanja pokazuju da provedba “malih”, internih inovacija može potrajati dvije godine. Uvođenje promjene na razini cijelog sustava može potrajati od dvije do pet godina, ili duže, ovisno o stupnju složenosti.**

Proces uvođenja sustavnih inovacija u strukovne škole temelji se na izgradnji kohezivnog, svima razumljivog procesa koji je održiv i usmjeren na ishode. Stoga inovativne aktivnosti trebaju biti povezane s misijom i vizijom škole te ciljevima definiranim strateškim planom. Škola treba definirati ključna područja za uvođenje inovacija te uspostaviti platformu za razmjenu iskustva na području razvoja i provedbe inovacija. Također, rezultate inovacija treba uključiti u školsko godišnje izvješće.

Uloga nastavnika je ključna za uvođenje inovacija i održivost rezultata u strukovnim školama. Zato je važno osigurati njihovo kontinuirano stručno usavršavanje i profesionalni razvoj. Nastavnici bi trebali biti pravovremeno uključeni u aktivnosti koje su usmjerene na osuvremenjivanje školske obrazovne ponude, a ravnatelj i školski odbor trebaju preuzeti odgovornost za izgradnju kapaciteta nastavnika, posebice kapaciteta za provedbu različitih aktivnosti prikupljanja sredstava (primjerice, sredstava iz ESF-a).

Nastavnici, a posebice ravnatelj, trebali bi biti upoznati s raspoloživim sredstvima u lokalnoj zajednici koja bi školi mogla pomoći u promicanju inovativnih aktivnosti. Važno je motivirati nastavnike i uključiti ih u inovativne aktivnosti, jer će njihovo iskustvo pridonijeti razvoju i uspostavi kulture inovacija u školi.

Strukovne škole trebale bi uključivati i svoje učenike u inovacijske procese te jačati njihov poduzetnički duh. Učenicima bi trebalo omogućiti stjecanje relevantnih vještina sudjelovanjem u različitim natjecanjima (npr. natjecanja u poduzetništvu) te događanjima, projektima i inovacijskim aktivnostima u školi.

Ravnatelji škola mogu razmisliti i o pružanju usluga usmjeravanja kroz strukturirani pristup kojim se potiče svijest mladih ljudi o vlastitim snagama i slabostima te koji im služi kao poticaj za osobni razvoj.

I na kraju, strukovnim školama preporuča se izgradnja partnerstava i uspostavljanje mreža s drugim školama i ključnim dionicima putem kojih bi se razmjenjivala iskustva i primjeri dobre prakse na području inovacija.

## Literatura

Mitchell J., The nature of innovation in VET professional practice, John Mitchell i suradnici, 2003.

Nielsen S. (ur.), ETF Learning from “Learn”, Horizontal Learning in the Community of Practice in South East Europe, ETF, 2004.

OECD, Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap, Paris, 2004.

OECD, CERI’s Innovation Strategy for Education and Training, 2007.

OECD, Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3. izdanje, 2005.

OECD, Working out change, Systemic innovation in Vocational Education and Training, Centre for Educational Research and Innovation, 2009.

OECD, CERI, Innovation Systems and Policies in VET: Background document, 2007.

Olroyd D., Nielsen S. (ur.), Compendium of good practice in Vocational Education and Training in South East Europe, ETF, 2004.

Olroyd D., Nielsen S. (ur.), Portraits of innovative vocational schools in South East Europe, ETF, 2010.

Otten H. & Ohana Y., The eight competences for lifelong learning, IKAB, 2009.

School Organisational Innovative Indicators for Technical Universities and Industries, Contemporary issues in Educational Research, 2010.





**Izjava iz Brugesu/Bruges Communiqué  
o pojačanoj europskoj  
suradnji u strukovnom obrazovanju  
i osposobljavanju  
za razdoblje 2011. – 2020.**

*Communiqué europskih ministara za strukovno obrazovanje i osposobljavanje,  
europskih socijalnih partnera i Europske komisije, koji su se sastali u Brugesu 7.  
prosinca 2010. godine kako bi razmotrili strateški pristup i prioritete  
Kopenhaškog procesa za razdoblje 2011. – 2020.*



## Predgovor

Kopenhaška deklaracija od 29. i 30. studenog 2002. godine pokrenula je europsku strategiju za pojačanu suradnju u području strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (SOO) uobičajenog naziva Kopenhaški proces. Danas u 2010. godini, temeljem osmogodišnje europske suradnje definirali smo dugoročne strateške ciljeve za sljedeće desetljeće (2011. – 2020.). U obzir smo uzeli dosadašnje uspjehe, sadašnje i buduće izazove te temeljne principe i ideje Kopenhaškog procesa. Dosadašnji pregled procesa od strane Europskog centra za razvoj strukovnog obrazovanja (CEDEFOP), koji se temelji na istraživanju u 27 zemalja članica te Islandu, Norveškoj i Lihtenštajnu, podupro je naš posao, kao i slično izvješće učinjeno i za Hrvatsku, Tursku i Bivšu jugoslavensku Republiku Makedoniju od strane Europske zaklade za strukovno obrazovanje.

## I. NOVI POTICAJ ZA STRUKOVNO OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE U EUROPI

### *SADAŠNJI I BUDUĆI IZAZOVI*

#### *Obrazovanje i osposobljavanje – za europsku budućnost*

Europa se nastoji oporaviti od jake ekonomske i financijske krize. Visoke su stope nezaposlenosti – posebice među mladim ljudima<sup>1</sup>. Kriza je naglasila potrebu za reformom naših ekonomija i društava. Europa želi biti s više znanja, više održivosti i više uključenosti. Da bismo to postigli, potrebni su nam prilagodljivi, visokokvalitetni sustavi obrazovanja i osposobljavanja koji odgovaraju na potrebe današnjice i budućnosti<sup>2</sup>.

#### *Evolucija tržišta rada*

Danas, u Europi, otprilike 76 milijuna osoba u dobi od 25 do 64 godine, bročano, to je ekvivalent populaciji Italije, Mađarske i Austrije zajedno, posjeduju ili nisku razinu kvalifikacije ili gotovo nikakvu. Previše mladih u dobi od 18 do 24 godine napušta obrazovanje i osposobljavanje kao nekvalificirani. Hitno su nam potrebne mjere za sprječavanje ili uklanjanje ranog napuštanja škole. CEDEFOP-ove projekcije potreba za vještinama u sljedećem desetljeću ukazuju na to da će tehnološke promjene povećati potražnju za osobama s visokim ili srednjim kvalifikacijama nauštrb osoba s nižim kvalifikacijama. Čak i zanimanja koja su zahtijevala uporabu vještina niže razine sve više zahtijevaju kvalifikacije srednje ili čak visoke razine. To znači da će osobe s nižim formalnim kvalifikacijama (ili bez njih) u budućnosti teže pronalaziti posao. Sve je više dokaza koji ukazuju na polarizaciju zapošljavanja s rastućim plaćama za visoko vješte radnike i padajućim plaćama za radnike s niskim vještinama ili bez njih.

#### *Prave vještine*

Današnji učenici i studenti će 2020. godine biti tek na početku svoje profesionalne karijere s oko 30 godina profesionalnog života pred njima, a neki od njih u zanimanjima koja danas ne postoje ili možda u zanimanjima koja nestaju.

