

Ulaganje u kvalitetu zaposlenika predškolskog odgoja i obrazovanja kao doprinos unaprjeđenju poslovanja

Gal, Silvana

Professional thesis / Završni specijalistički

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:523941>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-04**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA
„DR. MIJO MIRKOVIĆ“
PULA

SILVANA GAL

**ULAGANJE U KVALITETU ZAPOSLENIKA
PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA KAO
DOPRINOS UNAPRJEĐENJU POSLOVANJA**

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI RAD

Pula, 2019.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA
„DR. MIJO MIRKOVIĆ“
PULA

**ULAGANJE U KVALITETU ZAPOSLENIKA
PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA KAO
DOPRINOS UNAPRJEĐENJU POSLOVANJA**

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI RAD

Poslijediplomant: Silvana Gal

Broj indeksa: N^o 000483

(Matični broj studenta: PDS-RE-2-2014)

Studij: Poslijediplomski specijalistički studij „Ljudski resursi i društvo znanja“

Predsjednik komisije: Prof.dr.sc. Lorena Mošnja Škare

Mentor: Prof.dr.sc. Marija Bušelić

Član komisije: Izv. prof. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac

Datum obrane: 18. studenog 2019.

PODACI I INFORMACIJE O POSLIJEDIPLOMANTU

Prezime i ime: Silvana Gal

Datum i mjesto rođenja: 27.12.1959., Novi Sad, Republika Srbija

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Politehnika Pula, Visoka tehničko-poslovna škola s pravom javnosti Pula, 2014.

PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU

1. Vrsta studija: Poslijediplomski specijalistički studij
2. Naziv studija: "Ljudski resursi i društvo znanja"
3. Naslov rada: Ulaganje u kvalitetu zaposlenika predškolskog odgoja i obrazovanja kao doprinos unaprjeđenju poslovanja
4. UDK: _____
5. Fakultet na kojem je rad obranjen: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković”

POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA

1. Povjerenstvo za ocjenu teme:
 1. Prof. dr. sc. Lorena Mošnja Škare – predsjednik povjerenstva,
 2. Prof. dr. sc. Marija Bušelić – član povjerenstva,
 3. Izv. prof. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac – član povjerenstva.

Datum prihvaćanja teme: 27. ožujak 2019.

Mentor: Prof. dr. sc. Marija Bušelić

2. Povjerenstvo za ocjenu rada:
 1. Prof. dr. sc. Lorena Mošnja Škare – predsjednik povjerenstva,
 2. Prof. dr. sc. Marija Bušelić – član povjerenstva,
 3. Izv. prof. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac – član povjerenstva.
3. Povjerenstvo za obranu rada:
 1. Prof. dr. sc. Lorena Mošnja Škare – predsjednik povjerenstva,
 2. Prof. dr. sc. Marija Bušelić – član povjerenstva,
 3. Izv. prof. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac – član povjerenstva.

Datum obrane rada: 18. studenog 2019.

Sve što znamo o budućnosti je da će biti drugačija.

Peter Drucker

SADRŽAJ

	str.
1. UVOD	3
1.1. Problem istraživanja.....	3
1.2. Hipoteza.....	6
1.3. Svrha i cilj istraživanja.....	6
1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja	7
1.5. Metode istraživanja.....	8
1.6. Struktura rada.....	9
2. ZNAČAJ I ULOGA PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA.	10
2.1. Termini i definicija područja	10
2.1.1. Predškolski odgoj i obrazovanje.....	10
2.1.2. Sustavi predškolskog odgoja i obrazovanja.....	12
2.1.3. Zaposlenici u predškolskom odgoju i obrazovanju.....	13
2.1.4. Obrazovanje, obuka i učenje	13
2.1.5. Poslovanje u predškolskom odgoju i obrazovanju.....	14
2.2. Demografske promjene	18
2.3. Temeljne vještine djece 21. stoljeća	28
2.3.1. Utjecaj predškolskog odgoja na kasnije rezultate	29
2.3.2. Generacija X, Y, Z.....	31
3. POLITIČKI I EKONOMSKI KONTEKST PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA	34
3.1. Povijesni razvoj	34
3.2. Zakonodavni aspekt predškolskog odgoja i obrazovanja	36
3.3. Upravljanje i financiranje	38
3.3.1. Dionici sustava i suradnja	38
3.3.2. Financiranje sustava predškolskog odgoja i obrazovanja	41
4. KVALITETA PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA	43
4.1. Reforma obrazovne politike	43
4.1.1. Poboljšanje kvalitete predškolskog odgoja i obrazovanja.....	44
4.1.2. Okvir za kvalitetu	47
4.1.3. Strategija razvoja	52
4.1.4. Ulaganja i trendovi.....	59
4.2. Usporedba odabranih zemalja	63
4.2.1. Različiti modeli socijalnih država u europskom kontekstu	63
4.2.2. Ključni podaci i sudjelovanje djece u predškolskom odgoju i obrazovanju	64
4.2.3. Ulaganje u kvalitetu zaposlenika.....	68
4.2.4. Plaće odgajatelja	77
4.2.5. Standardi radnog opterećenja	90
4.3. Rezultati usporedbe kvalitete predškolskog odgoja i obrazovanja odabranih zemalja u europskom kontekstu	93
4.3.1. Metodologija istraživanja.....	93

4.3.2. Utjecaj ulaganja u elemente kvalitete	94
4.3.2. Izazovi kvalitete	98
4.3.4. Kritički osvrt i preporuke	98
5. ISTRAŽIVANJE ULAGANJA U KVALITETU ZAPOSLENIKA PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA U ISTARSKOJ ŽUPANIJI I SPLITU	100
5.1. Opis uzorka	100
5.2. Metodologija istraživanja	100
5.3. Analiza rezultata istraživanja	100
6. ZAKLJUČAK	110
SAŽETAK	112
SUMMARY	113
LITERATURA	114
PRILOZI	122
POPIS SLIKA	155
POPIS TABLICA	155
POPIS GRAFIKONA	156
POPIS SHEMA	157

1. UVOD

Budući da sve zemlje nastoje **razviti visoko kvalificiranu radnu snagu**¹ koja može konkurirati **u globaliziranom gospodarstvu temeljenom na znanju**, potrebno je bolje razmotriti **ulogu predškolskog odgoja i obrazovanja**. Postizanje željenih dugoročnih ishoda solidnog predškolskog odgoja uvjetovano je osiguranjem **dobre kvalitete**. Ali što određuje kvalitetu? Inspirativni nastavnik može doprinijeti razlici za dijete gotovo bez obzira na kvalitetu okruženja i dostupnih resursa.

Naime, **temeljna snaga** svakog poduzeća² nisu ni tehnička, ni informatička oprema, ni funkcionalna uređenost prostora, ni vrsta proizvoda koji proizvodi. Svi ti faktori podložni su transformacijama, a može ih se i nadomjestiti i zamijeniti. Osnovna snaga svakog poduzeća **je ljudski potencijal**. U suvremenim uvjetima poslovanja upravljanje ljudskim potencijalom intenzivno se razvija i širi svoje područje djelovanja. Proces promjena kreće se od reaktivnog pristupa zaposlenicima do proaktivnog zadovoljavanja potreba i motiviranja ljudskih potencijala, dakle od selekcije pri prijemu zaposlenika ka razvoju postojećeg ljudskog potencijala.

1.1. Problem istraživanja

Prema **faktoru bogatstva**,³ siromašnije zemlje ostvaruju mnogo nižu razinu dohotka od razvijenih te postoji snažna **povezanost između dohotka zemlje po stanovniku (per capita - p.c.) i razine razvijenosti među zemljama**. Međutim, unatoč bogatstvu, mnoge zemlje s visokim dohotkom, nemaju pravednu raspodjelu toga dohotka koja bi poslužila višem standardu, te se njihova dostupnost i priuštivost predškolskog odgoja jako razlikuje, a **kvaliteta nije konzistentna**. Osiguranje **visokokvalitetnog predškolskog odgoja i obrazovanja** koji je priuštiv za sve, zahtijeva veliku dugoročnu **predanost dionika**. Niti jedna zemlja nije usavršila pružanje usluge pa čak i Finska, koja je na vrhu ljestvice, ima **prostora za poboljšanje**.

¹ EIU: **Starting well, Benchmarking early education across the world**, The Economist Intelligence Unit Limited, 2012., p. 8, 25, 32. <<http://graphics.eiu.com/upload/eb/Lienstartingwell.pdf>> (15.2.2017.)

² Cf.: Sindek, J., Benaković-Ranogajec, K.: **Ljudski resursi u dječjim vrtićima i uloga psihologa**, Metodički obzori, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za obrazovanje učitelja i odgojitelja, Pula, Vol. 3, (2008) 2, No. 6, p. 47-57.

³ EIU: **Starting well, Benchmarking early education across the world**, op. cit., p. 11-13, 25-26, 31-32.

Dosadašnja saznanja govore da bi, kad europski političari govore o **ulaganju u djecu**⁴ kao vidu ulaganja u budućnost, tome trebalo dodati da ova politika⁵ zahtijeva prije **svoga ulaganje u obrazovanje djelatnika**, ravnatelja i rukovoditelja predškolskih ustanova – razinu kompetencija formalnog obrazovanja, uvođenje novina i sl. Gotovo **automatski** to će značiti viši status,⁶ **bolje plaće**⁷ i **uvjete rada**⁸. Stoga su **kvalifikacije, obrazovanje i osposobljavanje**⁹ osoblja predškolskog odgoja i obrazovanja (POO) **važno pitanje politike**.¹⁰ No, vlade se teško odlučuju za ulaganje u podizanje kvalifikacija osoblja, jer je isto praćeno zahtjevima za **povećanjem plaća**. Konačno, **propisi** koji reguliraju¹¹ omjer odrasli/dijete i veličinu skupine¹² te kvalifikacije nastavnika, a koje financira država,¹³ **razlikuju** se između država - pa čak i unutar države.

⁴ Cf: Lung, S.: **Kvaliteta povezana s kompetencijama djelatnika**, Djeca u Europi: zajednička publikacija mreže europskih časopisa, Pučko otvoreno učilište Korak po korak, Zagreb, Vol. 6, 2014., No 11, p. 19-22.

⁵ **Obrazovna politika** POO bavi se strategijom razvoja i definira inpute u resurse: razinu i vrstu financiranja, propise omjer osoblja/djece te razvoj radne snage (npr. razina kvalifikacije, plaće osoblja...). Cf: OECD: **Starting Strong 2017**, Key OECD Indicators on Early Childhood Education and Care, OECD, 2017., p. 18, 85. O tome isto: **Strategija razvoja ranog i predškolskog, osnovnoškolskog i srednjoškolskog odgoja i obrazovanja**, sažetak, Nacionalno operativno tijelo za izradu Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije, Radna skupina za rani i predškolski, osnovnoškolski i srednjoškolski odgoj i obrazovanje, rujna 2013., p. 6, <http://www.azoo.hr/images/Natjecanja2013/struni2013/jesenski_rok/Strategija_predtercijarnog_odgoja_i_obrazovanja_-_sazetak_za_skole_1.pdf> (12.5.2017.)

⁶ ...u mnogim zemljama to zanimanje uživa razmjerno nizak profil i status...Cf: EK: **Prijedlog Preporuke Vijeća o visokokvalitetnim sustavima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**, Bruxelles, 22.5.2018., p. 13. Prema Eurofound: **Early childhood Care: working conditions, training and quality – A systematic review** (Rani i predškolski odgoj: uvjeti rada, osposobljavanje i kvaliteta – sustavni pregled), Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2015. <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1469en.pdf> (13.7.2018.)

⁷ ...uočena je neposredna veza kvalifikacije i obuke odgajatelja s plaćama... Cf: Lung, S.: **Kvaliteta povezana s kompetencijama djelatnika**, op. cit.

⁸ ...visoke plaće i bolji uvjeti rada utječu na zadovoljstvo i motivaciju ljudi na poslu, a posredno, na kvalitetu njihova rada, brigu i interakciju s djecom... cf: OECD: **Starting Strong III**, A Quality Toolbox for Early Childhood Education and Care, 2012., p. 153-156, <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/starting-strong-iii_9789264123564-en#page7> (12.3.2017.)

⁹ OECD: **Encouraging quality in early childhood education and care (ECEC)**, Research brief: **qualifications, education and professional development matter**, OECD, 2011., p. 1. <<https://www.oecd.org/education/school/49322232.pdf>> (13.3. 2018.)

¹⁰ **Kvalifikaciji osoblja** je poseban izazov jer u EU **ne postoje zajednički standardi**. Naime, samo u 10 zemalja je potrebna tercijarna kvalifikacija za najmanje jednog člana osoblja koji radi s djecom, a stalno stručno usavršavanje obveza je osoblja za mlađu djecu u samo polovici europskih zemalja. Situacija je osobito kritična za asistente, jer u više od polovice država članica nemaju potrebne kvalifikacije. Stoga rad EU politike treba biti usmjeren ka poboljšanju kvalifikacija, kompetencija i radnih uvjeta osoblja... Cf: EC: **Commission Staff Working Document**, Accompanying the document, Communication on school development and excellent teaching for a great start in life, Brussels, 30.5.2017. p. 25., 26., <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017SC0165&from=EN>> (15.1.2018.); Prema EK: **Ključni podaci o ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju u Europi – 2014.**, Izvješće Eurydice i Eurostata, 16.2.2015., p. 4-5, 15-18.

¹¹ Ackerman, D. J., Barnett, W. S.: **Increasing the Effectiveness of Preschool Programs**, Rutgers, Graduate School of Education, New Jersey, NIEER Policy Brief, Issue 11, 2006., p. 6, <<http://nieer.org/wp-content/uploads/2016/08/IncreasingEffectiveness.pdf>> (30.7.2017.)

¹² Radno opterećenje, u smislu broja djece po članu osoblja osobito je važno te je većina europskih zemalja donijela propise na središnjoj razini koji se odnose na maksimalni dozvoljeni broj djece po članu osoblja i/ili po

Izdaci za predškolski odgoj i obrazovanje¹⁴ čine prosječno 0,8% BDP-a, od čega je tri četvrtine za predškolsko obrazovanje¹⁵. Mnoge vlade delegiraju odgovornost za javno financiranje predškolskog odgoja i obrazovanja lokalnim vlastima. Kao rezultat toga, **javno financiranje ranog odgoja je više decentralizirano** od bilo koje druge razine obrazovanja. U prosjeku u zemljama OECD-a, samo 41% javnih sredstava za obrazovanje u ranom djetinjstvu dolazi iz središnje države, prije transfera na niže razine. Nakon transfera taj udio pada na 34%. Dakle, izravno javno financiranje predškolskog odgoja i obrazovanja¹⁶ može (između ostalog) dovesti do bolje kvalitete na nacionalnoj razini i učinkovitijeg osposobljavanja osoblja.

Slijedom navedenog postavlja se pitanje:

- Koliko se izdvaja za rani i predškolski odgoj i obrazovanje?
- Postoji li strategija razvoja?
- Kako i koliko se ulaže u kvalitetu osoblja?
 - Koji su uvjeti početne kvalifikacije i obveze stručnog usavršavanja?
 - Koliko su odgajatelji plaćeni?
 - Koji su standardi radnog opterećenja u smislu omjera odrasli/dijete i veličine skupine?
- Kako ulaganje u kvalitetu osoblja utječe na kvalitetu predškolskog odgoja i obrazovanja?

skupini u ustanovi. O tome više cf: 1) EK: **Eurydiceov sažetak politike**, Rani i predškolski odgoj i obrazovanje 2014, Eurydice i Eurostat, lipanj 2014., p. 17. 2) OECD: **Encouraging quality in early childhood education and care (ECEC), International Comparisons - Minimum standards**, OECD, 2011., p 1, <<http://www.oecd.org/education/school/48483436.pdf>> (17.3.2018)

¹³ Unatoč prednostima i preporukama boljeg, reguliranog omjera odrasli/dijete i manje odgojne skupine, smanjenja veličine skupine vezani su uz troškove... Cf: Barnett, W. S., Schulman, K., Shore, R.: **Class Size What's the Best Fit, NIEER, Preschool Policy Matters**, Issue 9 / December 2004., p. 1, <<http://nieer.org/wp-content/uploads/2016/08/9.pdf>> (21.3.2018)

¹⁴ OECD: **Starting Strong 2017**, Key OECD Indicators on Early Childhood Education and Care, op. cit., p. 20, 86.

¹⁵ Cf. infra Termini i definicija područja, točka 2.1.1. Predškolski odgoj i obrazovanje.

¹⁶ EC: **Commission Staff Working Document**, op. cit., p. 30.

1.2. Hipoteza

Radna (temeljna) hipoteza:

Ulaganjem u kvalitetu zaposlenika i radne uvjete utječe se na njihovo profesionalno zadovoljstvo i time motivira za poboljšanje uspješnosti u poslovanju.