Trebamo unaprijediti kapacitete SOO-a kako bi sustav strukovnog obrazovanja odgovorio na promjenjive potrebe tržišta rada. Integracija promjenjivih potreba tržišta rada u ponudu strukovnog obrazovanja dugoročno zahtjeva bolje razumijevanje budućih rastućih sektora i vještina te promjena postojećih zanimanja. U suradnji s relevantnim dionicima trebamo redovito provoditi reviziju zanimanja i standarda obrazovanja i osposobljavanja, koji definiraju ono što se očekuje od osobe koja ima određeni certifikat ili diplomu. To podrazumijeva užu suradnju između dionika, koji su aktivno uključeni u predviđanje vještina, uključujući predstavnike profesionalnih sektora, socijalne partnere, relevantne organizacije civilnog društva i pružatelje usluga obrazovanja i osposobljavanja. Trebamo redovito prilagođavati strukovni sadržaj, infrastrukturu i metode kako bismo držali korak s novim proizvodnim tehnologijama i poslovnim organizacijama.

---

<sup>1</sup> Izračuni iz rujna 2010. godine za 27 zemalja članica EU-a ukazuju na generalnu stopu nezaposlenosti od 9,6%, dok ista doseže 20,3% među mlađom populacijom (Izvor: Eurostat).

<sup>2</sup> 9. lipnja 2010. godine Europska komisija usvojila je priopćenje pod nazivom "Novi poticaj za europsku suradnju na području strukovnog obrazovanja i osposobljavanja – potpora strategiji 2020.", u kojem se nalazi jasan program europske politike strukovnog obrazovanja.

Tranzicija prema zelenoj ekonomiji je svjetski *trend* koji ima utjecaja na potrebne vještine u mnogim različitim poslovima i sektorima. Mnoge potrebne vještine mogu se pronaći u postojećim zanimanjima. Konkretno, tržište rada zahtjeva balans između rastućih generičkih zelenih vještina (npr., smanjivanje otpada, poboljšanje energetske učinkovitosti) i specifičnih vještina. Kao što su danas informacijske i komunikacijske vještine bitne za svakoga, tako će i zelene vještine biti će važne za gotovo sve poslove u budućnosti.

### **Stareće društvo**

Buduće europsko tržište rada biti će istovremeno suočeno sa starećom populacijom i smanjivanjem broja mladih ljudi. Kao rezultat toga, odrasli, a naročito stariji radnici, će trebati ažurirati i proširiti svoje vještine i kompetencije kroz nastavak strukovnog obrazovanja i osposobljavanja. Ta rastuća potreba za cjeloživotnim učenjem znači da bismo trebali imati fleksibilnije modele provedbe, prilagođene ponude osposobljavanja i dobro uhodane sustave vrjednovanja neformalnog i informalnog učenja. Potencijal informacijskih i komunikacijskih tehnologija (IKT) može se iskoristiti za poboljšanje obrazovanja i osposobljavanja odraslih kroz učenje na daljinu.

### **Dvostruki cilj strukovnog obrazovanja i osposobljavanja**

Inicijalno i kontinuirano strukovno obrazovanje i osposobljavanje dijele dvostruki cilj koji pridonosi zapošljivosti i ekonomskom rastu te odgovaraju na šire socijalne izazove, a naročito na promicanje socijalne kohezije. Oba cilja trebaju ponuditi atraktivne i izazovne karijerne mogućnosti kako mladim ljudima tako i odraslima i obuhvaćati podjednako žene i muškarce, ljude s višim potencijalom i one koji se, bez obzira na razlog, suočavaju s rizikom isključenja s tržišta rada.

### **Kvaliteta i izvrsnost**

S obzirom na ulogu strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u europskim društvima i ekonomijama, ključno je osigurati održivost i izvrsnost strukovnog obrazovanja i osposobljavanja. Ako Europa želi zadržati poziciju najjačeg izvoznika industrijskih proizvoda u svijetu, onda treba imati prvoklasno strukovno obrazovanje i osposobljavanje. U društvu znanja strukovne vještine i kompetencije jednako su važne kao i one akademske.

Raznolikost europskih sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja jest prednost za zajedničko učenje. Ali nužna je transparentnost i zajednički pristup osiguranju kvalitete kako bi se izgradilo međusobno povjerenje koje će olakšati mobilnost i prepoznavanje vještina i kompetencija između tih sustava. U desetljeću koje je pred nama visok prioritet trebamo dati osiguranju kvalitete u našoj europskoj suradnji u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju.

### **Oснаživanje ljudi**

Brzo se ne mijenjaju samo tržišta rada, već i društva u cjelini. Trebamo osnažiti ljude za prilagodbu novim razvojem i upravljanje promjenama. To znači omogućiti ljudima stjecanje znanja, vještina i kompetencija koje nisu čisto profesionalne. Te šire kompetencije – ključne kompetencije, su potrebne za uspjeh u životu i moraju se moći stjecati, kako u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju tako i u bilo kojem drugom obliku obrazovanja. Također, strukovno obrazovanje i osposobljavanje treba učenicima pružiti priliku da nadoknade propušteno, dopune i nadgrade ključne kompetencije bez zanemarivanja strukovnih vještina. Informacijske i komunikacijsko-tehnološke vještine i kompetencije te vještine uporabe stranih jezika biti će

ključne pri dobivanju i zadržavanju radnog mjesta te upravljanju svakodnevnim životom.

Učenje na radnom mjestu je put za ljude koji su manje akademski orijentirani kako bi isti razvili svoj potencijal. Komponenta radnog mjesta značajno pridonosi razvoju profesionalnog identiteta i može podići samopoštovanje onih koji bi u suprotnom sebe vidjeli kao promašaj. Učenje na poslu omogućava onima u radnom odnosu da razvijaju svoj potencijal istovremeno s očuvanjem svojih primanja. Strukovno obrazovanje i osposobljavanje koje omogućuje učenje na poslu te izvan posla kako povremeno tako i kontinuirano, može na taj način doprinijeti socijalnoj koheziji u našim društvima.

### ***Internacionalizacija strukovnog obrazovanja i osposobljavanja***

Kao igrači na globalnom obrazovnom tržištu, nacionalni sustavi strukovnog obrazovanja i osposobljavanja trebaju biti povezani sa širim svijetom kako bi ostali ažurni i konkurentni. Oni moraju biti sposobni privlačiti učenike iz ostalih europskih i trećih zemalja, pružati im obrazovanje i osposobljavanje te omogućiti lakše priznavanje njihovih vještina. Demografske promjene i internacionalne migracije čine te probleme još relevantnijim. Iako je europsko područje obrazovanja i osposobljavanja tek u nastajanju, još uvijek nismo postigli izvorne ciljeve, koji se tiču uklanjanja prepreka za mobilnost, i svjesni smo da je mobilnost učenika u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju niska. Kvalitetnije i ciljano pružanje informacija te usmjeravanje potrebni su kako bismo privukli više stranih učenika u naše sustave strukovnog obrazovanja i osposobljavanja.

Značajno povećanje transnacionalne mobilnosti učenika i nastavnika iz strukovnog obrazovanja i osposobljavanja te priznavanje znanja, vještina i kompetencija koje su stekli u inozemstvu biti će važan izazov u budućnosti.

### ***Ulaganje u strukovno obrazovanje i osposobljavanje – podijeljena odgovornost***

Oblikovanje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja jest zajednička odgovornost nacionalnih vlada, socijalnih partnera, pružatelja strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, nastavnika, osposobljavatelja i učenika – svi imaju zajednički interes u uskoj suradnji.

Pojačani naglasak na učenje odraslih posljednjih godina također zahtjeva dodatne resurse. Ekonomski pad ne bi smio voditi k smanjivanju ulaganja u strukovno obrazovanje i osposobljavanje. Ograničenja proračuna prisilit će nas na inovativna rješenja kako bismo osigurali održiva sredstva za strukovno obrazovanje i osposobljavanje te osigurali da su resursi učinkovito dodijeljeni i ravnopravno distribuirani.