Pomoćne hipoteze

1. **Osiguravanje kvalificiranog osoblja i trajno stručno usavršavanje** ovise o raspoloživim financijskim sredstvima koja dodjeljuju jedinice lokalne samouprave. Financiranje sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja zakonski je decentralizirano te je u nadležnosti jedinica lokalne samouprave.
2. **Plaće i beneficije** osoblja jedan su od najvažnijih čimbenika koji potiču zadovoljstvo poslom i njihovu uspješnost u radu.
3. **Omjer osoblje/dijete te veličina skupine** (primjerena dobi djeteta) pokazatelji su državnih standarda te utječu na radno opterećenje osoblja.

1.3. Svrha i cilj istraživanja

Svrha istraživanja je pokazati povezanost i utjecaj ulaganja u kvalitetu zaposlenika predškolskog odgoja i obrazovanja te radnih uvjeta na **poboljšanje uspješnosti u poslovanju.**

Cilj istraživanja je utvrditi razlike predškolskog odgoja i obrazovanja u Hrvatskoj u odnosu na odabrane zemlje temeljem analize podataka o kvalifikacijama, prosječnim plaćama odgajatelja, omjeru odrasli/dijete i veličini skupine te indeksa dobrog početka¹⁷ za razdoblje 2012.g. – 2017g.

¹⁷ Indeks dobrog početka procjenjuje u kojoj mjeri vlada osigurava dobro, inkluzivno obrazovanje u ranom djetinjstvu za djecu u dobi od tri do šest godina.

1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja

Međunarodna istraživanja pokazuju¹⁸ da su **radni uvjeti osoblja i profesionalni razvoj** čvrsto povezani s dječjim kognitivnim i ne-kognitivnim (socioemocionalnim) ishodima. Stoga je neophodno da su svi stručnjaci koji rade u sektoru visokostručni i odgovarajuće kvalificirani. Međutim, kvaliteta odgajatelja je složeno pitanje. Stalno stručno usavršavanje može biti jednako važno kao i kvalifikacije za unaprjeđenje kompetencija.

Većina istraživanja tvrde da su **bolje obrazovani predškolski nastavnici**¹⁹ sa **specijaliziranom obukom** učinkovitiji u pružanju stimulativnih interakcija osoblja i djece. Nadalje, istraživanja pokazuju da na sposobnost osoblja da zadovolji dječje potrebe ne utječe samo njihova razina obrazovanja i obuka, već i vanjski čimbenici kao što su radna okolina, **plaća** i beneficije. Tako **vrlo niske plaće utječu na kvalitetu**²⁰ prvenstveno sprječavanjem kvalificiranih i posvećenih pojedinaca da uopće razmatraju rad u ranom odgoju. Nadalje, niske plaće povezane su s visokom stopom fluktuacije zaposlenika,²¹ što utječe na razvoj dječjeg govora/jezika i socio-emocionalni razvoj, kao i na formiranje stabilnih odnosa s praktičarima.²² Konačno, niske plaće povezane su s percepcijom da rad u sektoru ranog odgoja nije struka visokog statusa.²³

Međunacionalne **meta-analize pokazuju odnos**²⁴ između strukturnih karakteristika predškolskog odgoja i obrazovanja (npr. kvalifikacije, plaće osoblja, omjer osoblje/dijete,...) i kvalitete procesa (npr. kvalitete interakcije odrasli/dijete i razvojnih aktivnosti) te veze s razvojem i učenjem djece. Dakle, analizom razvoja **radne snage i radnih uvjeta** ustanovljeno je da su **više inicijalne kvalifikacije** povezane s kvalitetnijom interakcijom

¹⁸ EC: *Improving quality in early childhood education and care*, in **Commission Staff Working Document**, op. cit., p. 28.

¹⁹ OECD: **Starting Strong III**, op. cit., p. 36, 153, 156.

²⁰ O tome isto cf.: 1) OECD: **Starting Strong V**, *Transitions from Early Childhood Education and Care to Primary Education*, 2017., p. 94., 259.; i 2) OECD: **Starting Strong 2017**, op. cit., p. 23, 34.

²¹ **Promet zaposlenika** (engl. *employee turnover*) odnosi se na broj ili postotak radnika koji napuštaju organizaciju i zamjenjuju ih novi zaposlenici. **Fluktuacija** - samoinicijativno napuštanje poduzeća od strane zaposlenih. Određena razina fluktuacije je očekivana u situacijama kao što je npr. napredovanje u karijeri ili mirovina no fluktuacije koja je nastala kao rezultat nezadovoljstva i niskih motivacija je pokazatelj da u tvrtki nešto nije u redu. Fluktuacija i apsentizam pokazatelji su **nezadovoljstva zaposlenih**. O tome više cf.: 1) Bušelić, M.: predavanje iz kolegija **Upravljanje ljudskim resursima**, Sveučilište Jurja Dobrila u Puli, FET, PDS Ljudski resursi i društvo znanja, ak. god. 2015/2016.; 2) Jerković, I.: **Što je fluktuacija zaposlenika i kako ju mjeriti**, *crewpulse*, 11. october 2017., <<http://crewpulse.co/blog/sto-je-fluktuacija-zaposlenika-kako-ju-mjeriti/>> (21.7.2018.); 3) **Employee Turnover Definitions & Calculations** <<http://smallbusiness.chron.com/employee-turnover-definitions-calculations-11611.html>> (21.7.2018.)

²² OECD: **Starting Strong III**, op. cit., p. 156.

²³ OECD: **Starting Strong III**, op. cit., p. 156. Cf. Ackerman, D.: **The costs of being a child care teacher: Revisiting the problem of low wages**, *Educational Policy*, Vol. 20, 2006., No. 1, pp. 85-112.

²⁴ Više o tome cf: OECD: **Engaging Young Children: Lessons from Research about Quality in Early Childhood Education and Care**, OECD iLibrary, 2018., <https://www.oecd-ilibrary.org/education/engaging-young-children_9789264085145-en> (13.5.2018.)

osoblja i djece. No, sudjelovanje osoblja u **usavršavanju** (ili **profesionalnom razvoju**) je najkonzistentniji prediktor kvalitetne interakcije osoblja i djece i ima izravne veze s razvojem i učenjem djece, na različitim geografskim lokacijama, čak i iznad formalnih inicijalnih kvalifikacija. Usavršavanje koje je uključivalo **coaching** je do tri puta učinkovitije. Nadalje, uočena je pozitivna povezanost između **plaća**, organizacijske klime i interakcija osoblja i djece te su visoke plaće povezane s većom kvalitetom u nekoliko slučajeva. Naime, snaga ove povezanosti varirala je ovisno o drugim čimbenicima (razina kvalifikacije, javne ustanove, omjer osoblje/dijete). Dakle, strukturni aspekti kvalitete,²⁵ kao što su **omjer broja zaposlenika i djece i veličina skupine**, najčešće su korišteni **alati za poboljšanje kvalitete**, a kvaliteta procesa je primarni pokretač postignuća u razvoju djece.

1.5. Metode istraživanja

Kako bi se ostvarila svrha i dosegao cilj rada provest će se istraživanje sekundarnih izvora podataka renomiranih organizacija i stručnjaka u Hrvatskoj i svijetu te anketno istraživanje odgajatelja s područja Istarske županije i jednog vrtića iz Grada Splita. Stoga će se **koristiti sljedeće znanstvene metode**: metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, metoda generalizacije, induktivna i deduktivna metoda, komparativna metoda te statistička metoda.

Pomoću **statističke metode** mogu se na relativno egzaktn način saznati²⁶ „opća određenost, pravilnosti i zakonitosti masovnih pojava“. Stoga će se ova metoda koristiti u raznim fazama istraživačkog procesa: tijekom prikupljanja i grupiranja podataka, analize tabelarnih i grafičkih prikaza, opisa i objašnjenja uzročno-posljedičnih odnosa varijabli te izvođenja općeg zaključka.

²⁵ OECD Early Childhood Education and Care: **Policy Review: Quality beyond Regulations**, 2018., <<http://www.oecd.org/education/school/Flyer-OECD-ECEC-Quality-beyond-Regulations.pdf>> (21.1.2019.)

²⁶ Zelenika, R.: **Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela**, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000., p. 342.

1.6. Struktura rada

Završni rad je osim uvodnog i zaključnog poglavlja, strukturiran u četiri dijela kojima se ističe povezanost i utjecaj ulaganja u kvalitetu zaposlenika i radne uvjete na uspješnost poslovanja.

Prvo poglavlje je uvod kojim se čitatelja uvodi u tematiku istraživačkog rada. Iznosi se problem istraživanja i postavljaju hipoteze te definiraju svrha i cilj istraživanja. Daje se ocjena dosadašnjih istraživanja i predstavljaju korištene metode. Poglavlje završava opisom strukture rada.

Drugo poglavlje posvećeno je značaju i ulozi predškolskog odgoja i obrazovanja te se nakon definicije područja iznose informacije o demografskim promjenama i temeljnim vještinama djece 21. stoljeća.

Politički i ekonomski kontekst predškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj opisuje se u trećem poglavlju. Započinje povijesnim razvojem, a zatim se navode zakonodavni aspekt, upravljanje i financiranje.

Četvrto poglavlje referira se na pojam, elemente kvalitete i njihovu interakciju. Primjenom Benchmarkinga mjerit će se uspješnost poslovanja i utvrditi razlike predškolskog odgoja i obrazovanja u Hrvatskoj u odnosu na odabrane EU zemlje. Na kraju poglavlja definirat će se izazovi kvalitete i dati preporuke za poboljšanje.

Peto poglavlje iznosi rezultate dobivene istraživanjem kojim se ispitalo zadovoljstvo odgajatelja ulaganjem u kvalitetu predškolskog odgoja i obrazovanja u sedam predškolskih ustanova Istarske županije i jednog vrtića iz Grada Splita.

Na kraju rada, u šestom poglavlju prikazuju se zaključci te sažetak, summary, popis literature, slika, tablica, grafikona i shema.

2. ZNAČAJ I ULOGA PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA

Rano djetinjstvo²⁷ je razdoblje ljudskog života od najvećeg **formativnog značaja za razvoj temeljnih kompetencija i sklonosti k učenju**, koji uvelike utječu na daljnje obrazovanje, mogućnosti zapošljavanja te sveobuhvatnija životna postignuća i zadovoljstvo.

Stoga je osnovna **uloga** predškolskog odgoja²⁸ da pridonosi povoljnom cjelovitom razvoju osobnosti djeteta i kvaliteti njegova života.

2.1. Termini i definicija područja

Kako bi se ispravno razumjela tematika rada, daju se pojašnjenja referentnih pojmova.

2.1.1. Predškolski odgoj i obrazovanje

Predškolski odgoj i obrazovanje:²⁹ Pružanje usluga djeci od rođenja do polaska u osnovnu školu koje pripada nacionalnom regulatornom okviru, odnosno mora biti u skladu s pravilima, minimalnim standardima te proći postupak akreditacije.

Programi na razini ISCED 0, ili **obrazovanje u ranom djetinjstvu** (eng. *early childhood education - ECE*), obično su osmišljeni s holističkim pristupom kako bi se podupro rani kognitivni, fizički, socijalni i emocionalni razvoj djece te uvođenje djece u organiziranu nastavu izvan obiteljskog konteksta. Razina ISCED 0 odnosi se na programe za rano

²⁷ **Rano djetinjstvo** obično se definira kao razdoblje od rođenja do navršениh šest godina, što odgovara obrazovnoj razini ISCED 0. Za odgoj predškolskog djeteta bitne su spoznaje da je dijete kvalitativno različito biće od odrasla čovjeka te da je **predškolsko doba temeljno razdoblje čovjekova razvoja** u kojem se na specifičan način očituju i razvijaju osnovna obilježja te fizičke i psihičke mogućnosti. Razvoj u to doba **određuje domete cjelokupnog razvoja u zreloj dobi**, a kako o mnogočemu ovisi o uvjetima i utjecajima okoline, te aktivnostima samog djeteta, to upućuje na značaj i specifične zadatke predškolskog odgoja, u odnosu na odgoj u kasnijoj dobi. Cf.: EK: **Prijedlog Preporuke Vijeća o visokokvalitetnim sustavima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**, op. cit., p. 1, 10.

²⁸ Eurydice: **Poučavanje i učenje u jasličnim programima**, Hrvatska, <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teaching-and-learning-programmes-children-under-3-years-0_hr> (24.8.2018.)

²⁹ O tome isto cf: 1) UNESCO: **International Standard Classification of Education ISCED 2011**, UNESCO Institute for Statistics, Montreal, Canada, 2012., članak 100-104, 275, <<http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/international-standard-classification-of-education-isced-2011-en.pdf>> (15.1.2018.); 2) OECD: **Starting Strong 2017**, op. cit., p. 175-176; 3) **Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju**, NN, 10/97, 107/07, 94/13, članak 1, članak 3; 4) EK: **Ključni podaci o predškolskom odgoju i obrazovanju u Europi**, op. cit., p. 156; 5) prilog 4.2.3., slika 1: Korespondencija između razine ISCED 2011 i ISCED 1997.

5) Slunjski, E. et. al.: **Priručnik za samovrednovanje ustanova ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja**, Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja, Zagreb, 2012. p. 16.

djetinjstvo koji imaju obrazovnu komponentu. Ti programi imaju za cilj razviti socio-emocionalne vještine potrebne za sudjelovanje u školi i društvu. Također razvijaju neke vještine potrebne za akademsku spremnost i pripremaju djecu za ulazak u osnovno obrazovanje. Postoje **dvije kategorije programa razine ISCED 0**: razvoj u ranom djetinjstvu (eng. *early childhood educational development, code 010*) i predškolsko/predprimarno obrazovanje (eng. *preprimary education, code 020*). Prvi ima obrazovni sadržaj namijenjen mlađoj djeci do 3 g., dok je drugi namijenjen djeci od 3 g. do početka osnovnog obrazovanja.

U našoj stručnoj literaturi koristi se naziv: rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Budući da se „ranom dobi“ smatra životna dob djeteta do polaska u osnovnu školu, a pojam „odgoj“, shvaćen u širem smislu, obuhvaća odgoj i obrazovanje djeteta, često se naziva „rani odgoj“.

Sukladno navedenom, **predškolski odgoj i obrazovanje odnosi se na djecu od rođenja do polaska u školu**. Kao sinonimi se koriste: obrazovanje u ranom djetinjstvu (eng. *early childhood education – ECE*), rani i predškolski odgoj i obrazovanje (engl. *Early Childhood Education and Care – ECEC*). Podjele na djecu mlađeg (0-3 g.) i starijeg uzrasta (3-polaska u školu) bit će naznačene.

Za usluge ECEC-a razlikuju se:

Dostupnost (engl. *Availability*)³⁰ –ponuda koja odgovara **potražnji**, najčešće se mjeri u terminima raspoloživih mjesta unutar sustava i blizine dječjih vrtića.

Financijska pristupačnost (engl. *Affordable*)³¹ – važan čimbenik u omogućavanju pristupa svoj djeci, a odnosi se na cijenu usluge.

Pristupačnost (engl. *Accessibility*)³² – glavni načini osiguranja pristupa su **zajamčeno mjesto** kroz **zakonsko pravo** (dijete ima pravo na ECEC, preduvjet je zadovoljiti potrebu, subvencionirano i financijski pristupačno) ili **obvezu pohađanja** (dijete ima zakonsku obvezu pohađanja ECEC-a, preduvjet je osiguranje mjesta za svako dijete, besplatno); zakonsko pravo je „mekša“ mjera politike i manje financijsko opterećenje za javne vlasti u odnosu na obvezu pohađanja u smislu potrebnih mjesta i udjela stvarnih pokrivenih troškova.

³⁰ Definition of **Availability** <<http://www.dictionary.com/browse/availability>> (17.5.2018.); Za sva tri termina cf: EK: **Eurydiceov sažetak politike**, op. cit., p. 6-10.

³¹ Definition of **Affordable** <<http://www.dictionary.com/browse/affordability>> (17.5.2018.); O tome isto cf: EK: **Ključni podaci o predškolskom odgoju i obrazovanju u Europi**, op. cit., p. 83.

³² Definition of **Accessibility** <<https://www.dictionary.com/browse/accessibility>> (17.5.2018.)

2.1.2. Sustavi predškolskog odgoja i obrazovanja

Načini na koji su organizirani nacionalni sustavi predškolskog odgoja i obrazovanja su različiti:

Jedinstveni sustav (*Integrated system*)³³ – odgovornosti za ECEC usluge su pod **jednom upravom** na nacionalnoj/regionalnoj razini, a protežu se od razvoja kurikuluma do utvrđivanja standarda, praćenja i financiranja. Obuhvaća **cijeli raspon dobi** predškolskog odgoja i obrazovanja, organiziran je kao jedna faza i odvija se u ustanovama koje se brinu o djeci svih dobnih skupina. Dakle, jedinstvene ustanove imaju jedan upravljački tim koji upravlja pružanjem usluga za djecu svih dobnih skupina, a **ista razina kvalifikacija osoblja** je potrebna za rad s djecom svih dobnih skupina. Nadalje, zakonsko pravo na predškolski odgoj i obrazovanje ili besplatni ECEC obično postoji od rane dobi. Jedinstveni sustavi se ponekad nazivaju i „integrirani sustavi“.

Zakonsko pravo na predškolski odgoj i obrazovanje odnosi se na zakonsku obvezu pružatelja ECEC-a na osiguravanje subvencionirane usluge za svu djecu koja žive u pripadajućem području, a čiji roditelji, neovisno o zaposlenju, socioekonomskom ili obiteljskom statusu, zatraže mjesto za svoje dijete.

Podijeljeni sustav (*Split system*) – najčešći oblik ustrojstva u većini europskih zemalja, podijeljen je u dvije odvojene faze sukladno dobi djece. Zemlje imaju **različita ministarstva** ili tijela na nacionalnoj/regionalnoj razini te je odgovornost upravljanja, reguliranja i financiranja predškolskog odgoja i obrazovanja podijeljena među različitim tijelima. **Usluge su podijeljene** na „skrb o djeci“ i „rano obrazovanje“, a prijelomna granica je obično oko 3 g. starosti. Obrazovni okvir obično postoji samo za stariju djecu. Uvjeti za **kvalifikacije osoblja se obično razlikuju** ovisno o vrsti ustanove. Štoviše, uvjeti za upis se uvelike razlikuju na način da se zakonsko pravo obično odnosi na stariju, a ne i na mlađu djecu.

³³ O tome isto cf: 1) OECD: **Starting Strong 2017**, op. cit., p. 175, 182; 2) EK: **Ključni podaci o predškolskom odgoju i obrazovanju u Europi**, op. cit., p. 12-13, 154-155, 157; 3) EK: **Eurydiceov sažetak politike**, op. cit., p. 5.

2.1.3. Zaposlenici u predškolskom odgoju i obrazovanju

Na ovoj razini obrazovanja (ISCED 0) programi nisu nužno visoko strukturirani, ali su osmišljeni da pružaju organiziran i svrsishodan skup aktivnosti učenja u sigurnom fizičkom okruženju, pod vodstvom „nastavnog osoblja“³⁴ (*staff/educators*). Postoji nekoliko kategorija stručnjaka koji rade u sustavima predškolskog odgoja i obrazovanja, kao što su:³⁵ predškolski nastavnici, pedagozi, njegovatelji, odgajatelji i savjetnici (*pre-primary school teachers, pedagogues, care workers, educators and counsellors*). Općenito govoreći, mogu se razlikovati nastavnici i slično osoblje, asistenti, osoblje koje radi s djecom pojedinačno i savjetnici (engl. *Teachers and comparable practitioners, Assistants, Staff for individual children, Advisors or counsellors*). Izvještaji i istraživanja OECD-a o ECEC-u tđ. koriste nazive zaposlenici, osoblje³⁶, radna snaga, praktičari, profesionalci (engl. *employees, staff, workforce, practitioners, professionals*).

U ovom radu se „zaposlenici“ odnosi na osobe koje u predškolskoj ustanovi (vrtiću) provode neposredan rad s djecom predškolskog uzrasta. Pojam „nastavnik“ odnosi se na odgajatelje. Izraz se koristi kao imenica muškog roda, međutim predstavlja i žensku populaciju.

2.1.4. Obrazovanje, obuka i učenje

Razlikuju se tri pojma:³⁷

1. Obrazovanje

Obrazovanje je proces organiziranog učenja spoznajnih (kognitivnih) i psihomotornih svojstava ličnosti. Njime se u određenoj mjeri razvijaju pojedine intelektualne i psihomotorne sposobnosti. Sadržaj obrazovanja su temeljna znanja, intelektualne i motorne vještine velike transferne vrijednosti te intelektualne sposobnosti koje tvore kristaliziranu³⁸ inteligenciju.

³⁴ UNESCO: **International Standard Classification of Education ISCED 2011**, op. cit., članak 101.

³⁵ Treba razlikovati nastavnike u predškolskom i osnovnoškolskom odgoju i obrazovanju. O tome više cf: OECD: **Starting Strong 2017**, op. cit., p. 34, 37, 101, 172., 182, 183.

³⁶ Termin „osoblje“ koristi se u našoj stručnoj literaturi. Cf: 1) EK: **Prijedlog Preporuke Vijeća o visokokvalitetnim sustavima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**, op. cit. p. 13, 16; 2) EK: **Eurydiceov sažetak politike**, op. cit., p. 3, 4, 15 itd.

³⁷ Tominović, K.: predavanje, **Upravljanje intelektualnim kapitalom – gospodarstvo bazirano na znanju**, Politehnika Pula, Pula, svibanj 2014.

³⁸ Razlikuje se tzv. **fluidna i kristalizirana inteligencija**: fluidna inteligencija pod većim je utjecajem dispozicijskih (nasljednih) čimbenika i očituje se u razumijevanju simboličkih odnosa i kreativnih rješenja problema (razvija se između 14. i 18. god.); kristalizirana inteligencija pod većim je utjecajem izobrazbe i općenito kulturoloških čimbenika (razvija se tijekom cijeloga života). Natuknica: **Inteligencija**, <<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=27600>>

2. Izobrazba

Izobrazba je poseban oblik obrazovanja suženog na specifična unaprijed određena i neposredno primijenjiva znanja i motorne vještine uže transferne vrijednosti. Izvodi se u vlastitim (unutar poduzeća, op. a.) ili posebnim ustanovama ili drugim specijaliziranim obrazovnim ustanovama.

3. Učenje (Learning)

Učenje je osnovni edukološki pojam. To je psihološki proces pomoću kojeg se odvija svako obrazovanje, izobrazba i odgajanje te je ujedno proces stjecanja razmjerno trajnih promjena čovjeka kao subjekta i rezultat njegove psihičke aktivnosti.

Kada govorimo o osoblju predškolskog odgoja i obrazovanja, odgovarajuća razina i vrsta obrazovanja utvrđena je sukladno (podijeljenom ili jedinstvenom) **sustavu**³⁹ države. Dakle, **kvalifikacije** ukazuju na priznatu razinu i vrste znanja, vještina i kompetencija⁴⁰ koje je osoblje usvojilo **formalnim obrazovanjem** (*Formal education*). **Profesionalni razvoj** pruža mogućnost osoblju koje već radi u sektoru da ažuriraju ili poboljšaju svoju praksu i često se naziva „usavršavanjem na radnom mjestu“, „kontinuiranim obrazovanjem“ ili „stručnim usavršavanjem“ (engl. „*in-service training*“, „*continuous education*“, „*professional training*“).

2.1.5. Poslovanje u predškolskom odgoju i obrazovanju

Poslovanje u predškolskom odgoju i obrazovanju (POO) odnosi se na rad, posao, djelovanje⁴¹ koje obuhvaća⁴² **djelatnost** odgoja, obrazovanja i skrbi o djeci predškolske dobi,⁴³ usmjerava se **obrazovnom politikom**⁴⁴ i teži ostvarenju zacrtanih **ciljeva**⁴⁵.

³⁹ O tome više cf. supra točka 2.1.2. Sustavi predškolskog odgoja i obrazovanja; i infra točka 4.2.2. Ključni podaci i sudjelovanje djece u predškolskom odgoju i obrazovanju.

⁴⁰ OECD: **RESEARCH BRIEF: QUALIFICATIONS, EDUCATION AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT MATTER**, u *Encouraging Quality in Early Childhood Education and Care (ECEC)*, op. cit., p.1.

⁴¹ Natuknica **Poslovanje**, Anić, V.: **Rječnik hrvatskoga jezika, treće prošireno izdanje**, Novi Liber, Zagreb, 2000. **Poslovanje**, rad poduzeća, ustanove itd. izražen mjerilima i brojkama poslovnih knjiga (bankovno, kontrola, uspješno, neuspješno). **Poslovati**, *nesvrš.* (*prez.* poslujem, *pril. sad.* poslujući, *gl. im.* poslovanje) voditi posao/poslove, raditi, djelovati.

⁴² **Poslovanje poduzeća**, Sveučilište u Zadru, <https://www.google.hr/search?q=poslovanje+poduze%C4%87a&rlz=1C1TEUA_enHR493HR493&oq=poslovanje+poduze%C4%87a&aqs=chrome..69i57j0l5.6384j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8> (30.1.2018.)

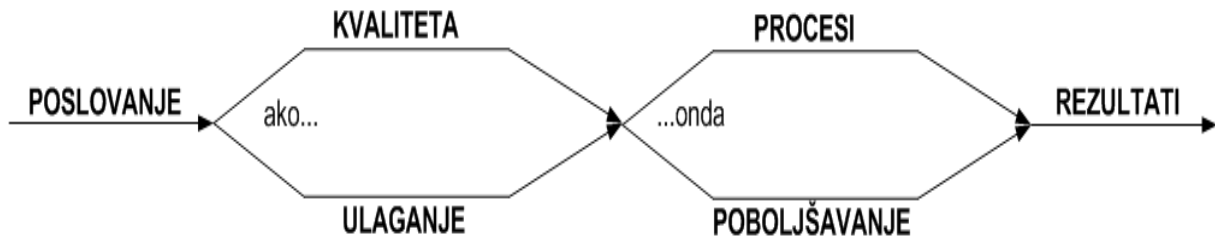
⁴³ Cf. EK: **Hrvatska: Predškolski odgoj i obrazovanje**, Eurydice, 12 January, 2018., <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-education-and-care-14_hr> (27.9.2018.)

Stoga je:

- **poslovanje** - proces stvaranja poslovnog rezultata, a
- **unaprjeđenje poslovanja** - poboljšavanje procesa i poboljšavanje poslovnog rezultata.

Unaprjeđenje poslovanja ima za cilj poboljšanje karakteristika i rezultata odgojno-obrazovnog rada, a time i posljedično rezultata poslovanja što je prikazano na shemi 1.

Shema 1: Vizualizacija unaprjeđenja poslovanja POO



Izvor: autor

Na shemi 1 vidi se logička veza (*ako...*) ulaganja u kvalitetu s (*...onda*) poboljšavanjem procesa čime se unaprjeđuju rezultati poslovanja.

Od ulaganja u kvalitetu zaposlenika...

Najkritičnija komponenta kvalitete⁴⁶ su **profesionalni/kompetentni i stabilni zaposlenici/odgajatelji**. Odnosi se na inicijalno **obrazovanje i stručno usavršavanje** zaposlenika, **naknadu** koja bi trebala biti razmjerna edukaciji, iskustvu i uključivati beneficije te nizak **omjer nastavnik-dijete** (primjereno dobi djece i veličini skupine). **Ulaganje** u kvalitetu odgajatelja, a to ujedno znači investiranje u podizanje njihove kompetentnosti, može se smatrati svojevrsnom **investicijom koja će donijeti bolje rezultate** u djelatnosti

⁴⁴ **Obrazovna politika** je proces **donošenja strateških odluka** u odgoju i obrazovanju, a usvaja ju zakonodavno tijelo države. O tome više cf: Pastuović, N.: **Upravljanje i reformiranje obrazovnih sustava: osvrt na reforme u postkomunističkim zemljama**, pregledni rad, Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, Vol. 5, 1996., No 1 (21), p. 39-58.

⁴⁵ O specifičnim strateškim ciljevima i mjerama za njihovo ostvarivanje cf: 1) **Strategija ranog i predškolskog, osnovnoškolskog i srednjoškolskog odgoja i obrazovanja**, op. cit., p. 3, 5; 2) Republika Hrvatska, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta: **Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje**, Zagreb, 2014., p. 23-30.

⁴⁶ **Ostale komponente visokokvalitetnog POO** (interakcija odrasli-dijete, poticajno fizičko okruženje te podrška učinkovitog vodstva) su učinkovito vodstvo/ravnatelj, kurikulum prilagođen dobi djeteta, obiteljski angažman, sustav poboljšanja kvalitete te održiv i dovoljan niz mehanizama financiranja. O tome više cf.: **6 Keys to Maintain a High-Quality Early Childhood Program**, Waterford.org, March 15, 2017., <<https://www.waterford.org/resources/keys-to-high-quality-early-childhood-program/>> (20.3.2018.)

predškolskog odgoja i obrazovanja. Naime, nastavnici su temelj razvoja djece,⁴⁷ nude inspiraciju i ohrabrenje kako bi djeca postigla uspjeh unutar i izvan PU, a osobine učinkovitog nastavnika su: strpljenje, organiziranost, kreativnost, prihvaćanje te intuitivna i smirujuća priroda/narav.

...preko poboljšavanja procesa...

U ovom trenutku je djelatnost predškolskog odgoja i obrazovanja usmjerena na postizanje **ciljeva usmjerenih na znanja i vještine djece 21. stoljeća**. Nova znanja i vještine djece 21. stoljeća mogu se **steći u sržnom (osnovnom) poboljšanom procesu** predškolskog odgoja i obrazovanja, što bi posljedično trebalo utjecati i na **poboljšavanje poslovnih procesa i rezultata**. Argumenti za jedno i drugo jesu saznanja da se i sržna djelatnost odgoja i obrazovanja i poslovanje ustanove **odvijaju u međuzavisnim procesima**. Brojna istraživanja teorije i prakse stvaranja nove vrijednosti⁴⁸, a postizanje novih znanja i vještina djece 21. stoljeća jesu upravo nove vrijednosti, pokazuju da se **nova vrijednost stvara stalnim poboljšavanjem odvijanja međuzavisnih procesa**. Dakle, ulaganjem u kvalitetu odgajatelja poboljšavaju se procesi, što u konačnici doprinosi poboljšanju poslovanja i poslovnog rezultata predškolske ustanove.

...do unaprjeđenja poslovanja

U tom kontekstu koriste se **mjere uspješnosti poslovanja**⁴⁹ (*Business Performance Measures*) - skup mjerljivih mjernih podataka uzetih iz različitih izvora koji zajedno s odgovarajućim analitičkim postupkom omogućavaju menadžmentu ustanove da **prati i procjenjuje trenutno stanje određenog posla, projekta ili procesa**. Mogu se usporediti s unaprijed postavljenim ciljevima i sustavom uravnoteženih ciljeva (*Balanced Scorecard*) kojima se **ocjenjuju financijski i nefinancijski rezultati** u četiri osnovna područja: financije, učenje, unutarnji procesi i korisnici usluga. Poznate su kao organizacijski učinak, rezultati ili ključni pokazatelji uspjeha i usko su povezane s ključnim pokazateljima uspješnosti organizacije. **Svrha** mjera poslovne uspješnosti su alati koji pomažu menadžmentu u

⁴⁷ **5 Traits of Effective Special Education Teachers**, <<https://www.masters-in-special-education.com/lists/5-traits-of-effective-special-education-teachers/>> (18.11.2018.)

⁴⁸ **Godišnja izvješća Zajednice za unapređenje intelektualnog kapitala pri Hrvatskoj gospodarskoj komori**, Zagreb, godišta 2005. i nadalje.

⁴⁹ Champion, M. F.: **Business Performance Measures**, Aug, 2015., <<https://www.skillmaker.edu.au/business-performance-measures/>> (17.1.2018.)

optimizaciji interakcija strategije visoke razine sa svakodnevnim donošenjem odluka i organizacijskim učenjem. Koriste se za **pokretanje poboljšanja** i za pomoć menadžmentu koji usmjerava resurse na **postizanje ključnih ciljeva**. Ove mjere daju informacije za upravljanje u odnosu na prethodnu poziciju i budući smjer. Te informacije izvedene iz mjera poslovne uspješnosti omogućuju ljudima proaktivno upravljanje radom i pružaju zaposlenima jasno razumijevanje uspjeha i prioriteta uprave. Dakle, ove mjere poslovnog učinka stvaraju **ključnu vezu između sveukupne strategije i svakodnevnog poslovanja poduzeća**. Neke od **mjera uspješnosti poslovanja** su:

- *Balanced scorecard* - Alat za upravljanje odozgo prema dolje dizajniran za **pretvaranje strateških ciljeva u izvršne mjere i akcijske planove**. Balanced Scorecard kategorizira mjere uspješnosti poslovanja prema financijama, korisnicima usluga, internim procesima i učenju.
- *Benchmarking* - Upotrebljavaju ga ustanova za **usporedbu** njihovih performansi s **metrikom najbolje prakse**.

Konačno, ulaganje se odnosi na materijalnu i nematerijalnu⁵⁰ uspješnost. Potonja je **bitna za dugoročni uspjeh u poslovanju**, a njeni elementi su: znanje i vještine **zaposlenika**, **procesi** stvaranja vrijednosti te **odnosi** s korisnicima usluga.

⁵⁰ O tome više cf.: Flaskey, R.: **3 intangible assets that can boost business value**, The Business Journals, Feb 12, 2015, <<https://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/growth-strategies/2015/02/3-intangible-assets-that-can-boost-business-value.html>> (12.2.2018.)

2.2. Demografske promjene

Jedan od kontekstualnih čimbenika⁵¹ koji utječe na politiku ECEC-a jesu **demografske promjene**⁵². Naime, demografska slika i obiteljska struktura⁵³ dramatično se mijenjaju posljednjih desetljeća. Tako su **starenje stanovništva, opadanje stope fertiliteta i veći udio djece koja žive u obiteljima samohranih roditelja** dio promjenjivog demografskog krajolika. Stoga su trenutni **demografski i obrasci tržišta rada dodatna motivacija vladama** da ozbiljno shvate ECEC.