## **BITNA POSTIGNUĆA KOPENHAŠKOG PROCESA**

Kopenhaški proces igrao je ključnu ulogu u podizanju svijesti o važnosti strukovnog obrazovanja i osposobljavanja na nacionalnoj i europskoj razini. Napredak je ponajviše uočljiv u zajedničkim europskim alatima<sup>3</sup>, principima i smjernicama koje su razvijene kako bi kvalifikacije bile još više transparentne, usporedive i prenosive kao i za poboljšanje fleksibilnosti i kvalitete učenja. Oni uspostavljaju osnovu za razvoj europskog područja obrazovanja i osposobljavanja.

Učinak Kopenhaškog procesa na nacionalne politike strukovnog obrazovanja i osposobljavanja bio je istovremeno brz i snažan: on je bio okidač dubokih reformi, među ostalim i razvoja nacionalnih kvalifikacijskih okvira u vidu provedbe Europskog kvalifikacijskog okvira (EQF) te pomak prema pristupu temeljenom na ishodima učenja. Mijenjajući perspektivu iz procesa koji je bio orijentiran na *inpute* učenja prema ovome koji je orijentiran na ishode učenja, sveobuhvatni okviri koji uključuju opće, strukovno i visoko obrazovanje mogu pomoći u stvaranju transparentnih, prohodnih i fleksibilnih nacionalnih kvalifikacijskih sustava.

Aktivnosti vršnjačkog učenja i razmjena dobre prakse pomogli su stvoriti osjećaj vlasništva nad procesom i potaknuli su daljnje aktivnosti. No, nužna je veća i bolja komunikacija kako bi se uključili i dionici: socijalni partneri, pružatelji strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, civilno društvo i učenici.

Same politike strukovnog obrazovanja i osposobljavanja nisu dovoljne kako bi se suočilo s socioekonomskim izazovima te pretvorile u zbilju mobilnost i cjeloživotno učenje. Potrebni su sveobuhvatni pristupi koji povezuju strukovno obrazovanje i osposobljavanje s drugim politikama, a naročito sa zapošljavanjem i socijalnom politikom.

## **KOPENHAŠKI PROCES U ŠIREM KONTEKSTU POLITIKE EUROPSKE UNIJE**

S obzirom na rastući politički kontekst u nadolazećem desetljeću (2011. – 2020.), naročito u svijetlu Strategije *Europa 2020*, Kopenhaškoj deklaraciji iz 2002. godine treba dati novi poticaj. Budući da je Kopenhaški proces integralni dio strateškog okvira „Obrazovanje i osposobljavanje 2020“, ciljevi strukovnog obrazovanja i osposobljavanja trebaju ostati konzistentni te u skladu s ukupnim ciljevima navedenim u okviru.

Strukovno obrazovanje i osposobljavanje treba odigrati svoju ulogu u postizanju dvaju glavnih ciljeva *Europa 2020* postavljenih u području obrazovanja, prvenstveno, do 2020. godine nužno je smanjiti postojeću stopu onih koji rano napuštaju školovanje na ispod 10% te povećati udio osoba u dobi od 30 do 34 godine koji su završili tercijarno ili ekvivalentno obrazovanje na minimalno 40%.

Lista kratkoročnih rezultata napisana je kako bi uputila na konkretne akcije koje su nužne

3 Od 2002. godine razvijeni su slijedeći alati: Europass, Europski kvalifikacijski okvir, Europski sustav kreditnih bodova u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (ECVET), Europski referentni okvir za osiguranje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (EQAVET)

s namjerom da se ostvare strateški ciljevi. Lista kratkoročnih rezultata olakšati će buduće povremene revizije.

Uzimajući u obzir prioritete i sveopće ciljeve gore navedene Europske strategije i okvira te poštujući principe supsidijarnosti, usvojeno je slijedeće:

- Globalna vizija strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u 2020.;
- 11 strateških ciljeva za razdoblje 2011. – 2020. koji se temelje na toj viziji;
- 22 kratkoročna rezultata na nacionalnoj razini za prve četiri godine (2011. – 2014.) s indikacijom pomoći na EU razini;
- Opća načela koja su temelj upravljanja i vlasništva Kopenhaškog procesa.

## II. GLOBALNA VIZIJA ZA STRUKOVNO OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE U 2020

Do 2020. godine europski sustavi strukovnog obrazovanja i osposobljavanja trebali bi biti atraktivniji, relevantniji, usmjereni prema karijeri, inovativni, dostupniji i fleksibilniji nego 2010. godine te bi trebali pridonijeti izvrsnosti i ravnopravnosti u cjeloživotnom učenju pružajući:

- a) **Atraktivno i dostupno strukovno obrazovanje i osposobljavanje** s visoko kvalificiranim nastavnicima i osposobljavateljima, inovativnim metodama učenja, visoko kvalitetnom infrastrukturom i objektima, visokom relevantnošću na tržištu rada i putovima za daljnje obrazovanje i osposobljavanje;
- b) **Visoku kvalitetu inicijalnog strukovnog obrazovanja i osposobljavanja** koje polaznici, roditelji i društvo u cjelini mogu smatrati kao privlačnu opciju, iste vrijednosti kao opće obrazovanje. Inicijalno strukovno obrazovanje i osposobljavanje trebalo bi opremiti učenike s ključnim kompetencijama i specifičnim strukovnim vještinama;
- c) **Lako dostupno i karijeri usmjereno kontinuirano strukovno obrazovanje i osposobljavanje** za zaposlenike, poslodavce, samostalne poduzetnike i nezaposlene osobe koje podupire razvoj kompetencija i promjene karijere;
- d) **Fleksibilne sustave strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, temeljene na pristupu ishoda učenja**, koji podupiru fleksibilne putove učenja, koji dopuštaju prohodnost između različitih podsustava obrazovanja i osposobljavanja (osnovno školsko obrazovanje, strukovno obrazovanje i osposobljavanje, visoko obrazovanje, obrazovanje odraslih) i koji teže priznavanju neformalnog i informalnog učenja, uključujući kompetencije stečene na radnom mjestu;
- e) **Europsko područje obrazovanja i osposobljavanja** s transparentnim kvalifikacijskim sustavima koji omogućavaju prijenos i prikupljanje ishoda učenja, kao i priznavanje kvalifikacija i kompetencija te koje pomaže transnacionalnu mobilnost;
- f) **Značajno povećanje mogućnosti za transnacionalnu mobilnost** polaznika strukovnog obrazovanja i osposobljavanja i stručnjaka u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju.
- g) **Lako dostupne i visokokvalitetne usluge cjeloživotnog informiranja, usmjeravanja i savjetovanja**, koje tvore koherentnu mrežu i koje omogućavaju europskim građanima da donose čvrste odluke i da upravljaju svojim učenjem i profesionalnim karijerama izvan tradicionalnih rodni profila.