Demografska politika

U svome užem okviru **demografska je politika**⁵⁴ usmjerena uglavnom na osnovne demografske varijable - natalitet, mortalitet, nupcijalitet te je **uspješnija što se više i prirodnije uklapa u populacijsku politiku**, a ova opet u širi društveni i gospodarski razvojni koncept. Naime, izraz populacijska politika označava širi koncept koji u sebi neminovno ili čak kao polazište sadržava koncept demografske politike, tj. težnju za kvantitativnom promjenom narušenog i društveno neprihvatljivog razvoja populacije. S tim u vezi, **obiteljska**

⁵¹ Drugi kontekstualni čimbenici su promjena stope sudjelovanja žena u radnoj snazi, veća raznolikost društva, utjecaj demografskih i društvenih promjena na razvoj djece, perspektiva sustava ECEC-a, zakonsko pravo i pristupačnost ECEC-u, trendovi upravljanja i organizacije ECEC-a. O tome više cf.: OECD: **Starting Strong 2017**, op. cit., p. 7, 45

⁵² U suvremenoj demografskoj i sociološkoj literaturi za **proces promjena** u sastavnicama **prirodnog kretanja stanovništva** (natalitetu i mortalitetu) do kojih je došlo u navedenom razdoblju, danas se gotovo isključivo upotrebljava **pojam demografska tranzicija**. O tome više cf. 1) Wertheimer-Baletić, A.: **Demografski tranzicijski procesi-kontinuitet ili diskontinuitet**, Izvorni znanstveni članak, Rad Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti: Razred za društvene znanosti, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Zagreb, 2016, No. 525=51, p. 7-63; 2) **Demografija** - riječ dobivena od drevnih Grka, demografija doslovno znači **opisivanje stanovništva**. Upravo to čine demografi: **opisuju veličinu, sastav i strukturu stanovništva**. Izraz „demografska promjena“ najčešće se odnosi na **promjene u strukturi stanovništva koje su se pojavile u mnogim industrijskim zemljama**, uključujući Njemačku od 1970-ih, **uglavnom kao rezultat tri glavna kretanja: smanjenje nataliteta, duži životni vijek i povećanje imigracije**. Te promjene predstavljaju mnoge izazove, ali i mnoge mogućnosti. O tome pobliže cf: Blank, S., Jülich-Abbas, S.: **What does “demographic change” mean?** Ideas 2020-Team, Press and Public Relations, German Center for Neurodegenerative Diseases. <<http://www.ideen2020.de/en/176/>> (26.11.2018.); 3) **Demografska tranzicija**, mijenjanje stopa nataliteta (rađanja) i mortaliteta (smrtnosti) od stanja u kojem su obje visoke do stanja u kojem su obje niske. Model demografske tranzicije, stvoren na temelju promjena stanovništva u Europi posljednjih stoljeća, govori o četiri stadija: (1) obje su stope visoke (iznad 40 ‰) (2) stopa nataliteta ostaje visoka, a stopa mortaliteta se smanjuje; tada je najveći rast stanovništva; (3) stopa nataliteta počinje padati, a stopa mortaliteta i dalje se snižuje; (4) obje su stope niske (oko 12 ‰). Dok su mnoge manje razvijene zemlje danas u drugom stadiju s naglim rastom stanovništva (→demografska ekspanzija), u nekim je razvijenim zemljama stopa nataliteta pala ispod stope mortaliteta pa se stanovništvo u njima čak smanjuje. Natuknica **Demografska tranzicija**, Proleksis enciklopedija, 22.6.2012. <<http://proleksis.lzmk.hr/17329/>> (26.11.2018.)

⁵³ OECD: **Starting Strong 2017**, op. cit., p. 45, 46.

⁵⁴ O tome više cf: Milinković D.: **Populacijska politika**, Pregledni znanstveni članak, Ljetopis socijalnog rada, Pravni fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Studijski centar socijalnog rada, Zagreb, Vol. 3, 1996., No. 1, p. 99-109.

se **politika** može djelomično identificirati s populacijskom politikom i to pretežito u području mjera (kojima se najviše približava pronatalitetnoj populacijskoj politici), a puno manje u području njezinih ciljeva. Dakle, sve **promjene i poremećaji u demografskom razvoju**⁵⁵ (kretanju broja stanovnika, prirodnom kretanju, migracijskim i demografskim trendovima) odrazit će se na dinamiku i smjer društveno-gospodarskog razvoja. Istodobno, promjene intenziteta i strukturalnih značajki gospodarskog razvoja u značajnoj će mjeri odrediti daljnje tendencije u razvoju stanovništva, posebice s obzirom na vrlo aktualni **problem demografskog starenja**⁵⁶.

Stoga je populacijska politika uspješna⁵⁷ ako je **sastavni dio ukupne razvojne politike** i ako se u njezinom oblikovanju uvažavaju specifični demografski, društveni, ekonomski i kulturološki tradicijski čimbenici pojedine zemlje. Njezino uspješno provođenje zahtijeva *potpuno razumijevanje složenih međuzavisnosti razvoja stanovništva i društveno-ekonomskog razvoja*. Drugi, bitan **dugoročni učinak** populacijske politike jest da uslijed porasta nataliteta dolazi do relativnog usporavanja porasta udjela staračkog (65+) u ukupnom stanovništvu. To se događa zbog povećanja broja i udjela mladih (0-14 godina), a kasnije i mlađeg dijela radnog kontingenta (15-35 godina) u odnosu na brojnost starog stanovništva.

Demografska slika Hrvatske

Prema statističkim izvješćima Hrvatska je jedna od rjeđe naseljenih europskih zemalja⁵⁸ (s gustoćom naseljenosti od 76 st./km² poput Norveške, Finske, Švedske, Estonije, Latvije, Litve, Irske i Bugarske), ali ozbiljnog demografskog deficita. Naime, demografska slika Hrvatske⁵⁹ ukazuje na **brojne promjene** u općem kretanju, dobno-spolnom sastavu i

⁵⁵ Bejaković, P.: Wertheimer-Baletić, A.: **Demografska teorija, razvoj stanovništva Hrvatske i populacijska politika**, Recenzija, Prikaz, Ekonomski pregled, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, Vol. 69, 2018., No. 1, p. 73-83.

⁵⁶ Ibidem, p.75. **Demografsko starenje treba razlikovati od biološkog starenja i prije svega podrazumijeva povećanje udjela stanovništva starijeg od 65 godina života u ukupnoj populaciji**. Navedena pojava je svjetski proces koji se očituje čak i u zemljama u razvoju, a uzrokovan je produženjem očekivanog trajanja života i smanjivanjem broja novorođenih. Ta pojava ima vrlo snažan utjecaj na gospodarski razvoj, javne rashode (ponajviše povećana izdvajanja za mirovine i zdravstvenu zaštitu) te zahtijeva kombinirano korištenje dobara javnog i privatnog sektora kao načina za rješavanje posljedica spomenutog procesa.

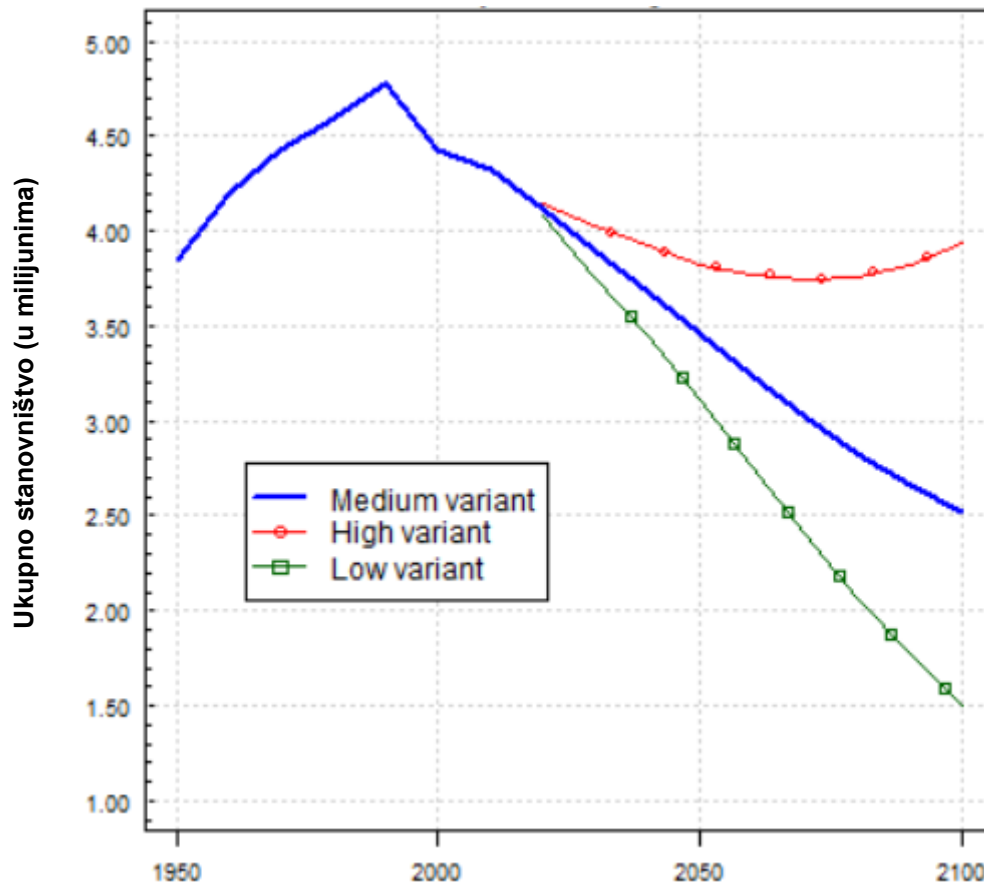
⁵⁷ Ibidem, p. 81,82.

⁵⁸ Prosječna gustoća naseljenosti se tijekom godina smanjuje sukladno broju stanovnika. Tako je u Hrvatskoj prema procjeni stanovnika sredinom 2017., živjelo 4,1 milijun stanovnika, s prosječnom gustoćom naseljenosti 72,9 st./km². Cf:1) **Demografska slika**, <<http://croatia.eu/article.php?lang=1&id=14>> (10.12.2018.); 2) DZS RH: **Hrvatska u brojkama 2018**, Zagreb, 2018., p.3.

⁵⁹ **Demografska slika**, op. cit.

prirodnom kretanju stanovništva. Perspektiva **razvoja stanovništva**⁶⁰ kroz 150 g. prikazana je na slici 1 (kreirano prema procjenama stanovništva od 1950.g. do 2015.g.).

Slika 1: Ukupno stanovništvo Hrvatske i projekcije prema varijantama



Izvor: United Nations: **Demographic Profiles, Croatia**, Graphs, Line Charts, World Population Prospects 2017, <<https://population.un.org/wpp/Graphs/DemographicProfiles/>>

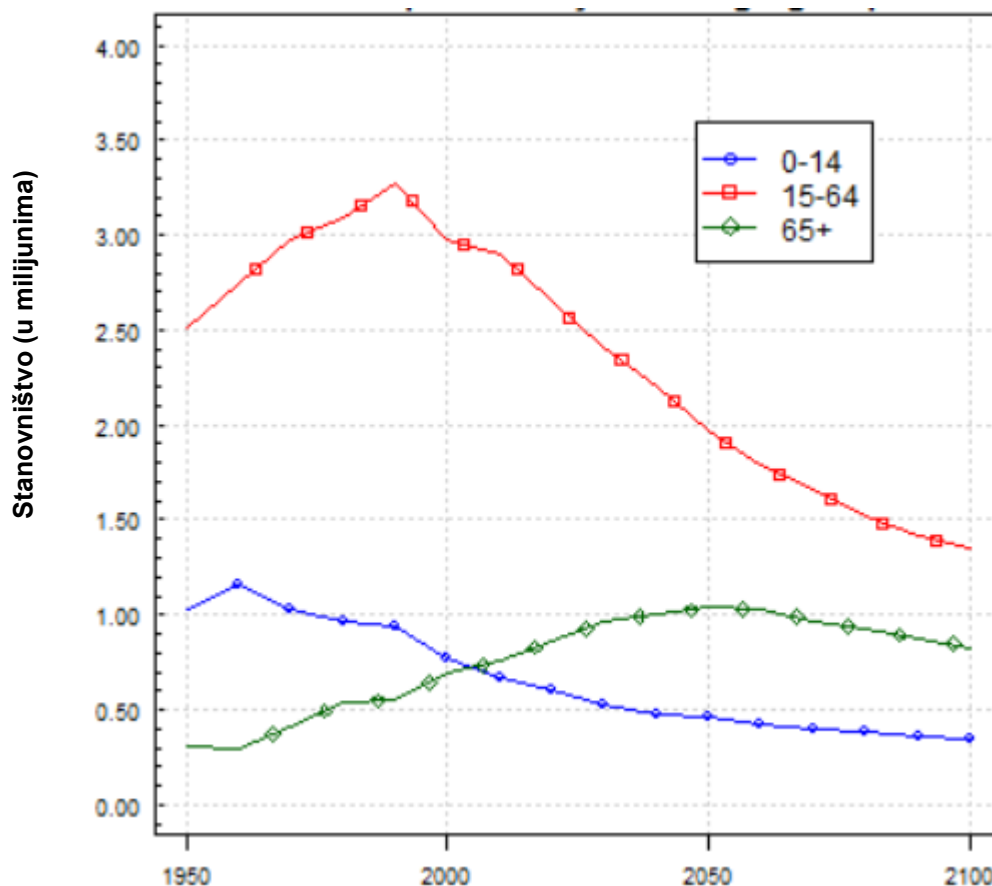
Na slici 1 vidi se porast broja stanovništva od 1950-ih do početka 1990-ih kada počinje pad ukupnoga broja stanovnika tj. ukupna depopulacija⁶¹ i to za 10,44% (prema UN-u za 9,38%) u razdoblju 1991.-2011., a prema svim projekcijama taj proces se nastavlja. Naime, za oblikovanje gospodarske, socijalne, obrazovne, zdravstvene i drugih makroekonomskih

⁶⁰ United Nations: **Demographic Profiles, Croatia**, Graphs, World Population Prospects 2017, <<https://population.un.org/wpp/Graphs/DemographicProfiles/>> (30.1.2019.)

⁶¹ Cf. 1) **Demografska slika**, op. cit.; 2) Turk, I. et al.: **Demografska kriza u Hrvatskoj zrcalo društvene ekonomske i vrijednosne krize**, Hrvatsko društvo: 25 godina nakon Vukovara 91., Biblioteka ZBORNICI. – Knjiga 54., Institut društvenih znanosti Ivo Pilar i Ogranak Matice hrvatske u Vukovaru, Zagreb-Vukovar, 2018., p. 73-93; 3) Prilog 2.2.1., tablica 1: Ukupno stanovništvo Hrvatske i projekcija prema varijantama; tablica 3: Opće kretanje i projekcije stanovništva Hrvatske prema starosti od 1953. do 2061.; tablica 4: Kretanje broja stanovnika Hrvatske i projekcije do 2051.; slika 1: Opće kretanje i projekcija stanovništva Hrvatske od 1953. do 2061.; slika 2: Opće kretanje stanovništva Hrvatske i projekcije prema varijantama.

politika⁶² temeljne su **projekcije stanovništva** kako bi se osigurala dostatna **prilagodljivost društva demografskim promjenama**. Bitna odrednica spomenutih politika nije samo broj stanovnika već i dobni sastav,⁶³ što je prikazano na slici 2.

Slika 2: Ukupno stanovništvo Hrvatske prema velikim dobnim grupama



Izvor: United Nations: **Demographic Profiles, Croatia, Graphs, Line Charts, World Population Prospects 2017**, <<https://population.un.org/wpp/Graphs/DemographicProfiles/>>

Starosna struktura stanovništva na slici 2 grupirana je prema velikim dobnim skupinama na mlado (0-14), zrelo (15-64) i staro stanovništvo (65+). Projekcije dobne strukture stanovništva pokazuju⁶⁴ da se broj mladih (0-14) od 2011. do 2051. g. smanjuje za 35,5% (prema UN - 32%) i prema udjelu u ukupnom stanovništvu pada na 12% (UN – 13%). Nadalje, broj stanovnika u radnom kontingentu (15-64) također se smanjuje u navedenom razdoblju za 31,5% (UN – 33%) i prema udjelu u ukupnom stanovništvu pada sa 67 na 57% (UN – isto). Broj staroga stanovništva (65 i više godina) do 2051. g. porastao bi za 40,8%

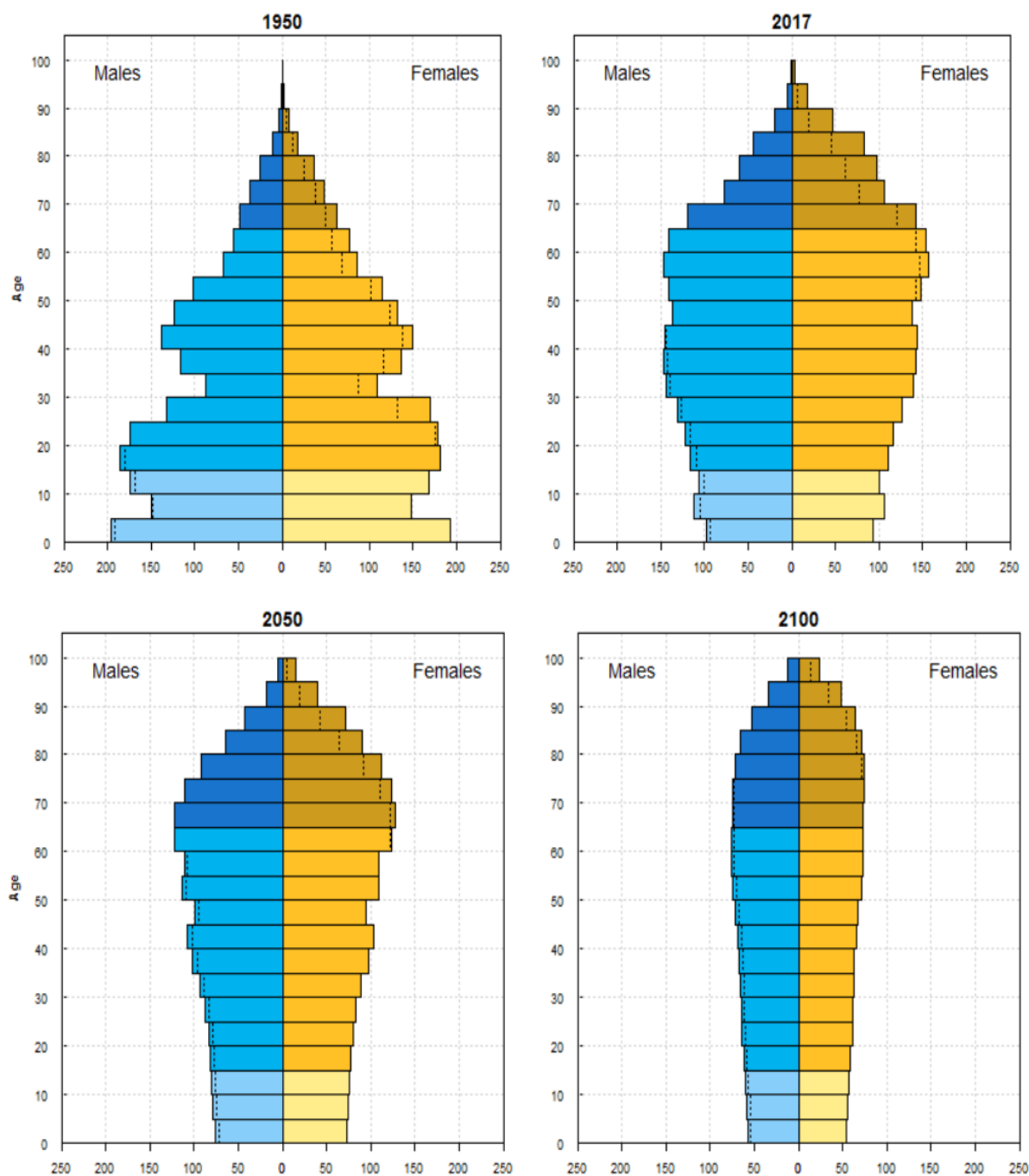
⁶² Akrap, A.: **Demografski slom Hrvatske: Hrvatska do 2051.**, Bogoslovska smotra, Katolički bogoslovni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Vol. 85, 2015., No. 3, p. 855-868.

⁶³ Cf. infra točka 2.3.2: Generacija X, Y, Z.

⁶⁴ Akrap, A.: **Demografski slom Hrvatske: Hrvatska do 2051.**, op. cit., p. 864.. Cf: prilog 2.2.1. **tablica 2:** Ukupno stanovništvo Hrvatske prema velikim dobnim grupama; **tablica 5:** Broj stanovnika Hrvatske prema velikim dobnim grupama 2011. – 2051. godine (varijanta srednjeg fertiliteta i srednje migracije).

(UN + 36,13%), dok bi njihov udjel u ukupnom stanovništvu porastao čak na 31% (UN + 30%). Ukupno bi se stanovništvo Hrvatske smanjilo u projiciranom razdoblju isključivo zbog smanjenja broja mladih i broja stanovnika u radno sposobnoj dobi, a istodobno bi značajno porastao broj osoba starih 65 i više godina. Prema projekcijama UN-a do 2100. godine, navedeni trend bi se nastavio, što je prikazano na slici 3.

Slika 3: Piramide stanovništva Hrvatske



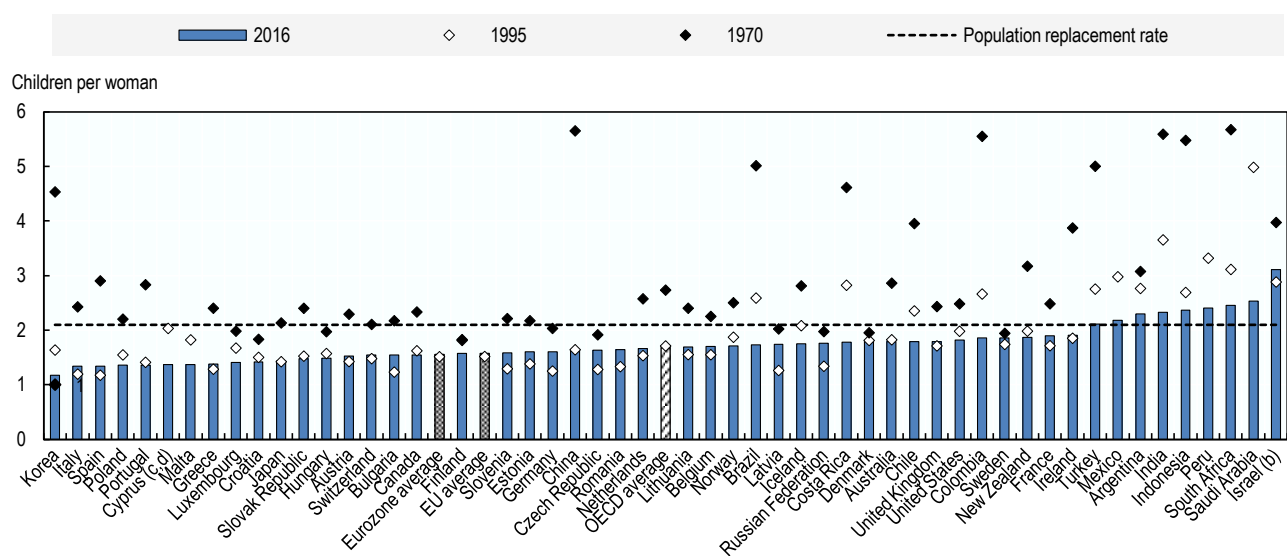
Izvor: United Nations: **Demographic Profiles, Croatia, Graphs, Population Pyramids, World Population Prospects 2017**, <<https://population.un.org/wpp/Graphs/DemographicProfiles/>>

Isprekidana linija označava višak muške ili ženske populacije u određenim dobnim skupinama. Podaci su u tisućama i predstavljaju stanovništvo svake dobne skupine.

Proces promjene (slika 3) kreće se od **progresivne dobno spolne piramide**⁶⁵ iz 1950.g. do **regresivne piramide** iz 2017.g. te se pored smanjenja broja stanovnika⁶⁶ uočava daljnje pogoršanje dobnog sastava stanovništva.

Nadalje, **stopa fertiliteta** se tijekom posljednjih desetljeća smanjuje⁶⁷ u većini zemalja OECD-a na razine koje su znatno ispod potrebnih za zamjenu generacija, a u kombinaciji s duže očekivanim trajanjem života na dan rođenja i opadajućim stopama mortaliteta, pridonosi promjeni dobnog sastava stanovništva. Usporedba zemalja prema totalnoj stopi fertiliteta prikazana je na slici 4.

Slika 4: Totalna stopa fertiliteta, 1970., 1995. i 2016.



Izvor: OECD: **Fertility indicators, SF2.1 Fertility rates**, OECD Family Database, Updated: 12-06-2018, <<http://www.oecd.org/els/family/database.htm>>

Totalna stopa fertiliteta (engl. *Total Fertility Rate* - TFR), prosječan broj djece rođene po ženi tijekom života s obzirom na trenutnu dobno specifičnu stopu fertiliteta i pretpostavku da ne postoji smrtnost žena u reproduktivnim godinama.

1970.g. većina zemalja OECD-a i partnerske zemlje (slika 4) imale su totalnu stopu fertilitete oko ili iznad stope zamjene od 2,1 djece po ženi. No, 2016.g. stanje se promijenilo te je

⁶⁵ Cf. prilog 2.2.1. slika 3: Stanovništvo Hrvatske prema starosti i spolu, popisi (1953.-2011.) i projekcije (2021.-2061.). **Progresivni** (ekspanzivni) tip, u obliku piramide, karakterizira široka baza piramide starosti, odnosno visok udio djece i dinamičan razvoj. **Stacionarni** (stagnativni) tip, u obliku pčelinje košnice, obilježava sužavanje baze piramide i umjeren udio djece (izražena 1971.). **Regresivni** (kontraktivni) tip, u obliku urne karakterizira nizak udio djece te je baza piramide uža od njenog središnjeg dijela (iz 1991.). U prilogu su kritična područja za navedene tipove i godine označena strelicama.

⁶⁶ O tome više cf: Bejaković, P.: Wertheimer-Baletić, A.: **Demografska teorija, razvoj stanovništva Hrvatske i populacijska politika**, op. cit., p.79.

⁶⁷ OECD: **Starting Strong 2017**, op. cit., p. 48.

većina zemalja⁶⁸ imala smanjenje ispod razine zamjene. Najvišu stopu TFR-a ima Izrael, s troje djece po ženi, a Hrvatska se nalazi pri dnu ljestvice s kontinuiranim ispodprosječnim rezultatima koji padaju na 1,4 djece po ženi.

Konačno, demografske i društvene promjene imaju **utjecaja**⁶⁹ **na evoluciju populacije male djece**. Tako podaci o trendu i projekcije pokazuju da **u prosjeku**, u zemljama OECD-a, populacija djece mlađe od 6 godina bilježi pad između 1970. i 2000. g., relativno je stabilna između 2000. i 2014., a očekuje se blago smanjenje do 2030. g.⁷⁰ Budući da su djeca tog uzrasta (kao i roditelji i društvo, op. a.) **korisnici** predškolskog odgoja i obrazovanja, ovi su nalazi relevantni za kreatore politike u procesu odlučivanja o potrebi izdvajanja sredstava i usmjerenih ulaganja. Sukladno demografskim promjenama na lokalnoj razini - npr. **povećanje broja djece** predškolskog uzrasta, potrebno je proširiti financiranje potreba predškolskog odgoja i obrazovanja. Ukoliko se **smanjuje broj djece**, kreatori politike mogu usmjeriti svoja ulaganja na poboljšanje strukturne i procesne kvalitete predškolskog odgoja i obrazovanja (npr. smanjenje omjera djece po osoblju, povećanje plaće odgajatelja, povećanje intenziteta sudjelovanja djece tijekom tjedna u predškolskom odgoju i obrazovanju). Iako će se u mnogim zemljama broj djece u ovoj dobnoj skupini vjerojatno smanjiti, **potražnja za predškolskim odgojem i obrazovanjem i za osobljem nastaviti će se povećavati**, s obzirom na to da za najmlađu djecu nema potpune pokrivenosti u odnosu na potražnju, a više žena (zbog smanjenja stanovništva u radno sposobnoj dobi) ulaziti će na tržište rada.

U kontekstu demografskih promjena provedena su **istraživanja**⁷¹ **demografskih procesa**, posebice **povezanost depopulacije, starenja stanovništva i populacijske politike** na primjeru Hrvatske i njezinih sličnosti i razlika u odnosu na stanje u zapadnoeuropskim zemljama. Naime, depopulacije i starenje stanovništva snažno su povezani i traju već dovoljno dugo kako njihov utjecaj povećava postojeće demografske disproporcije te time uvjetuju **krajnje nepovoljno stanje u broju i strukturi stanovništva**. Proces starenja (brojčano povećan broj i udjel stanovništva 65 i više godina) zahvatio je ne samo ukupno stanovništvo Hrvatske – uz istodobno smanjenje udjela mladih (0-14 godina) – nego se jasno očituje u **promjenama obilježja stanovništva u radnom kontingentu**, pa se ubrzano

⁶⁸ O tome više cf: OECD: **Fertility indicators, SF2.1 Fertility rates**, OECD Family Database, Updated: 12-06-2018, <<http://www.oecd.org/els/family/database.htm>>

⁶⁹ OECD: **Starting Strong 2017**, op. cit., p. 56-59.

⁷⁰ Ibidem, p. 57. U apsolutnim brojkama, na području OECD-a bilo je 2000. i 2014. oko 91 milijun djece mlađe od 6 godina, a to znači oko 10 milijuna manje u usporedbi s 1970. Taj broj će se prema projekcijama stanovništva nastaviti smajivati te će do 2030.g. broj djece mlađe od 6 godina pasti na 89 milijuna.

⁷¹ Istraživanja akademkinje Alica Wertheimer-Baletić. O tome više cf: Bejaković, P.: Wertheimer-Baletić, A.: **Demografska teorija, razvoj stanovništva Hrvatske i populacijska politika**, op. cit, p. 82.

smanjuje i nedostaje osoba u radnoj snazi⁷². Priljev mladih naraštaja u radnu dob brojčano je sve manji, a sve je veća brojnost osoba koje zbog starenja izlaze iz radne dobi. Ublažavanje navedenih negativnih kretanja moglo bi se ostvariti odgovarajućom **pronatalitetnom politikom eksplicitnog tipa**⁷³ (usmjerenom na značajno povećanje stope fertiliteta i nataliteta).

Nadalje, demografska kretanja u Hrvatskoj⁷⁴ i **proces** u razvijenim zemljama, **nisu identični**. Naime, ne radi se o identičnim promjenama niti prema smjeru promjena, ni prema veličini, ni prema intenzitetu, ni prema strukturi određenog demografskog procesa. Dok većina razvijenih članica EU-a ima pozitivni prirodni prirast uz povećanje broja stanovnika zahvaljujući imigracijama, što omogućava pomlađivanje ukupnog i radnosposobnog stanovništva, to u Hrvatskoj nije slučaj jer se tu stalno bilježe pojačana depopulacija⁷⁵ i starenje stanovništva.

Sumarni podatak prirodnog pada stanovništva⁷⁶ i negativne vanjske migracijske bilance potvrđuje **silne demografske gubitke Hrvatske**. Stoga je **demografski problem**

⁷² **Bečki institut za međunarodne ekonomske studije** (WIIW) objavio je ekonomsku analizu i prognozu za 23 države srednje, istočne i jugoistočne Europe, u periodu 2019. – 2021., te **upozorava da će zemlje poput Bugarske i Hrvatske do 2045. godine izgubiti najmanje 20% radne snage**. O tome više cf: **Bečki institut: Masovno iseljavanje iz Hrvatske kakvog nije bilo ni u ratovima**, Index.hr, 2.4.2019., <<https://www.index.hr/vijesti/clanak/becki-institut-masovno-iseljavanje-iz-hrvatske-kakvog-nije-bilo-ni-u-ratovima/2075476.aspx>> (15.4.2019.)

⁷³ Bejaković, P.: Wertheimer-Baletić, A.: **Demografska teorija, razvoj stanovništva Hrvatske i populacijska politika**, op. cit. p. 82. **Pronatalistička populacijska politika, koja preko djelovanja na porast nataliteta uvjetuje povećanje broja i udjela mladog stanovništva (0-14 godina), dugoročno mijenja dobnu strukturu stanovništva u smjeru usporavanja porasta broja i udjela starog stanovništva, odnosno u smjeru postupnog uravnoteženja** proporcija između velikih funkcionalnih dobnih grupa (mladi, radno- sposobni, stari). **Eksplicitna** pronatalistička populacijska politika ima **izravan**, u pravilu kvantitativni, od države deklarirani **cilj** porasta nataliteta i s time u vezi porasta stanovništva, i poduzima niz izravnih **mjera** koje podupiru porast nataliteta. **Implicitna** pronatalistička populacijska politika na prvo mjesto stavlja **šire socijalne ciljeve**, okviru kojih nastoji, posebnom skupinom **posrednih mjera i akcija**, povećati natalitet. S aspekta **dugoročnog djelovanja na kretanje nataliteta**, činjenica je da **eksplicitna** pronatalistička populacijska politika, kao politika izravno usmjerena samo na porast nataliteta/fertiliteta, ima u svom djelovanju na natalitet, kako pokazuju podaci, **povoljniji i stabilniji učinak** u odnosu na implicitnu politiku. O tome više cf: 1) Wertheimer-Baletić, A.: **Populacijska politika u razvijenim europskim zemljama**, Izvorni znanstveni članak, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Rad 492, Razred za društvene znanosti 43, Zagreb, 2005., p. 297-330; 2) Wertheimer-Baletić, A.: **Eksplicitna i implicitna populacijska politika u europskim zemljama**, Izvorni znanstveni članak, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, Vol. 4, 2006., No 1, p. 1-22.