### **III. STRATEŠKI CILJEVI ZA RAZDOBLJE 2011. – 2020., SLIJEDE IH KRATKOROČNI REZULTATI ZA RAZDOBLJE 2011. – 2014.**

#### ***JAČANJE KVALITETE I EFIKASNOSTI STRUKOVNOG OBRAZOVANJA I OSPOSOBLJAVANJA TE POBOLJŠANJE NJEGOVE ATRAKTIVNOSTI I RELEVANTNOSTI***

Strukovno obrazovanje i osposobljavanje trebalo bi biti relevantno za tržište rada i karijere ljudi. S ciljem povećanja privlačnosti strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, zemlje koje sudjeluju trebale bi pratiti sljedeće ciljeve i akcije:

#### **1. Inicijalno strukovno obrazovanje i osposobljavanje učiniti atraktivnom opcijom učenja**

- a) Povećati kvalitetu inicijalnog strukovnog obrazovanja i osposobljavanja unapređenjem kvalitete i kompetencija nastavnika, osposobljavatelja i ravnatelja, uvodeći fleksibilne putove između svih razina obrazovanja te jačanjem svijesti u javnosti o mogućnostima koje nudi strukovno obrazovanje i osposobljavanje. To je od naročitog značenja za zemlje sudionice u kojima je strukovno obrazovanje i osposobljavanje podcijenjeno;
- b) Poticati praktične aktivnosti i pružanje visokokvalitetnih informacija te usmjeravanje koje mladim učenicima u obveznom obrazovanju i njihovim roditeljima omogućuju da se upoznaju s različitim strukovnim zanimanjima i karijernim mogućnostima;
- c) Osigurati integraciju ključnih kompetencija u inicijalno strukovno obrazovanje i osposobljavanje te razvijati odgovarajući način vrjednovanja;
- d) Organizirati aktivnosti poučavanja i učenja koje će poticati razvoj vještina potrebnih za upravljanje karijerom u inicijalnom strukovnom obrazovanju i osposobljavanju;
- e) Omogućiti polaznicima inicijalnog strukovnog obrazovanja i osposobljavanja pristup odgovarajućoj tehničkoj opremi, materijalima i infrastrukturi. Pružatelji inicijalnog strukovnog obrazovanja i osposobljavanja trebali bi razmisliti o podijeli troškova i opreme među sobom te o suradnji s tvrtkama. Također, trebalo bi promicati učenje na radnom mjestu u poduzećima koja imaju odgovarajuću infrastrukturu.
- f) Praćenje prijelaza polaznika koji su završili strukovno obrazovanje i osposobljavanje na tržište rada ili pak u daljnje obrazovanje i osposobljavanje koristeći nacionalne sustave praćenja.

## **2. Poticanje izvrsnosti, kvalitete i relevantnosti inicijalnog i kontinuiranog strukovnog obrazovanja i osposobljavanja**

### ***Osiguranje kvalitete***

- a) Pružanje visokokvalitetnog strukovnog obrazovanja i osposobljavanja je preduvjet za njegovu privlačnost. Kako bi se garantirala poboljšana kvaliteta, pojačana transparentnost, uzajamno povjerenje, mobilnost radnika i polaznika te cjeloživotno učenje, zemlje sudionice trebale bi uspostaviti okvire za osiguranje kvalitete u skladu s preporukama Europskog sustava osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (EQAVET).
- b) Zemlje sudionice bi do kraja 2015. godine trebale na nacionalnoj razini uspostaviti zajednički okvir osiguranja kvalitete za pružatelje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, koji se također odnosi na povezano učenje na radnom mjestu – te koji je kompatibilan s okvirom Europskog sustava osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (EQAVET).

### ***Kvaliteta nastavnika, osposobljavatelja i drugih profesionalaca u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju***

- a) Zemlje sudionice trebaju usavršiti inicijalno i kontinuirano osposobljavanje za nastavnike, osposobljavatelje, mentore i savjetnike nudeći prilagodljive oblike usavršavanja te ulaganjem. Stareći europski strukovni nastavnici i stareća populacija osposobljavatelja, promjenjiva tržišta rada i radna okruženja, zajedno s potrebom da se privuku oni koji su najpogodniji za poučavanje, čine ovaj cilj posebno važnim. Bitno je podupirati stažiranje nastavnika i osposobljavatelja na radnom mjestu u tvrtkama.
- b) Zemlje sudionice trebaju raditi zajedno na identifikaciji najboljih praksi i vodećih načela s obzirom na promjenjive kompetencije i profile nastavnika i osposobljavatelja u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju. To se može učiniti uz potporu Europske komisije i CEDEFOP-a te u suradnji s mrežom nastavnika i osposobljavatelja u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju.

## Relevantnost za tržište rada

Relevantnost strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (i inicijalno i kontinuirano) za tržište rada te mogućnost zaposlenja polaznika koji su završili strukovnu školu, trebali bi biti unaprijeđeni putem različitih mjera:

- a) Vlasti u zemljama sudionicama – na nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini – trebaju stvarati prilike za pojačanu suradnju između škola i poduzeća s ciljem poboljšanja nastavničkih znanja iz radne prakse s jedne strane i općih pedagoških vještina i kompetencija osposobljavatelja s druge strane.
- b) Zemlje sudionice trebaju promicati partnerstva između socijalnih partnera, poduzeća, pružatelja obrazovanja i osposobljavanja, službi za zapošljavanje, javnih vlasti, istraživačkih organizacija i drugih relevantnih dionika kako bi se osigurao bolji prijenos informacija o potrebama tržišta rada i osigurala bolja podudarnost između tih potreba i razvoja znanja, vještina i kompetencija. Poslodavci i socijalni partneri trebaju nastojati jasno definirati koje su im kompetencije i kvalifikacije potrebne, kako u kratkoročnim tako i u dugoročnim terminima, unutar pojedinog sektora, kao i kroz sve sektore. “Razvoj zajedničkog jezika”<sup>4</sup> usmjerenog na premošćivanje svijeta obrazovanja i osposobljavanja s jedne strane te svijeta rada s druge strane, treba nastaviti i uskladiti s ostalim EU instrumentima, kao što je Europski kvalifikacijski okvir (EQF).
- c) Strukovni kurikulum treba biti orijentiran na ishode i više odgovarati na potrebe tržišta rada. Modeli suradnje s tvrtkama ili stručnim ograncima organizacija trebaju riješiti taj problem i omogućiti povratne informacije institucijama strukovnog obrazovanja i osposobljavanja o mogućnostima zaposlenja i stopi zaposlenosti polaznika koji su završili strukovno obrazovanje i osposobljavanje.
- d) Kako bi poboljšale kvalitetu i relevantnost strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, zemlje sudionice, a naročito pružatelji strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, trebali bi iskoristiti povratne informacije dobivene od strane savjetodavnih službi o prijelazu polaznika koji su završili strukovno obrazovanje i osposobljavanje na posao ili daljnje učenje.
- e) Učenje na radnom mjestu koje se provodi kroz partnerstvo s poduzećima i neprofitnim organizacijama treba postati obilježje svih programa inicijalnog strukovnog obrazovanja i osposobljavanja.
- f) Zemlje sudionice trebaju podupirati razvoj usavršavanja temeljenog na naukovanju i podizati svijest o istom.

---

4 U 2010. godini ovaj zajednički jezik je cilj projekta „Taksonomija europskih vještina, kompetencija i zanimanja (ESCO)“

## **KRATKOROČNI REZULTATI ZA RAZDOBLJE 2011. – 2014.**

### **VEZANO ZA STRATEŠKE CILJEVE 1 i 2**

#### *Akcije na nacionalnoj razini:*

1. Organizirati aktivnosti usmjerene na promicanje atraktivnosti i izvrsnosti strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, koje mogu uključivati kampanje i natjecanja u vještinama;
2. Podrška aktivnostima, koje mladim učenicima u obveznom obrazovanju omogućavaju upoznavanje sa strukovnim zanimanjima i karijernim mogućnostima;
3. Poduzimanje adekvatnih mjera za implementaciju preporuka Europskog sustava osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (EQAVET) te napredovanje prema uspostavljanju nacionalnog okvira za osiguranje kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju;
4. Gdje je prikladno, adekvatno integrirati ključne kompetencije i vještine potrebne za upravljanje karijerom u kurikulum inicijalnog strukovnog obrazovanja i osposobljavanja te stjecanje kompetencija i vještina putem osposobljavanja u kontinuiranom strukovnom obrazovanju i osposobljavanju;
5. Vlade, socijalni partneri i pružatelji strukovnog obrazovanja i osposobljavanja trebaju osigurati uvjete kako bi:
  - o poboljšali učenje na radnom mjestu, uključujući naukovanja, kako bi doprinijeli povećanju broja naučnika u Europi do 2012. godine;
  - o stvorili prilike za pojačanu suradnju između institucija za strukovno obrazovanje i osposobljavanje te poduzeća (profitnih i neprofitnih), primjerice kroz stažiranje strukovnih nastavnika u poduzećima;
  - o Institucijama strukovnog obrazovanja i osposobljavanja pružili povratne informacije o zapošljivosti polaznika koji su završili srednju strukovnu školu;
6. Nastaviti rad na uspostavljanju sustava za praćenje prijelaza s učenja na rad.