⁷⁴ Bejaković, P.: Wertheimer-Baletić, A.: **Demografska teorija, razvoj stanovništva Hrvatske i populacijska politika**, op. cit. p. 82.

⁷⁵ Na osnovi podataka Svjetske banke koja pokazuje broj građana od 1960. do 2017. godine, stanje u Hrvatskoj je jako loše, a trendovi su gori. O tome više cf.: Sučević, D.: **Najdepresivniji podatak u vezi Hrvatske: Broj stanovnika pao je na razinu iz 1960.**, Jutarnji.hr, 21.1.2019., <<https://novac.jutarnji.hr/rasprave-i-rjesenja/najdepresivniji-podatak-u-vezi-hrvatske-broj-stanovnika-pao-je-na-razinu-iz-1960/8293763/>> (25.1.2019.)

⁷⁶ Hrvatska se iz godine u godinu suočava sa **sve poraznijim demografskim pokazateljima** te je broj rođenih u odnosu na 2008. pao za gotovo 10 tisuća. To su **veliki lomovi za malobrojnu populaciju**, a nije pokrenuta cijela država kako bi se krenuo **rješavati korijen problema**. Stoga trebamo udruženim snagama **osigurati i kvalitetno stanovanje i kvalitetno zapošljavanje i kvalitetno obrazovanje** što će dalje poticati razvoj obitelji i

Hrvatske vrlo ozbiljan, a **demografska politika strateško pitanje zemlje**, zaključuje jedan od vodećih demografa dr. sc. Stjepan Šterc.

Demografska investicija

Zemlje svijeta trenutno su u različitim fazama **demografskih tranzicijskih**⁷⁷ procesa. To zbunjuje mnoge ljude jer je u nekim zemljama prisutna zabrinutost zbog smanjenja broja stanovnika (kao u Istočnoj Europi), dok kod drugih (uglavnom u Africi) još uvijek postoji rast stanovništva. Ovaj obrazac prvenstveno je posljedica različitih vremenskih faza demografske tranzicije u različitim dijelovima svijeta. Međutim, demografska tranzicija ne utječe samo na tempo rasta stanovništva, nego također dolazi do dobne **strukturalne tranzicije**. Kada se stope nataliteta počnu smanjivati, također se smanjuje udio djece na odrasle osobe što rezultira smanjenjem omjera zavisnosti mladog stanovništva. Određeni broj odraslih osoba treba poduprijeti manji broj djece, što je sila koja može potaknuti gospodarski rast i poboljšanje u infrastrukturi i obrazovanju i stoga se naziva **demografska dividenda** ili demografski bonus.

povećanje broja djece... O tome više cf: 1) **Šterc: Demografski gubici su katastrofalni, a iz Hrvatske se ne bježi samo zbog posla**, 27.2.2019., <<http://generacija.hr/intervju-tjedna/stjepan-sterc-demografski-gubici-su-nam-katastrofalni-a-obitelji-ne-bjeze-samo-zbog-posla/?fbclid=IwAR1DyBxmRYGJgzNOL4BPkAjd7OICZZx3d-WxHwG1Ool6rMg55ZochHDIxg>> (5.3.2019.); 2) **Koje su mjere populacijske politike dale rezultate u drugim zemljama**, Narod.hr, 20.4.2016. <<https://narod.hr/hrvatska/koje-su-mjere-populacijske-politike-dale-rezultate-u-drugim-zemljama>> (12.1.2019.); 3) **Akrap: Hrvatskoj je potrebna cjelovita populacijska politika za koju trebaju sredstva**, Novilist.hr, 20.2.2018., <<http://www.novilist.hr/Vijesti/Hrvatska/Akrap-Hrvatskoj-je-potrebna-cjelovita-populacijska-politika-za-koju-trebaju-sredstva>> (20.1.2019.); 4) **Marin Strmota: „Demografi su za Vladu dežurni pesimisti, a nisu problem ovi koji se ne bave problemom i ne rješavaju ga“**, Narod.hr, 29.1.2019., <<https://narod.hr/hrvatska/marin-strmota-demografi-su-za-vladu-dezurni-pesimisti-a-nisu-problem-ovi-koji-se-ne-bave-problemom-i-ne-rjesavaju-ga>> (14.2.2019.); 5) Goleš, D.: **Lani je rođeno najviše djece u posljednjih 10 godina, ali ne zbog Vladinih mjera**, Dnevnik.hr, 3.2.2019., <<https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/demografi-objasnjavaju-zasto-je-lani-rodjeno-najvise-djece-u-posljednjih-10-godina---547968.html>> (13.2.2019.)

⁷⁷ 1) Lutz, W., Samir, K. C.: **Demography and Human Development: Education and Population Projections**, International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA), UNDP Human Development Report Office, 304 E. 45th Street, 12th Floor New York, NY 10017, USA, 2013., p. 13-14;

2) Proces **demografske tranzicije implicira prijelaz s razine visokoga fertiliteta** i mortaliteta uvjetovanog dominantno biološkim odrednicama u ruralno-agrarnim uvjetima života i rada **na nizak fertilitet i mortalitet** uvjetovan pretežno društvenim čimbenicima (gospodarskim, sociopsihološkim, političkim i drugim) u urbanoindustrijskim uvjetima života i rada. Cf: Wertheimer-Baletić, A.: **Depopulacija i starenje stanovništva – temeljni demografski procesi u Hrvatskoj**, Izvorni znanstveni članak, Društvena istraživanja, Institut društvenih znanosti IVO PILAR, Zagreb, Vol. 13, 2004., No. 4/5, p. 631-651.

3) **Demografska dividenda** - Ubrzana demografska tranzicija u posebnim okolnostima „otvara prozor“ koji omogućuje ostvarivanje značajnog ekonomskog rasta koji se naziva demografska dividenda. Sama pojavnost demografske dividende ne vodi neizbježno ka ekonomskom boljitku ako se ne zna ili ne može ispravno iskoristiti. Prema NTA metodologiji demografska dividenda sastoji se od prve i druge demografske dividende. **Prvu demografsku dividendu** moguće je *ostvariti tijekom prozora mogućnosti*, a proizlazi iz **promjene strukture stanovništva i posljedične promjene omjera potpore** (support ratio). O tome više cf.: Matulin, D.: **Prva demografska dividenda**, Diplomski rad, Sveučilište u Rijeci, 2014., <<http://bib.irb.hr/prikazi-rad?rad=733448>> (20.1.2019.)

Dakle, demografska tranzicija nudi dvije moguće dividende,⁷⁸ koje su približno sekvencijalne. **Prva** se događa **kada radna snaga raste brže od zavisne populacije**. Jednadžba je jednostavna: više radnika jednako je više ekonomske proizvodnje, uz pretpostavku da nema značajnog povlačenja iz nezaposlenosti ili nedovoljne zaposlenosti. **Druga** dividenda se odvija kada je **veći broj radnika produktivniji**. To se događa dijelom kroz **ulaganja u ljudske sposobnosti** koje, na primjer, omogućuju ljudima da rade više kvalificirane poslove. S vremenom, oni mogu zaraditi više, uštedjeti više i steći više imovine, primjerice domova, zemljišta i poduzeća. Može doći do preklapanja između dvije dividende, a nijedna nije automatska, jer demografske tranzicije samo otvaraju prozor prilika.

Konačno, **pretvaranje demografske prilike u demografsku dividendu** zahtijeva stratešku politiku, dugoročnu viziju i dobro upravljanje. Naime, demografska tranzicija vjerojatno će se pojaviti u svakoj zemlji, ali ubrzanje dolaska i ostvarivanje cjelokupnog raspona bilo koje potencijalne dividende u velikoj mjeri ovise o **izboru politike za upravljanje procesom**. Ako ti izbori nisu napravljeni ili su loši, povijesna prilika za dobitke za ljudski razvoj bit će izgubljena. Oblik javnih investicija⁷⁹ treba **odgovoriti na demografske promjene**. Na primjer, **zemlje s vrlo mladom populacijom** moraju više ulagati u škole. Oni **s velikim radno sposobnim stanovništvom** trebaju stvoriti veliki broj pristojnih radnih mjesta. A oni **sa starijom populacijom** trebaju uspostaviti odgovarajuće mirovinske sustave.

Demografska tranzicija u Hrvatskoj uvjetovana je⁸⁰ modernizacijom društva i popratnim pojavama kao što su industrijalizacija, urbanizacija, unaprjeđenje zdravstvenog sustava i podizanje razine obrazovanja. Zbog **naglašene neravnoteže** između radno

⁷⁸ Palanivel, T.: **Shaping the future: how changing demographics can power human development**, Asia Pacific Human Development Report, United Nations Development Programme (UNDP), New York, NY 10017, USA, 2016., p. 5.

⁷⁹ **Investicije** se financiraju iz tekućega dohotka i zaduživanja, pa njihov opseg ovisi o veličini bruto domaćega proizvoda, njegovoj raspodjeli, socijalnim odnosima te razvojnoj politici zemlje. Intenzitet investicijske aktivnosti obično se mjeri udjelom neto-investicija u bruto domaćem proizvodu, onome dijelu godišnjega proizvoda zemlje koji se može zaštedjeti i usmjeriti u proširenje proizvodnoga potencijala. Dio neto-investicija nužan da bi se zadovoljile **potrebe porasta stanovništva** naziva se **demografskim investicijama** i one su to veće što je i porast stanovništva brži. Potrebama porasta prosječnoga standarda stanovništva može se namijeniti samo preostali dio neto-investicija, koji se naziva ekonomskim investicijama, jer pridonosi ekonomskom napretku zemlje. Investicijska politika zemlje usmjerena je na održavanje visoke stope investicija, a pritom nastoji aktivirati što veća sredstva za i. iz domaćih izvora, ali istodobno pokušava privući sredstva i iz inozemstva, zadužujući se ili potičući strane investitore da izravno ulažu u razvoj gospodarske aktivnosti zemlje. Ako razina investicija u zemlji padne ispod razine amortizacije postojećega kapitala, onda se takvo stanje naziva dezinvesticijama. Natuknica: **Investicije**, <<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27720>> (12.2.2019.)

⁸⁰ Bejaković, P.: Wertheimer-Baletić, A.: **Demografska teorija, razvoj stanovništva Hrvatske i populacijska politika**, op. cit., p. 75, 82. **Druga demografska tranzicija** predstavlja nastavak trenda smanjivanja nataliteta zabilježenog u prethodnom razdoblju, a koji obilježava suvremeno post-industrijsko društvo. O tome isto cf: Wertheimer-Baletić, A.: **Demografski tranzicijski procesi - kontinuitet ili diskontinuitet**, op. cit., p.49.

sposobnog, mladog i starog stanovništva⁸¹ tj. krajnje nepovoljnih agregatnih i strukturnih demografskih obilježja predlaže se pronatalitetna politika eksplicitnog tipa. **Mjere** te politike su među ostalim progresivni dječji dodaci usmjereni na treće dijete, materijalna podrška roditeljima koji se odluče na veći broj djece te **posebice razvijenost različitih oblika pomoći zaposlenim majkama u podizanju, odgoju i obrazovanju djece**. To je time važnije što se i u Hrvatskoj stalno poboljšava razina obrazovanosti i zaposlenosti žena.

Može se zaključiti da je populacijska politika uslijed složenih međuzavisnosti razvoja stanovništva i društveno-ekonomskog razvoja, važan oslonac za poboljšanje ne samo demografskih već i razvojnih trendova. U tom kontekstu **investicije trebaju odgovoriti na specifične demografske promjene pojedine zemlje**.

2.3. Temeljne vještine djece 21. stoljeća

U europskim društvima i gospodarstvima prisutne su brojne digitalne i tehnološke inovacije⁸² te **nastupaju promjene na tržištu rada i demografske promjene**. Mnogi današnji poslovi nisu postojali prije deset godina, a u budućnosti će se razviti mnogi novi oblici zapošljavanja. U „Bijeloj knjizi o budućnosti Europe”⁸³ Komisija ističe da je „vjerojatno da će većina djece koja danas kreću u osnovnu školu raditi na poslovima koji još ne postoje”⁸⁴ te da će za suočavanje s time „biti nužna golema **ulaganja u stjecanje vještina**”⁸⁵ i opsežno promišljanje sustava obrazovanja i **cjeloživotnog učenja**.⁸⁶ Stoga The

⁸¹Dugotrajna depopulacija donijela je mnoge negativne posljedice, poput smanjenja jezgre stanovništva koja stvara nove naraštaje, smanjenja radno aktivnog stanovništva, povećane potrebe za skrbi ostarjeloga stanovništva, odnosno povećanog ekonomskog i socijalnog opterećenja državnoga proračuna u području mirovinskoga, socijalnog i zdravstvenog zbrinjavanja starijih osoba i sl. Cf: **Demografska slika**, op. cit.

⁸² EK: **Prijedlog preporuke Vijeća o ključnim kompetencijama za cjeloživotno učenje**, Bruxelles, 17.1.2018. p. 2. <<http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2018/HR/COM-2018-24-F1-HR-MAIN-PART-1.PDF>> (25.11.2018.)

⁸³ U Bijeloj knjizi razmatra se način na koji će se Europa mijenjati u sljedećem desetljeću, što će ovisiti o čimbenicima kao što su utjecaj novih tehnologija na društvo i radna mjesta, preispitivanje globalizacije te sigurnosna pitanja i rast populizma. Cf: 1) EK: **Bijela knjiga o budućnosti Europe: Pokretači budućnosti Europe**, <https://ec.europa.eu/commission/future-europe/white-paper-future-europe/white-paper-future-europe-drivers-europes-future_hr> (13.3.2019.); 2) EK: **Bijela knjiga o budućnosti Europe**, Bruxelles, 1. ožujka 2017., p. 10. <https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/bijela_knjiga_o_buducnosti_europe_hr.pdf> (13.3.2019.)

⁸⁴ Poblize o tome cf. infra točku 2.3. Temeljne vještine djece 21. stoljeća.

⁸⁵ **Kompetencije** se definiraju kao **kombinacija znanja, vještina i stavova**. O tome više cf: EK: **Prilog Prijedlogu preporuke Vijeća o ključnim kompetencijama za cjeloživotno učenje**, Bruxelles, 17.1.2018., p.1. <https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:395443f6-fb6d-11e7-b8f5-01aa75ed71a1.0015.02/DOC_2&format=PDF> (25.11.2018.)

⁸⁶ Rani odgoj i obrazovanje je **prva faza cjeloživotnog učenja** te može značajno pridonijeti kako bi se postigli glavni ciljevi „Strategija razvoja Europe – 2020 agenda“ – smanjivanje preranog napuštanja školovanja i ublažavanje siromaštva. Sve više se istraživanjima i praksom dokazuje kako rani odgoj i obrazovanje djece donose **dugotrajne koristi u kasnijem obrazovanju, osobnom razvoju, socijalnoj inkluziji, a zatim – i**

Partnership for 21st Century Learning (P21) za rano djetinjstvo zagovara **integraciju vještina 21. stoljeća**:⁸⁷ kritičko mišljenje, suradnja, komunikacija, kreativnost, tehnološka pismenost i socijalno-emocionalne vještine. **Konsolidirano istraživanje** posljednjih godina,⁸⁸ posebno iz neuroznanosti, pokazuje da ECEC pruža ključnu osnovu za buduće učenje poticanjem razvoja kognitivnih i nekognitivnih (socio-emocionalnih) vještina koje su važne za uspjeh kasnije u životu te da velik dio koristi ECEC-a za buduće učenje i razvoj djece **ovisi o kvaliteti**⁸⁹ usluga.

2.3.1. Utjecaj predškolskog odgoja na kasnije rezultate

Međunarodna usporedba programa za procjenu znanja i vještina učenika⁹⁰ (PISA 2015) **pokazuje jasne trendove** da su praktično u svim zemljama OECD-a 15-godišnji učenici koji su **pohadali** predškolsko obrazovanje nadmašili učenike koji nisu te da je **dvogodišnje obrazovanje** u ECEC-u minimalno trajanje za potrebnu razinu uspješnosti. Nadalje, što je **više godina** provedeno u ECEC-u, manje su šanse za slabije PISA rezultate (slika 5), a opseg prednosti **ovisi o kvaliteti** ECEC usluga (slika 5).

lakšem zaposlenju. Time se izbjegavaju i kasniji popravci „štete“, što je mnogo skuplje i ne uvijek uspješno. O tome više cf: Pokorny, A.: **Rani i predškolski odgoj i obrazovanje djece: novi smjer u EU politici suradnje.** Djeca u Europi, Pučko otvoreno učilište Korak po korak, Zagreb, Vol. 3, listopad 2011., No. 6, p. 28-29.