Potporna na razini EU:

- a) Službeni dokument o ulozi strukovne izvrsnosti za pametan i održiv rast;
- b) Razmotriti europsku podršku za promotivne kampanje u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju, uključujući ankete o privlačnosti strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, koje se provode putem Eurobarometra;
- c) Poticati natjecanja u vještinama na europskoj i/ili svjetskoj razini;
- d) Smjernice i tehnička potpora za provedbu Europskog sustava osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (EQAVET);
- e) Revizija provedbe Europskog sustava osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (EQAVET) na nacionalnoj razini u 2013. godini;
- f) Tematsko umrežavanje projekata osiguranja kvalitete u okviru potprograma Leonardo da Vinci;
- g) Priručnik/studija o uspješnim metodama učenja na radnom mjestu (doprinos od strane CEDEFOP-a);
- h) Ojačati predviđanje razvoja vještina i kompetencija, osobito kroz prognoziranje vještina od strane CEDEFOP-a i osnivanje europskih vijeća za vještine;
- i) “Razvoj zajedničkog jezika“ usmjerenog na premošćivanje između svijeta obrazovanja i osposobljavanja te svijeta rada (ESCO) u skladu s drugim instrumentima EU-a, kao što je Europski kvalifikacijski okvir (EQF);
- j) Razmotriti usvajanje EU mjerila za zapošljivost na temelju prijedloga Komisije;
- k) Rad na najboljim praksama i vodećim načelima s obzirom na promjenjive profile strukovnih nastavnika i osposobljavalatelja (zajedno s CEDEFOP-om).

## **OSTVARIVANJE CJELOŽIVOTNOG UČENJA I MOBILNOSTI**

### **3. Omogućavanje lakšeg pristupa osposobljavanju i kvalifikacijama**

#### ***Vezano za kontinuirano strukovno obrazovanje i osposobljavanje***

Kako bi pojačale doprinos strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u smjeru postizanja mjerila od 15% odraslih koji sudjeluju u obrazovanju i osposobljavanju do 2020. godine, zemlje sudionice trebaju:

- a) Aktivno poticati pojedince na sudjelovanje, i pružatelje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja da povećaju svoj angažman u kontinuiranom strukovnom obrazovanju i osposobljavanju, s posebnim naglaskom na osobe koje se suočavaju s tranzicijom unutar tržišta rada (kao što su radnici čija su radna mjesta ugrožena i nezaposleni) i na skupine u nepovoljnom položaju;
- b) Uspostaviti prikladan okvir usmjeren na poticanje tvrtki da nastave s ulaganjem u razvoj ljudskih potencijala i kontinuirano strukovno obrazovanje i osposobljavanje. Odluka o pravoj kombinaciji poticaja, prava i obveza leži na zemljama sudionicama;
- c) Poticati fleksibilna rješenja za osposobljavanje (e–učenje, večernji tečajevi, osposobljavanje tijekom radnog vremena, itd.) s ciljem promicanja pristupa osposobljavanju u različitim životnim situacijama i prilagodbe različitim potrebama. Kontinuirano osposobljavanje treba obuhvatiti sve oblike učenja, uključujući osposobljavanje i učenje na radnom mjestu te biti jednako dostupno ženama i muškarcima;
- d) Poticati ustanove za osposobljavanje i poslodavce na suradnju, naročito u osposobljavanju velikog broja nisko kvalificiranih radnika čiji stupanj obrazovanja ne prelazi niže srednje obrazovanje i osposobljavanje i koji će imati koristi od pristupa u kojima su osnovne vještine ugrađene u strukovno obrazovanje i osposobljavanje;
- e) Najkasnije do 2015. godine početi s razvojem nacionalnih procedura za prepoznavanje i priznavanje neformalnog i informalnog učenja, koje su na odgovarajući način podrptе putem nacionalnih kvalifikacijskih okvira. Te bi se procedure trebale usredotočiti na znanja, vještine i kompetencije, bez obzira na kontekst u kojem su stečene, primjerice široko područje obrazovanja odraslih, strukovno obrazovanje i osposobljavanje, radno iskustvo i volonterske aktivnosti. Također, u obzir treba uzeti znanja, vještine i kompetencije koje nužno ne vode prema cjelovitim formalnim kvalifikacijama. U tom je pogledu važna i uska suradnja u ostalim područjima politika, kao što su mladi, sport, kultura, socijalna pitanja i zapošljavanje.
- f) Poduzimanje posebnih mjera u kontinuiranom strukovnom obrazovanju i osposobljavanju s ciljem povećanja stope sudjelovanja radnika koji se suočavaju s tranzicijom unutar tržišta rada i grupe s niskim stupnjem sudjelovanja u osposobljavanju, poput žena, nisko kvalificiranih i starijih radnika. Konkretno, zemlje sudionice trebale bi, kroz investicije, uskladiti broj nisko kvalificiranih radnika u dobi od 25 do 64 godine, koji sudjeluju u cjeloživotnom učenju, s prosječnom stopom sudjelovanja za tu dobnu skupinu.

### ***Vezano za inicijalno i kontinuirano strukovno obrazovanje i osposobljavanje***

- a) Omogućiti prijelaz iz obrazovanja i osposobljavanja na rad te između poslova, pružanjem integriranih usluga usmjeravanja (usluge zapošljavanja i savjetodavne usluge), kao i vještina upravljanja karijerom, kako za mlade ljude tako i za odrasle. Ključno je da uključeni pružatelji usluga budu u mogućnosti jednostavno i objektivno izmjenjivati informacije te razvijati kvalitetu usluga usmjeravanja;
- b) Razvijati ili zadržati post-sekundarno ili visoko strukovno obrazovanje i osposobljavanje na razini 5 prema EQF-u ili višoj, gdje je to prikladno, te pridonijeti postizanju glavnog cilja EU-a, koji zahtjeva da 40% stanovništva posjeduje tercijarno ili ekvivalentno obrazovanje.
- c) Promovirati fleksibilne putove između strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, općeg obrazovanja i visokog obrazovanja te povećati prohodnost jačanjem veza između njih. Kako bi se ostvario taj cilj, kao i veće sudjelovanje u cjeloživotnom učenju, zemlje sudionice trebaju ubrzati uspostavu i provedbu sveobuhvatnih nacionalnih kvalifikacijskih okvira temeljenih na ishodima učenja.
- d) Komisija i zemlje sudionice trebaju raditi na povećanju povezanosti između dva europska sustava kreditnih bodova – ECVET i ECTS.

#### **4. Razvoj strateškog pristupa prema internacionalizaciji inicijalnog i kontinuiranog strukovnog obrazovanja i osposobljavanja te promocija međunarodne mobilnosti**

1. Ekonomska globalizacija potiče poslodavce, zaposlenike i neovisne poduzetnike da prošire svoj djelokrug izvan granica vlastite zemlje. Pružatelji strukovnog obrazovanja i osposobljavanja trebaju ih podupirati u tom procesu dajući međunarodnu dimenziju sadržaju učenja i uspostavljajući međunarodne mreže s partnerskim institucijama;
2. Zemlje sudionice trebaju podupirati lokalne i regionalne vlasti i pružatelje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja – kroz poticaje, sheme financiranja (uključujući korištenje Europskih strukturnih fondova) i diseminaciju najboljih praksi – razvijati strategije za prekograničnu suradnju u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju s ciljem poticanja veće mobilnosti polaznika, nastavnika, osposobljavatelja i ostalih profesionalaca u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju. Zemlje sudionice trebaju promovirati strukovno obrazovanje i osposobljavanje koje dopušta, potiče i – po mogućnosti – integrira razdoblja mobilnosti, uključujući i radna mjesta u inozemstvu;
3. Zemlje sudionice trebaju sistematično koristiti i promovirati europske alate za transparentnost, poput Europskog kvalifikacijskog okvira (EQF), Europskog sustava prijenosa kreditnih bodova za SOO (ECVET) i Europass-a te za promociju transnacionalne mobilnosti;
4. Zemlje sudionice trebaju promovirati mogućnosti za učenje jezika za polaznike i nastavnike u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju te za poučavanje jezika koje je prilagođeno specifičnim potrebama strukovnog obrazovanja i osposobljavanja s posebnim naglaskom na važnost stranih jezika za prekograničnu suradnju u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju i međunarodnu mobilnost.



## **KRATKOROČNI REZULTATI ZA RAZDOBLJE 2011. – 2014.**

### **U POGLEDU STRATEŠKIH CILJEVA 3 I 4**

#### **Akcije na nacionalnoj razini:**

- a) Kako bi se povećao doprinos strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u ostvarivanju mjerila iz "Obrazovanja i osposobljavanja 2020", od 15% odraslih koji sudjeluju u cjeloživotnom učenju, nužna je revizija korištenja poticaja, prava i obveza za sve uključene dionike te je nužno poduzeti odgovarajuće korake za poticanje sudjelovanja u kontinuiranom strukovnom obrazovanju i osposobljavanju.
- b) Provesti preporuke iz Europskog kvalifikacijskog okvira:
  - o Razvoj sveobuhvatnih Nacionalnih kvalifikacijskih okvira (NKO) temeljenih na ishodima učenja. Korištenje NKO-a kao katalizatora za stvaranje veće propusnosti između strukovnog obrazovanja i osposobljavanja i visokog obrazovanja, za razvoj ili zadržavanje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja na post-sekundarnoj ili višim razinama Europskog kvalifikacijskog okvira i za realizaciju fleksibilnijih putova učenja.
  - o referenciranje Nacionalnih kvalifikacijskih okvira s Europskim kvalifikacijskim okvirom do 2012.
- c) Razvoj i promicanje korištenja procedura za priznavanje neformalnog i informalnog učenja uz potporu Europskog kvalifikacijskog okvira/Nacionalnog kvalifikacijskog okvira te usmjeravanje;
- d) Pružanje integriranih (obrazovanje, osposobljavanje, zaposlenost) usluga usmjeravanja koje su usko vezane uz potrebe tržišta rada;
- e) Napredak prema provedbi Europskog sustava prijenosa kreditnih bodova za SOO (ECVET) u skladu s Preporukama te sudjelovanje u testiranju ECVET-a za mobilnost;
- f) Poduzimati odgovarajuće mjere za pojačanje mobilnosti u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju, uključujući:
  - o Poticanje većeg broja polaznika u inicijalnom strukovnom obrazovanju i osposobljavanju i profesionalaca iz strukovnog obrazovanja i osposobljavanja na sudjelovanje u transnacionalnoj mobilnosti;
  - o Poticanje lokalnih i regionalnih vlasti, isto kao i pružatelja strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, na razvoj kulture i strategija međunarodne suradnje, uključujući prekograničnu mobilnost;
  - o Obratiti pozornost na legalne i administrativne prepreke vezane za transnacionalnu mobilnost naučnika i vježbenika;

- o Poticati profesionalne komore, poslovne organizacije i druge relevantne organizacije da podupiru poduzeća, koja primaju i šalju vježbenike, kroz pružanje adekvatnih uvjeta za naučnike i vježbenike u transnacionalnoj mobilnosti;
- o Omogućiti učenje jezika i stjecanje interkulturalnih kompetencija u strukovnom kurikulumu;
- o Optimalno koristiti druge EU alate (npr. Europski kvalifikacijski okvir – EQF, Europski sustav osiguranja kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju – EQAVET, Europass – europski format životopisa) za unaprjeđenje međusobnog priznavanja kvalifikacija i kompetencija.

#### Podrška na EU razini:

- g) Priručnik o pristupu i sudjelovanju u kontinuiranom strukovnom obrazovanju i osposobljavanju;
- h) Smjernice i tehnička podrška za provedbu Europskog kvalifikacijskog okvira, s posebnim naglaskom na pristup temeljen na ishodima učenja;
- i) Praćenje stanja razvoja Nacionalnog kvalifikacijskog okvira od strane CEDEFOP-a i ETF-a;
- j) Preporuke Komisije za vrjednovanje neformalnog i informalnog učenja (2011.);
- k) Izvještaj o napretku razvoja politika cjeloživotnog usmjeravanja, sustava i praksi – 2011. (CEDEFOP, ETF i Europska mreža politika cjeloživotnog usmjeravanja – ELGPN);
- l) Smjernice i tehnička potpora za provedbu Europskog sustava prijenosa kreditnih bodova za SOO (ECVET);
- m) Povremena revizija provođenja ECVET-a (zajedno s CEDEFOP-om);
- n) Tematsko umrežavanje projekata ECVET-a unutar potprograma Leonardo da Vinci;
- o) Preporuke za mobilnost učenja (2011);
- p) Razmotriti usvajanje EU mjerila za mobilnost strukovnog obrazovanja i osposobljavanja na temelju prijedloga Komisije (2011.);
- q) Prijedlog okvira kvalitete za pripravništvo;
- r) Promocija mobilnosti za naučnike, putem portala za podršku, u okviru programa za Cjeloživotno učenje/Potprograma Leonardo da Vinci;
- s) Razvoj „europske putovnice vještina“ kao dijela europskog formata životopisa – Euro-pass do 2012. godine.

## **POTICANJE KREATIVNOSTI, INOVACIJA I PODUZETNIŠTVA**

### **5. Poticanje inovacija, kreativnosti i poduzetništva, kao i upotrebe informacijskih i komunikacijskih tehnologija (u inicijalnom i kontinuiranom strukovnom obrazovanju i osposobljavanju)**

Kreativnost i inovacije u SOO-u, kao i upotreba inovativnih metoda učenja, mogu potaknuti učenike da ostanu u sustavu SOO-a sve dok ne steknu kvalifikaciju.