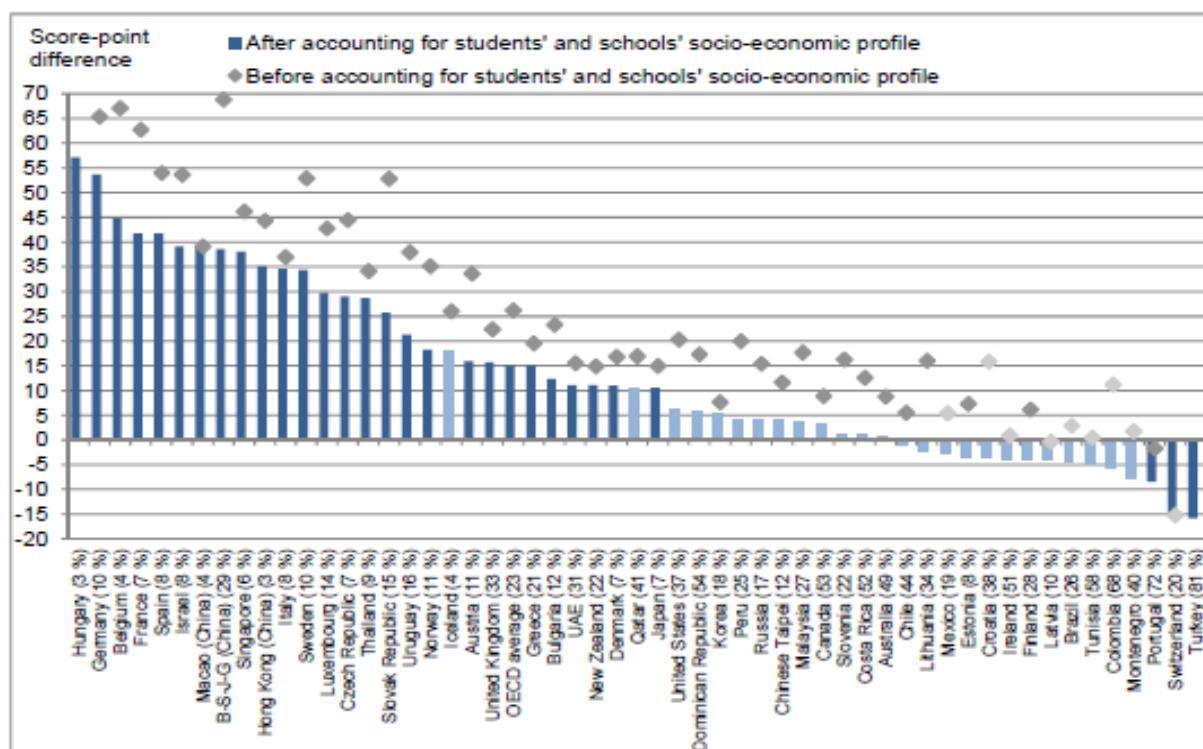
⁸⁷ P21 ELF **obuhvaća sljedeće vještine 21. stoljeća**: sposobnost učenja i inovacije; životne vještine i karijera (rano učenje fleksibilnosti i prilagodljivosti); informacije, mediji i tehnološke vještine. The Partnership for 21st Century Learning (P21): **21st Century Learning for Early Childhood Framework**, A Network of Battelle for Kids, 02/15/2019., p. 2-3. <<https://www.battelleforkids.org/learning-hub/learning-hub-item/21st-century-learning-for-early-childhood-framework>> (16.3.2019.) Ovaj okvir odnosi se na rano djetinjstvo – djecu u dobi od 18 mjeseci do 6 godina, tj. djeca u dobi od 0 do 18 mjeseci nisu trenutno uključena.

⁸⁸ OECD: **Starting Strong 2017**, op. cit., p. 3, 11, 146-155. Valja istaći da visokokvalitetni ECEC utječe na kasnije rezultate djece, na djecu u nepovoljnom položaju, na zdravlje i dobrobit djece te na zapošljivost majke. Za potrebe ovoga rada prati se prvi navedeni indikator – kasniji rezultati djece.

⁸⁹ O tome isto cf: EK: **Prijedlog Preporuke Vijeća o visokokvalitetnim sustavima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**, op. cit., p 1. Visokokvalitetne usluge imaju odlučujuću ulogu u poboljšanju obrazovnih ishoda, uključujući razvoj socijalnih kompetencija. Istraživanja pokazuju da se sudjelovanjem u kvalitetnom ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju postiže viša razina osnovnih vještina te je ono snažna mjera za sprječavanje ranog napuštanja školovanja. O povezanosti kvalitete s razvojem i ranim učenjem djeteta cf. infra shema 5: Konceptualni i analitički model odnosa između strukturne kvalitete, kvalitete procesa i razvoja i učenja djeteta u ECEC-u, u točka 4.1.1. Poboljšanje kvalitete ECEC-a.

⁹⁰ OECD: **Starting Strong 2017**, op. cit., 2017, p. 149-155. Cf: Prilog 2.3.1., slika 1: Prednosti predškolskog obrazovanja; slika 2: Udio učenika s niskim performansama u dobi od 15 godina prema broju godina provedenih u ECE-u (PISA 2015).

Slika 5: Razlika rezultata u prirodoslovlju među 15-godišnjim učenicima koji su pohađali ECE (ISCED 0) dvije ili više godina i oni koji su pohađali manje od dvije godine (PISA 2015)



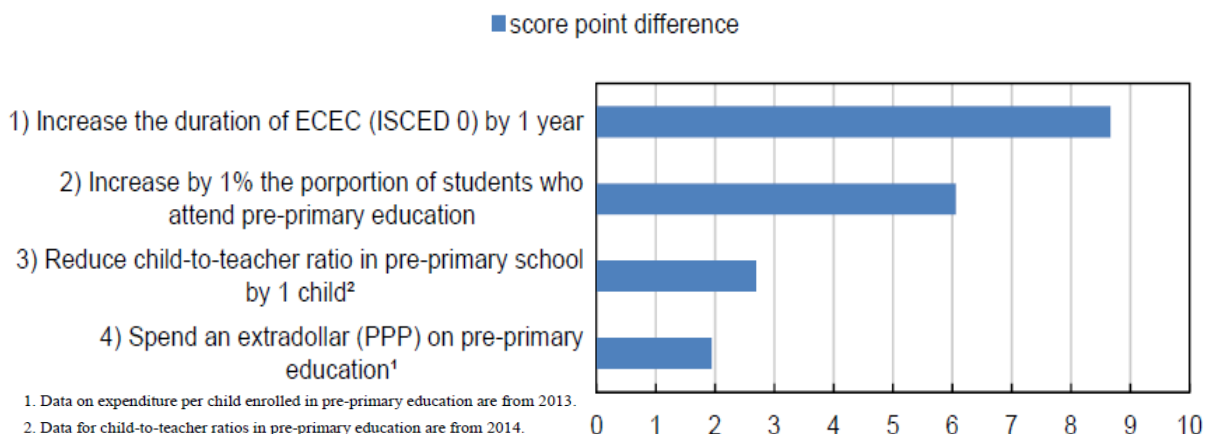
Izvor: OECD: **Starting Strong 2017: Key OECD Indicators on Early Childhood Education and Care**, OECD Publishing, Paris, June 21, 2017., p. 152.

Napomena: Postotak 15-godišnjih učenika koji su pohađali ECE (ISCED 0) manje od dvije godine dodan je u zagrade pored naziva zemlje. Zemlje i gospodarstva rangirane su silaznim redoslijedom, prema razlici rezultata u prirodoslovlju između 15-godišnjaka koji su pohađali ECE (ISCED 0) dvije godine ili više i drugo, nakon računanja socio-ekonomskog statusa.

Slika 5 pokazuje prednost u prirodoslovlju⁹¹ među 15-godišnjacima koji su izjavili da su pohađali predškolsko obrazovanje najmanje dvije ili više godina u usporedbi s drugima i prije i poslije utvrđenja socio-ekonomskog statusa učenika. U prosjeku, u zemljama, učenici koji su pohađali predškolsko obrazovanje dvije ili više godina bolji su od učenika koji su pohađali predškolsko obrazovanje manje od dvije godine u 47 od 57 zemalja. Nakon utvrđivanja socio-ekonomskog statusa, ovaj nalaz ostaje statistički značajan u oko polovici od 57 zemalja s dostupnim podacima za obje kategorije.

⁹¹ OECD: **Starting Strong 2017**, op. cit, p. 151.

Slika 6: Strukturni inputi ECEC-a poboljšavaju uspješnost 15-godišnjih učenika (PISA 2015)



Izvor: OECD: **Starting Strong 2017: Key OECD Indicators on Early Childhood Education and Care**, OECD Publishing, Paris, June 21, 2017., p. 154.

PISA 2015 utvrđuje da je odnos⁹² između pohađanja predškolske ustanove i boljeg uspjeha učenika u dobi od 15 godina najjači u školskim sustavima koji nude predškolsko obrazovanje u dužem **vremenskom** razdoblju, pridonose porastu **udjela** u studentskoj populaciji, koji imaju manji **omjer** djeteta po nastavniku u predškolskom obrazovanju te koji **ulažu** više po djetetu na predškolskoj razini obrazovanja. Od svih varijabli (slika 6), trajanje ECEC-a najjači je prediktor uspješnosti u dobi od 15 godina.

Temeljem međunarodnih studija,⁹³ u Hrvatskoj je zamijećeno **slabljenje osnovnih vještina**, koje su ispod prosjeka EU-a. Prisutne razlike u postignućima povezane su sa socioekonomskim statusom, no čini se da su kvaliteta kurikuluma i nastave glavni uzrok slabih rezultata Hrvatske. Stoga je **duže sudjelovanje u kvalitetnom** predškolskom odgoju i obrazovanju ključno za kasniji uspjeh u školovanju i životu. To su prednosti za djecu, roditelje i društvo.

2.3.2. Generacija X, Y, Z

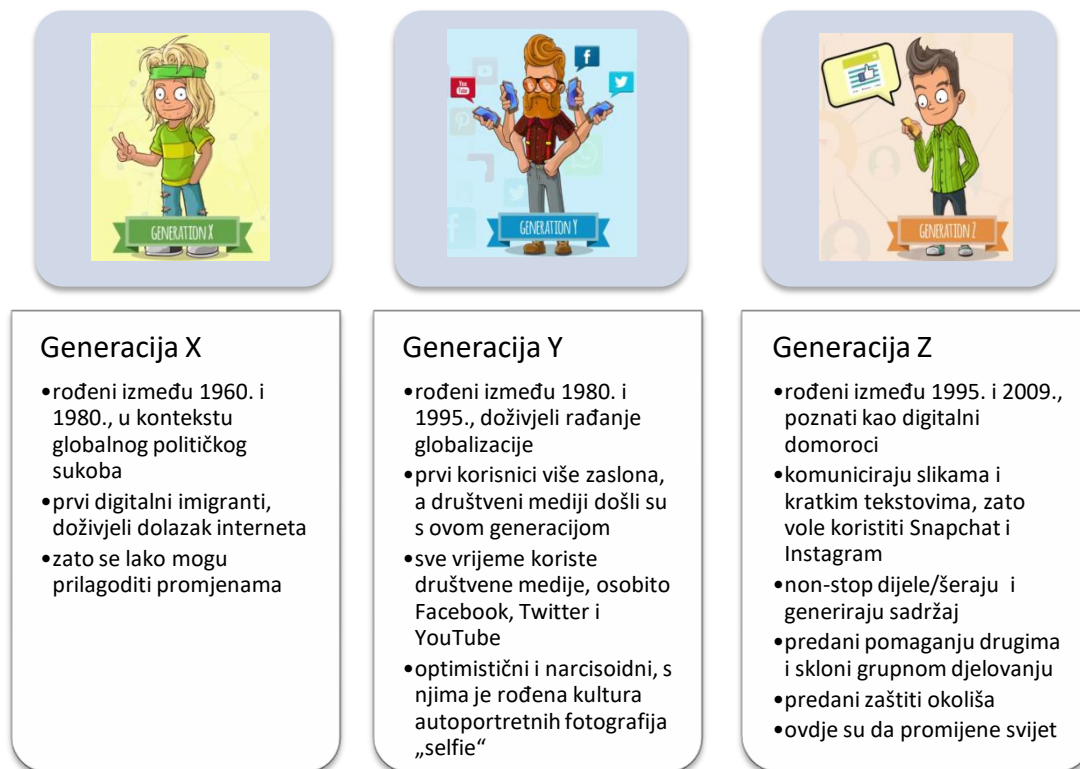
Ranih 50-ih, fotograf Robert Capa prvi put je koristio abecedu za imenovanje⁹⁴ generacija: X, Y, Z. Danas ove tri generacije koegzistiraju, a njihove karakteristike prikazane su na shemi 1.

⁹² Ibidem, p. 155.

⁹³ EK: **Pregled obrazovanja i osposobljavanja za 2017. Hrvatska**, 2017, p.4.

⁹⁴ **From the baby boomer to the post-millennial generations: 50 years of change**, iberdrola.com, 2017., <<https://www.iberdrola.com/top-stories/talent/generation-x-y-z>> (29.11.2018.)

Shema 2: Generacija Z: transformacija sustava



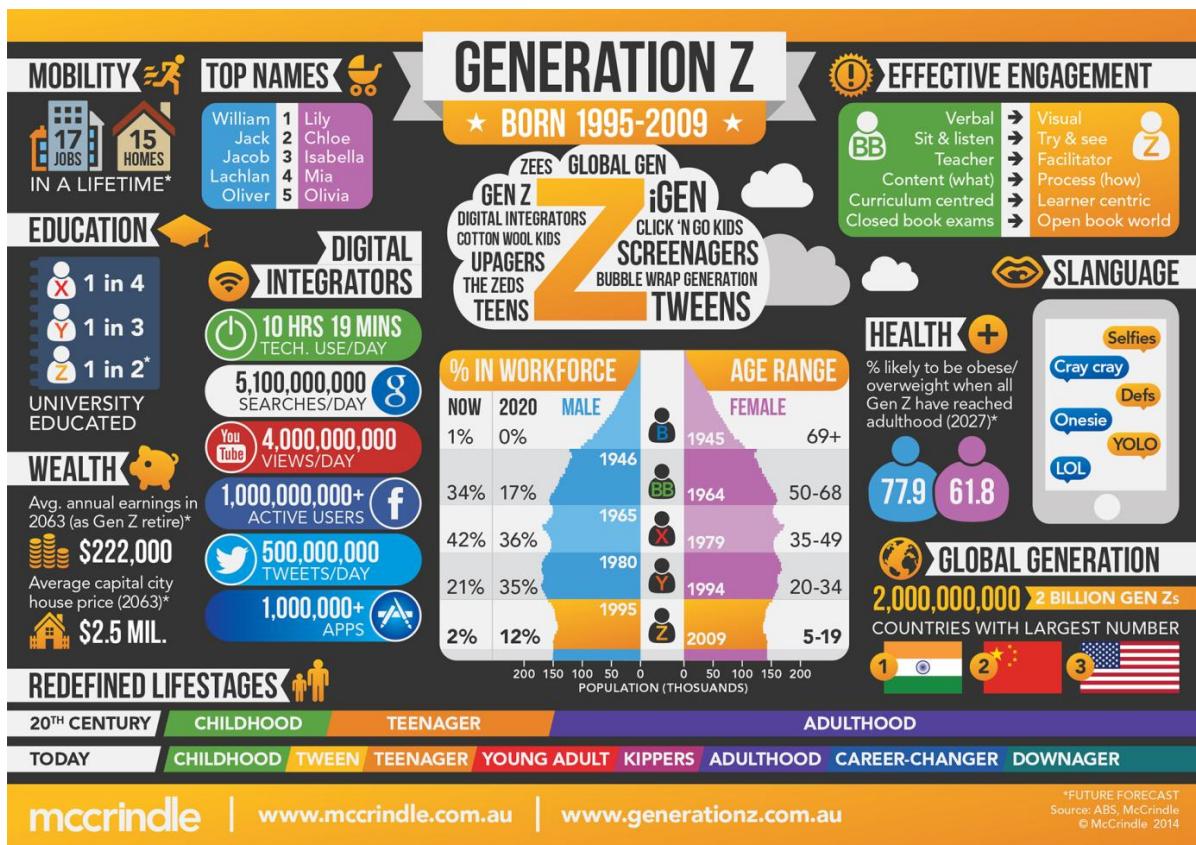
Izvor: autor prema **Generation Z: Transforming The System**, Iberdrola.com, 2017., <<https://www.iberdrola.com/top-stories/talent/generation-x-y-z>>

Napomena: godine rođenja za generacije X, Y variraju prema izvorima do +/- 5 godina

Ove tri generacije na shemi 1 povezane su sličnostima u korištenju i razlikama u razvoju tehnologije. Vrijednosti X generacije su individualizam, ambicija i ovisnost o poslu, a njihovi roditelji Baby Boom generacija (rođeni između 1945. i 1964.) proživjeli su poslijeratno razdoblje. Za razliku od prethodnih generacija, zbog ekonomske krize i povećane konkurencije, od milenijalaca (generacija Y) se očekuje bolja obučenost kako bi dobili posao, oni nisu zadovoljni svijetom oko sebe, ambiciozni su i žele ostvariti svoje ciljeve. Generacija Z - rođeni na prijelazu stoljeća (najstariji 1995., a najmlađi 2010), je skupina obilježena internetom. Njihovo ovladavanje tehnologijama može dovesti do toga da u većoj mjeri zanemare svoje međuljudske odnose, ali oni su ti koji na internetu daju više glasa društvenim uzrocima. Žele odmah dobiti sve što žele, što je potaknuto digitalnim svijetom u kojem su uronjeni, a na njihov način života utječu i korisnici YouTubea. Imaju više zadataka, ali je njihov raspon pažnje ograničen. Neovisni su i zahtjevni potrošači te će **imati poslove**⁹⁵ koji **ne postoje u današnjem svijetu**. Karakteristike ove generacije vidljive su na slici 7.