1. Zemlje sudionice trebaju aktivno poticati pružatelje SOO-a da surađuju sa inovativnim poduzećima, centrima za dizajn, sektorom kulture i ustanovama za visoko obrazovanje s ciljem formiranja „partnerstva znanja“. To bi im trebalo pomoći da steknu koristan uvid u nova razvojna područja i potrebe za kompetencijama te da razviju profesionalnu izvrsnost i inovativnost. Takva partnerstva također mogu biti od pomoći pri uvođenju metoda učenja temeljenih na iskustvu, potičući eksperimentiranje i prilagodbu kurikula;
2. Informacijske i komunikacijske tehnologije trebaju biti iskorištene za unaprjeđenje mogućnosti pristupa osposobljavanju te za promoviranje aktivnog učenja, kao i za razvoj novih metoda u SOO-u koji se provodi na radnom mjestu i u školama;
3. Zemlje sudionice trebaju podupirati inicijative usmjerene k promoviranju poduzetništva u inicijalnom i u kontinuiranom SOO blisko surađujući s poslodavcima, pružateljima SOO-a i nacionalnim službama za podršku poslovanju. Kako bi to ostvarile, trebale bi poticati osiguravanje odgovarajućih financijskih sredstava – npr. za nastavne materijale, nastavna pomagala i osnivanje mini-poduzeća od strane učenika (vježbeničkih tvrtki) – te bi trebale raditi na jačanju suradnje na regionalnoj razini;
4. Zemlje sudionice trebaju podupirati novoosnovana i buduća poduzeća kroz pružanje podrške pri pokretanju prvog posla za osobe koje su završile strukovno obrazovanje te kroz promoviranje mobilnosti učenja za mlade poduzetnike.

**KRATKOROČNE ISPORUČEVINE ZA RAZDOBLJE 2011. – 2014.**

**U POGLEDU STRATEŠKOG CILJA 5**

*Akcije na nacionalnoj razini:*

13. Potaknuti partnerstva za kreativnost i inovacije (pružatelji SOO-a, institucije za visoko obrazovanje te centri za dizajn, umjetnost, istraživanje i inovacije);
14. Potaknuti učinkovito i inovativno te kvalitetno korištenje tehnologija od strane svih pružatelja SOO-a (uključujući javno–privatno umrežavanje i partnerstva) potpomognuto potrebnom opremom, infrastrukturom i mrežama te s kontinuiranim poboljšanjima koja odražavaju razvoj tehnologija i pedagoško shvaćanje;
15. Poduzeti mjere za promoviranje poduzetništva, npr. kroz promoviranje stjecanja relevantnih ključnih kompetencija, omogućavanje stjecanja praktičnih iskustava u poduzećima/tvrtkama te uključivanje stručnjaka iz poslovnog sektora.

*Podrška na EU razini:*

- a) Na razini EU-a uspostaviti poslovni/SOO forum s naglaskom na sljedeće teme:
  - Uloga SOO-a u trokutu znanja;
  - Prijelaz iz SOO-a na posao/tržište rada: kako podržati osobe koje su završile strukovno obrazovanje pri pokretanju vlastitih poduzeća.

## **PROMOVIRANJE JEDNAKOSTI, SOCIJALNE KOHEZIJE I AKTIVNOG GRAĐANSTVA**

### **6. Ostvarivanje uključivog početnog i kontinuiranog strukovnog obrazovanja i osposobljavanja**

Zemlje sudionice trebaju pružati strukovno obrazovanje i osposobljavanje koje povećava zapošljivost ljudi (kratkoročno i dugoročno), koje im dopušta da razviju kvalitetne karijere, zadovoljavajuće radno iskustvo, samopouzdanje, profesionalni ponos i integritet, koje otvara mogućnosti za napredak njihovih profesionalnih i poslovnih života.

Kako bi ostvarile te ciljeve, zemlje sudionice trebaju:

- a) Jamčiti da inicijalno strukovno obrazovanje i osposobljavanje učenicima pruža i posebne stručne kompetencije i šire ključne kompetencije, uključujući transverzalne kompetencije, koje im omogućavaju daljnje obrazovanje i osposobljavanje (unutar strukovnog obrazovanja i osposobljavanja ili u visokom obrazovanju) te podršku u izboru karijere, uključivanje na i prijelaz unutar tržišta rada. Znanja, vještine i kompetencije koje ljudi steknu u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju trebaju im omogućiti da upravljaju vlastitim karijerama i da igraju aktivnu ulogu u društvu;
- b) Osigurati da sustavi obrazovanja odraslih potiču stjecanje i daljnji razvoj ključnih kompetencija. To se može provesti u suradnji s pružateljima strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, lokalnim zajednicama, organizacijama civilnog društva, itd.;
- c) Povećati doprinos strukovnog obrazovanja i osposobljavanja smanjenju broja onih koji rano napuštaju obrazovanje na ispod 10% kombiniranjem preventivnih i dopunskih mjera. To se, primjerice, može ostvariti kroz strukovno obrazovanje i osposobljavanje relevantno za tržište rada, kroz unaprjeđenje učenja na radnom mjestu i pripravništva, kroz fleksibilne putove učenja, učinkovito usmjeravanje i savjetovanje te sadržaj učenja i metode koji prepoznaju životni stil i interese mladih ljudi, uz održavanje visokih standarda kvalitete u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju;
- d) Poduzimati potrebne mjere radi omogućavanja jednakog pristupa, posebno za pojedince i grupe koje su u riziku isključenja, s naglaskom na one s niskom razinom vještina i one bez vještina, osobe s posebnim potrebama ili one iz nepovoljnih sredina te starije radnike. Sudjelovanje tih skupina u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju treba biti olakšano i potaknuto putem financijskih ili drugih sredstava i kroz priznavanje neformalnog i informalnog učenja te pružanje fleksibilnih putova.
- e) Promoviranje aktivnog građanstva u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju, primjerice poticanjem partnerstava između pružatelja strukovnog obrazovanja i osposobljavanja i organizacija civilnog društva ili pak u skladu s nacionalnim zakonodavstvom i praksom, promoviranjem zastupljenosti učenika u institucijama strukovnog obrazovanja i osposobljavanja. Takva promocija može pridonijeti priznavanju vještina i kompetencija stečenih kroz volonterske aktivnosti.

**KRATKOROČNE ISPORUČEVINE ZA RAZDOBLJE 2011. – 2014.**

**U POGLEDU STRATEŠKOG CILJA 6**

*Akcije na nacionalnoj razini:*

16. Korištenje preventivnih i dopunskih mjera za povećanje doprinosa strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u borbi s ranim napuštanjem obrazovanja;
17. Razmotriti specifične mjere usmjerene k povećanju sudjelovanja osoba s niskom razinom kompetencija i drugih ugroženih skupina u obrazovanju i osposobljavanju, uključujući razvoj fleksibilnih putova u kontinuiranom strukovnom obrazovanju i osposobljavanju te korištenje odgovarajućih smjernica i usluga podrške;
18. Korištenje informacijskih i komunikacijskih tehnologija za povećanje pristupa obrazovanju i promoviranje aktivnog učenja, kao i razvoj novih metoda u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju na radnom mjestu i u školama, s ciljem olakšanja sudjelovanja ugroženim skupinama;
19. Korištenje postojećih sustava za praćenje kao potpore sudjelovanju ugroženih grupa u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (vidi kratkoročni rezultat 6).

*Podrška na EU razini:*

1. Studija najboljih praksi o uključivanju ugroženih grupa kombinacijom učenja na radnom mjestu i ključnih kompetencija;
2. Preporuka Vijeća o smanjenju broja onih koji rano napuštaju obrazovanje (2011.).

## **TRANSVERZALNI CILJEVI**

### **7. Veća uključenost dionika strukovnog obrazovanja i osposobljavanja i veća vidljivost postignuća europske suradnje u SOO**

Veća uključenost dionika strukovnog obrazovanja i osposobljavanja podrazumijeva veću vidljivost postignuća europske suradnje na području strukovnog obrazovanja i osposobljavanja. Europska komisija i zemlje sudionice trebale bi razmotriti o ulaganju u jasnu i ciljanu komunikaciju s različitim grupama dionika na nacionalnoj i europskoj razini. Kako bi se olakšalo korištenje dostupnih EU instrumenata, učenici i sve uključene strane trebaju dobiti opsežne i odgovarajuće informacije.

### **8. Koordinirano upravljanje europskim i nacionalnim instrumentima u području transparentnosti, priznavanja, osiguranje kvalitete i mobilnosti**

U skladu s gore navedenim strateškim ciljevima, koherentna i komplementarna upotreba različitih europskih i nacionalnih instrumenata u području transparentnosti, priznavanja, osiguranja kvalitete i mobilnosti trebala bi predstavljati prioritet zemalja sudionica u narednim godinama. Potrebno je koordinirano upravljanje tim instrumentima unutar Kopenhaškog procesa i jača sinergija s instrumentima i principima Bolonjskog procesa.

### **9. Jačanje suradnje između politike strukovnog obrazovanja i osposobljavanja i drugih relevantnih politika**

Zemlje sudionice i Europska komisija trebaju pojačati suradnju između politike strukovnog obrazovanja i osposobljavanja i drugih relevantnih politika, kao što su zapošljavanje, ekonomski poslovi, istraživanje i inovacije, socijalni poslovi, mladi, sport i kultura s ciljem ostvarivanja Integriranih smjernica *Europa 2020* te poboljšanja u priznavanju kompetencija i kvalifikacija.

### **10. Unaprijediti kvalitetu i usporedivost podataka za donošenje politika na razini EU-a u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju**

Politike na razini EU-a u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju trebaju se donositi na temelju postojećih, usporedivih podataka. U tu svrhu, i koristeći Program Cjeloživotnog učenja, zemlje članice trebaju sakupiti relevantne i pouzdane podatke o strukovnom obrazovanju i osposobljavanju – uključujući i mobilnost strukovnog obrazovanja i osposobljavanja – i učiniti ih dostupnima za Eurostat. Države članice i Komisija zajedno bi trebale usuglasiti podatke koji će biti dostupni u početku.

## 11. Kvalitetno korištenje podrške Europske unije

Europski strukturni fondovi i Program za cjeloživotno učenje trebali bi biti korišteni kao potpora usuglašenim prioritetima strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, uključujući mobilnost i reforme provedene od strane zemalja sudionica.

### **KRA TKOROČNE ISPORUČEVINE ZA RAZDOBLJE 2011. – 2014.**

#### *U POGLEDU STRATEŠKIH CILJEVA 7 – 11*

##### *Akcije na nacionalnoj razini:*

20. Uspostaviti komunikacijske strategije za različite skupine dionika, s naglaskom na provedbu i dodanu vrijednost alata (ECVET, ECTS, referenciranje Nacionalnih kvalifikacijskih okvira s Europskim kvalifikacijskim okvirom, sustavi osiguranja kvalitete u skladu s EQAVET-om);
21. Izraditi strukturne mehanizme suradnje između sektora strukovnog obrazovanja i osposobljavanja i službi za zapošljavanje na svim razinama (politička i provedbena), uključujući socijalne partnere;
22. Doprinijeti poboljšanju podataka na razini EU-a o učenicima u inicijalnom strukovnom obrazovanju i osposobljavanju, uključujući mobilnost i zapošljivost.

##### *Podrška na EU razini:*

- Potpora dosezanju gore navedenih ciljeva kroz Program cjeloživotnog učenja i, gdje je primjereno, Europskih strukturnih fondova;
- Potpomagati vršnjačko učenje između zemalja sudionica i inovativnih projekata;
- Uspostaviti pojačanu proceduru suradnje za provođenje zajedničkih europskih alata u području obrazovanja i osposobljavanja;
- Europska komunikacijska strategija temeljena na Europskim alatima transparentnosti;
- Jačanje strukturirane suradnje između obrazovanja i osposobljavanja i politika zapošljavanja;
- Poboljšanje podataka na razini EU-a o učenicima u inicijalnom strukovnom obrazovanju i osposobljavanju, uključujući mobilnost i zapošljivost;
- Socijalni bi partneri na svim razinama trebali nastaviti igrati aktivnu ulogu u Kopenhaškom procesu (upravljanje i vlasništvo) i doprinositi realizaciji gore navedenih kratkoročnih rezultata;
- Izvještavanje o razvoju strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u državama članicama i zemljama partnerima;
- Pojačati razmjenu sa zemljama kandidatkinjama za proširenje i susjednim zemljama.



## **IV. OSNOVNI PRINCIPI UPRAVLJANJA I VLASNIŠTVA U OKVIRU KOPENHAŠKOG PROCESA**

- Država članica mora se čvrsto obvezati na provođenje prioriteta iz Kopenhaškog procesa u skladu s programima nacionalnih reformi u sklopu strategije *Europa 2020*;
- Izvještavanje u Kopenhaškom procesu treba biti uključeno u izvještavanje vezano za strateški okvir „ET 2020“. To bi na najdjelotvorniji način pridonijelo izvještavanju o strategiji *Europa 2020*, i povećalo bi vidljivost strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u cjeloživotnom učenju;
- Treba pojačati suradnju u području strukovnog obrazovanja i osposobljavanja. Otvorena metoda suradnje trebala bi i dalje služiti kao glavni mehanizam za takvu suradnju. Vršnjačko učenje i inovativni projekti trebaju pružiti sredstva za podršku nacionalnim razvojnim politikama;
- Ravnatelji nadležni za strukovno obrazovanje (DGVT), europski socijalni partneri i Savjetodavni odbor za strukovno osposobljavanje (ACVT) trebaju nastaviti igrati aktivnu ulogu u upravljanju Kopenhaškim procesom;
- CEDEFOP i ETF trebaju nastaviti, u skladu s njihovim specifičnim ovlaštenjima, podržavati politiku razvoja i implementacije, izvještavati o napretku prema strateškim ciljevima i kratkoročnim rezultatima te pružati dokaze za donošenje politika u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju;
- Pružatelje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja treba poticati na suradnju na europskoj razini kako bi se promicali gore navedeni ciljevi;
- Politički dijalog i razmjena iskustva s našim partnerima u svijetu mogu ponuditi odgovore na sadašnje i buduće izazove. Razmjena i suradnja s potencijalnim zemljama kandidatkinjama, sa susjednim zemljama uz pomoć ETF-a i s međunarodnim organizacijama, naročito s OECD-om, Vijećem Europe, Međunarodnom organizacijom rada i UNESCO-om, treba biti pojačana. Pravo na suradnju u ovim aktivnostima treba biti omogućeno svim zemljama sudionicama.
- Nova lista kratkoročnih rezultata treba biti uspostavljena do 2014. godine i utemeljena na gore navedenim strateškim ciljevima.

---

Ovaj tekst dogovoren je od strane Ministara odgovornih za strukovno obrazovanje i osposobljavanje država članica Europske unije (Austrija, Belgija, Bugarska, Cipar, Češka, Danska, Estonija, Finska, Francuska, Njemačka, Grčka, Mađarska, Irska, Italija, Latvija, Litva, Luksemburg, Malta, Nizozemska, Poljska, Portugal, Rumunjska, Slovenija, Slovačka, Španjolska, Švedska, Ujedinjeno Kraljevstvo), država kandidatkinja za članstvo u EU (Hrvatska, Bivša jugoslavenska Republika Makedonija, Island, Turska) i država članica EFTA/EEA (Lihtenštajn, Norveška). Ove zemlje se u tekstu nazivaju zemljama sudionicama.

Također, tekst je dogovoren i od strane Europske komisije i sljedećih europskih socijalnih partnera: ETUC, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP.







Ovaj projekt financira  
Europska Unija



EPRD – Office for  
Economic Policy and  
Regional Development



Agencija za  
strukovno obrazovanje  
i obrazovanje odraslih