⁹⁵ To su **profesionalci četvrte industrijske revolucije**, rođeni u digitalnom svijetu, koji imaju vodeću ulogu u transformaciji proizvodnih sustava i poslovnih modela. Oni djeluju koordinirano u okruženju koje je fuzija između industrije i interneta u sektorima kao što su energija, pametne kuće, motorna vozila, aeronautika i

Slika 7: Nova generacija mladih – generacija Z



Izvor: **Nova generacija mladih – generacija Z**, Portal Europeo de la Juventud, 12. studeni 2015., <https://europa.eu/youth/hr/article/39/31499_es>

Piramida stanovništva na slici 7 prikazuje **promjene udjela generacija u radnoj snazi** 2014.g. i projekciju za 2020.g. te se uočava da postotak milenijalaca i generacije Z raste. Ostale karakteristike odnose se na mobilnost, udio visokoobrazovanih, bogatstvo, redefiniranje načina života, digitalne integratore, zdravlje i dr.

Može se zaključiti da udio (postmilenijske) generacije Z u radnoj snazi raste, da će preuzeti vodstvo u nekoliko desetljeća i specifičnim vještinama vezanim za Web 4.0 i Web 5.0 donijeti promjene u svijetu kakav poznajemo.

farmaceutski proizvodi. Osim tehničkih vještina, neke od najtraženijih sposobnosti i vještina u 21. stoljeću bit će kvalitete tipično ljudske prirode, poput rješavanja složenih problema, kritičkog mišljenja i emocionalne inteligencije. Četvrta industrijska revolucija vezana je uz **Web 4.0** koji povezuje sve uređaje sa u stvarnom i virtualnom svijetu u stvarnom vremenu. O tome više cf: 1) **Which are the professions of the future?**, <<https://www.iberdrola.com/top-stories/talent/professions-future>> (2.12.2018.); 2) **Web 1.0 vs Web 2.0 vs Web 3.0 vs Web 4.0 vs Web 5.0 – A bird’s eye on the evolution and definition**, <<https://flatworldbusiness.wordpress.com/flat-education/previous/web-1-0-vs-web-2-0-vs-web-3-0-a-bird-eye-on-the-definition/>> (3.12.2018.); 3) prilog 2.3.1., slika 3: Najpoželjnije vještine 21. stoljeća; slika 4: Širenje weba s mreže stvari na mrežu misli.

3. POLITIČKI I EKONOMSKI KONTEKST PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA

Poslovanje predškolskog odgoja i obrazovanja odvija se u političkom i ekonomskom kontekstu. Stoga je važno sagledati zakonodavni spekt, upravljanje i financiranje predškolskog odgoja i obrazovanja na razini države i jedinica lokalne samouprave. Hrvatska je po državnom uređenju republika,⁹⁶ s demokratski izabranim parlamentom - Hrvatskim saborom kao najvišim predstavničkim tijelom građana - i predsjednikom Republike. Državna je vlast ustrojena po načelu trodiobe vlasti na zakonodavnu (Hrvatski sabor), izvršnu (Predsjednik Republike i Vlada Republike Hrvatske s **ministarstvima**) i sudbenu vlast. Vlada Republike Hrvatske predlaže **proračun** koji donosi Sabor. Proračun se **raspodjeljuje** na državne urede i tijela te na ministarstva.

3.1. Povijesni razvoj

U nastavku će se povijesni razvoj pratiti kroz pojavu prvih institucija i sazrijevanje institucionaliziranog predškolskog odgoja u kontekstu dva modela.

Prve institucije za djecu predškolske dobi u Hrvatskoj⁹⁷ bile su socijalno-humanitarnog karaktera i počinju se otvarati početkom 15. stoljeća radi čuvanja nezbrinute djece.⁹⁸ Razvitkom pedagoških spoznaja u svijetu, počinje se pridavati veća pozornost predškolskom odgoju djeteta.⁹⁹ Na području Republike Hrvatske prvu koncepciju donosi J. A. Komensky¹⁰⁰ u *Informatoriumu za školu materinsku*, 1632. Tek širenjem zaposlenosti izvan kućanstva, sredinom 19. stoljeća, počinju se otvarati ustanove radi čuvanja djece zaposlenih

⁹⁶ Cf.: UNICEF: **Analiza stanja prava djece u Hrvatskoj 2014.**, Ured UNICEF-a za Hrvatsku, Zagreb, 2015., p. 19-20.

⁹⁷ Baran, J., Dobrotić, I., Matković, T.: **Razvoj institucionaliziranog predškolskog odgoja u Hrvatskoj: promjene paradigme ili ovisnost o prijednom putu?**, Napredak, Hrvatski pedagoško-književni zbor, Zagreb, Vol. 152, 2011., br. 3-4, p. 521-539.

⁹⁸ Prve institucije su nahodišta, sirotišta i sabirališta. U Hrvatskoj je to dubrovačko dječje nahodište osnovano 1432. s primarnim ciljem zbrinjavanja „nezakonite“ djece do šeste godine života. Cf. Baran, J., Dobrotić, I., Matković, T.: op. cit., p. 524.

⁹⁹ Serdar, E.: **Počeci institucionalnog predškolskog odgoja u Hrvatskoj**, Dijete, vrtić, obitelj, Pučko otvoreno učilište Korak po korak, Zagreb, Vol. 19, 2013., No. 71, p. 4-6.

¹⁰⁰ Jan Amos Komensky (1592.-1670), češki pedagog, filozof i književnik. Osnivač didaktike i moderne pedagogije. Najvažnija pedagoška djela: *Otvorena vrata jezika* (*Janua linguarum reserata*), *Velika didaktika* (*Didactica magna*), *Osjetilni svijet u slikama* (*Orbis sensualium pictus*), *Informatorijum za materinsku školu* (*Informatorijum školy mateřské*). Uvodi brojne promjene u organizaciji nastave-školsku godinu, nastavni sat. Cf. Serdar, E.: op. cit., p. 5.

roditelja¹⁰¹ od siromaštva i negativnih utjecaja ulice.¹⁰² Početkom državne regulacije područja predškolskog odgoja može se smatrati propisivanje obveze osnivanja zabavišta 1874. godine.¹⁰³ Za pojavu i razvitak predškolskih ustanova u našim krajevima najznačajnija je pojava zabavišta po uzoru na njemačkog pedagoga Friedricha Fröbela¹⁰⁴ čiji se pedagoški sustav širi Europom, a preko Austrije prenosi i u Hrvatsku.¹⁰⁵ Prvi privatni dječji vrtić u Hrvatskoj¹⁰⁶ otvara se 1872. godine na Kaptolu, a 1882. godine otvara se prvo javno gradsko zabavište. Kakvoći rada s djecom predškolske dobi pridonosi pedagoško obrazovanje kadrova, najprije u inozemstvu, a zatim u domovini.¹⁰⁷ Antonija Cviić prva je odgajateljica¹⁰⁸ koja tiska i prvi hrvatski priručnik pod nazivom „Rukovod za zabavište“, 1895. Vodeći hrvatski pedagozi tog vremena već su tada imali jasno gledište o svrsi predškolskog odgoja. Tako bi predškolski odgoj trebao najprije zadovoljavati funkciju odgoja i obrazovanja u najširem smislu riječi i istodobno zbrinjavati djecu dok su im roditelji na poslu, ne kao zamjena, već kao dopuna odgoju u obitelji. Uz odgojnu i obrazovnu funkciju ističe se i određena priprema i „pomoć školi“ zbog toga što pučka škola ne donosi željene koristi.

U Hrvatskoj je sustav institucionaliziranog predškolskog odgoja¹⁰⁹ sazrijevao u kontekstu dvaju modela u europskim zemljama te od kraja 19. stoljeća dominira kako potreba za pružanjem usluga skrbi u odsustvu roditelja, tako i potreba za odgojno-obrazovnom zadaćom. Međutim, na razini implementacije prevladava socijalna funkcija u odnosu na odgojno-obrazovnu te se predškolski programi primarno tretiraju kao servisi za djecu zaposlenih roditelja. Tako djeca iz siromašnijih obitelji, često ostaju izvan sustava, posebice ona nezaposlenih roditelja, budući da oni uslijed financijskih poteškoća ne mogu sufinancirati

¹⁰¹ Krajem 19. stoljeća predškolski sustav čine: pjestovališta, čuvališta, zabavišta i kombinirani zavodi. Cf. Baran, J., Dobrotić, I., Matković, T.: op. cit., p. 524, prema Cvijić, A: **Rukovod za zabavište**, Naklada Hrvatskog pedagoško- književnog zbora, Zagreb, 1895.

¹⁰² Cf. Baran, J., Dobrotić, I., Matković, T.: op. cit., p. 524, prema Lipovac, M.: **Predškolski odgoj u Hrvatskoj – razvitak mreže predškolskih institucija u razdoblju od 1945. do 1980. Godine**, NN i Pedagoški fakultet Osijek, Zagreb, 1985.

¹⁰³ Cf. Baran, J., Dobrotić, I., Matković, T.: op. cit., prema Cuvaj, A.: **Grada za povijest školstva II**, Tisak Kr. Zemaljske tiskare, Zagreb, 1910.

¹⁰⁴ Friedrich Frobel (1782.-1852.), njemački pedagog, Pestalozzijev učenik. Utemeljitelj institucionalnog sustava predškolskog odgoja. Svoj pedagoški sustav izložio u djelu Menschenerziehung (Odgoj čovjeka). Ističe ulogu igre, razvio je didaktički materijal za djecu predškolske dobi (Frobelovi darovi). Cf. Serdar, E.: op. cit., p. 4.

¹⁰⁵ Zabavišta djeluju na temelju Frobelovih pedagoških načela. Naglasak je na odgoju a primarni ciljevi su nadopuna obiteljskog odgoja, priprema djece za školu, te cjelokupan razvoj dječjih sposobnosti. Cf. Baran, J., Dobrotić, I., Matković, T.: op. cit., p. 524.

¹⁰⁶ Mijatović, A., et al. (ur.): **Osnove suvremene pedagogije**, Hrvatski pedagoško-književni zbor, Zagreb, 1999., p 308-311.

¹⁰⁷ Cf. Serdar, E.: op. cit., p. 6.

¹⁰⁸ Mijatović, A., et al. (ur.): op. cit., p. 308-309.

¹⁰⁹ Cf. Baran, J., Dobrotić, I., Matković, T.: op. cit., p. 535.

njihov boravak u predškolskim institucijama.¹¹⁰ Dakle, iako se odgojni momenat javlja već u vrlo ranoj fazi razvoja, već krajem 19. stoljeća, zakonodavac se nikada nije odlučio, osim u dijelu programa predškole, na univerzalizam pružanja predškolskog odgoja.¹¹¹

Sustav je ostao ciljan i rezidualan kako po značenju koji mu se u društvu pridaje, tako i po udjelu obuhvaćene populacije predškolske dobi programima. Tijekom tranzicijskog razdoblja Hrvatske, uvedene su određene promjene koje se tiču pluralizma osnivača, načina financiranja te unapređenja pedagoških standarda kvalitete, no to se može smatrati tek nužnim prilagodabama novonastalim okolnostima, ali ne i promjenom razvojnog puta.¹¹² Naime, predškolski se odgoj često mora „natjecati“ s drugim potrebama u lokalnoj zajednici te dok država ne definira jedinstvene i minimalne standarde¹¹³ koji će biti zajamčeni svoj djeci u državi, isti će se uvijek suočavati s poteškoćama pristupa. Isto tako, u Hrvatskoj je još uvijek slabo prisutan danas u zapadnoeuropskim društvima dominantan diskurs socijalnog ulaganja (paradigma ulaganja u djecu u kojoj odgovornost za dobrobit djece dijele obitelj i zajednica), gdje se kvalitetna rana skrb za djecu te obrazovanje djece smatraju ključnima za kasnije šanse u njihovom životu.

3.2. Zakonodavni aspekt predškolskog odgoja i obrazovanja

Rani i predškolski odgoj i obrazovanje uređen je Zakonom o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13)¹¹⁴ i pripadajućim podzakonskim aktima te obuhvaća odgoj, obrazovanje i skrb o djeci predškolske dobi, a ostvaruje se programima odgoja, obrazovanja, zdravstvene zaštite, prehrane i socijalne skrbi za djecu od šest mjeseci do polaska u osnovnu školu. Čini početnu razinu odgojno-obrazovnog sustava te izuzev programa predškole (namijenjen djeci u godini dana prije polaska u osnovnu školu) nije obvezan za svu djecu predškolske dobi.

¹¹⁰ Ibidem, p. 535, prema Rosić, V.: **Predškolski odgoj i društvo**, Pedagoški fakultet, OOUR nastavne djelatnosti Pula, Rijeka, 1984.; te Ministarstvo prosvjete i športa, 2001.

¹¹¹ Ibidem, p. 535.

¹¹² Cf. Baran, J., Dobrotić, I., Matković, T.: op. cit., p. 522.

¹¹³ Ibidem, p. 536, prema 1) Hohnerlein, E. M.: **The Paradox of Public Preschools in a Familist Welfare Regime**, the Italian Case, U Schiewe, K. i Willekens, H. (ur.), Child Care and Preschool Development, in Europe. UK, Palgrave Macmillan, 2009., p. 88-105.; 2) Jenson, J.: **Changing the Paradigm: Family Responsibility or Investing in Children**, Canadian Journal of Sociology, Vol. 29, 2004., No. 2, p. 169-192.

¹¹⁴ Cf: 1) MZO: **Rani i predškolski odgoj i obrazovanje**, <<https://mzo.hr/hr/rubrike/rani-predskolski-odgoj-obrazovanje>> (20.2.2019.); 2) UNICEF: **Analiza stanja prava djece u Hrvatskoj 2014.**, op. cit., p. 79-80.

Dječji vrtići su javne ustanove koje djelatnost predškolskog odgoja obavljaju¹¹⁵ kao javnu službu, a osnivači mogu biti: Republika Hrvatska, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, vjerske zajednice, druge pravne i fizičke osobe.

Dječji vrtić osniva se **aktom o osnivanju** koji donosi osnivač sukladno odredbama *Zakona o ustanovama* (NN 76/93, 29/97, 47/99 i 35/08) i *Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju* (NN, 10/97, 107/07, 94/13). Akt o osnivanju dječjeg vrtića sadrži odredbe propisane Zakonom o ustanovama i odredbe: o programu rada dječjeg vrtića te načinu i uvjetima njegova ostvarivanja, o odgajateljima i stručnim suradnicima, o uvjetima i načinu osiguranja prostora i opreme, ovlastima ravnatelja dječjeg vrtića.

Program rada dječjeg vrtića u osnivanju je dokument¹¹⁶ koji treba izraditi prema temeljnim propisima koji uređuju predškolski odgoj u Republici Hrvatskoj. Program koji zadovoljava propise i stručne zahtjeve, načinjen je na temelju strukturalnih i sadržajnih odrednica koje definiraju način sastavljanja programa. Suglasnost na program izdaje nadležno Ministarstvo temeljem pozitivnog stručnog mišljenja Agencije za odgoj i obrazovanje (AZOO).

Ustroj i provedba odgojno-obrazovnog rada u dječjim vrtićima¹¹⁷ provodi se na temelju *Državnoga pedagoškog standarda predškolskog odgoja i obrazovanja*. Nadalje, djelatnost je uređena: dokumentima o dostupnosti (Mreža dječjih vrtića), upisima u odgojno-obrazovnu ustanovu (Upis djece u dječji vrtić), o odgojno-obrazovnom radu u dječjim vrtićima (programi, kurikulum, godišnji plan i program rada), radnicima u odgojno-obrazovnim ustanovama (Radnici u dječjim vrtićima) te o kalendaru rada ustanova (Kalendar rada – dječji vrtići).

¹¹⁵ MZO: **Osnivanje dječjeg vrtića**, <<https://mzo.hr/hr/rubrike/osnivanje-djecjeg-vrtica>> (20.2.2019.)

¹¹⁶ **Osnivanje dječjeg vrtića**, Središnji državni portal, 18.04.2019., <<https://gov.hr/moja-uprava/poslovanje/pokretanje-poslovanja/osnivanje-odgojno-obrazovnih-ustanova/osnivanje-djecjeg-vrtica/1972>> (18.4.2019.)

¹¹⁷ MZO: **Djelatnost odgoja i obrazovanja**, <<https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/djelatnost-odgoja-i-obrazovanja/124>> (18.4.2019.)

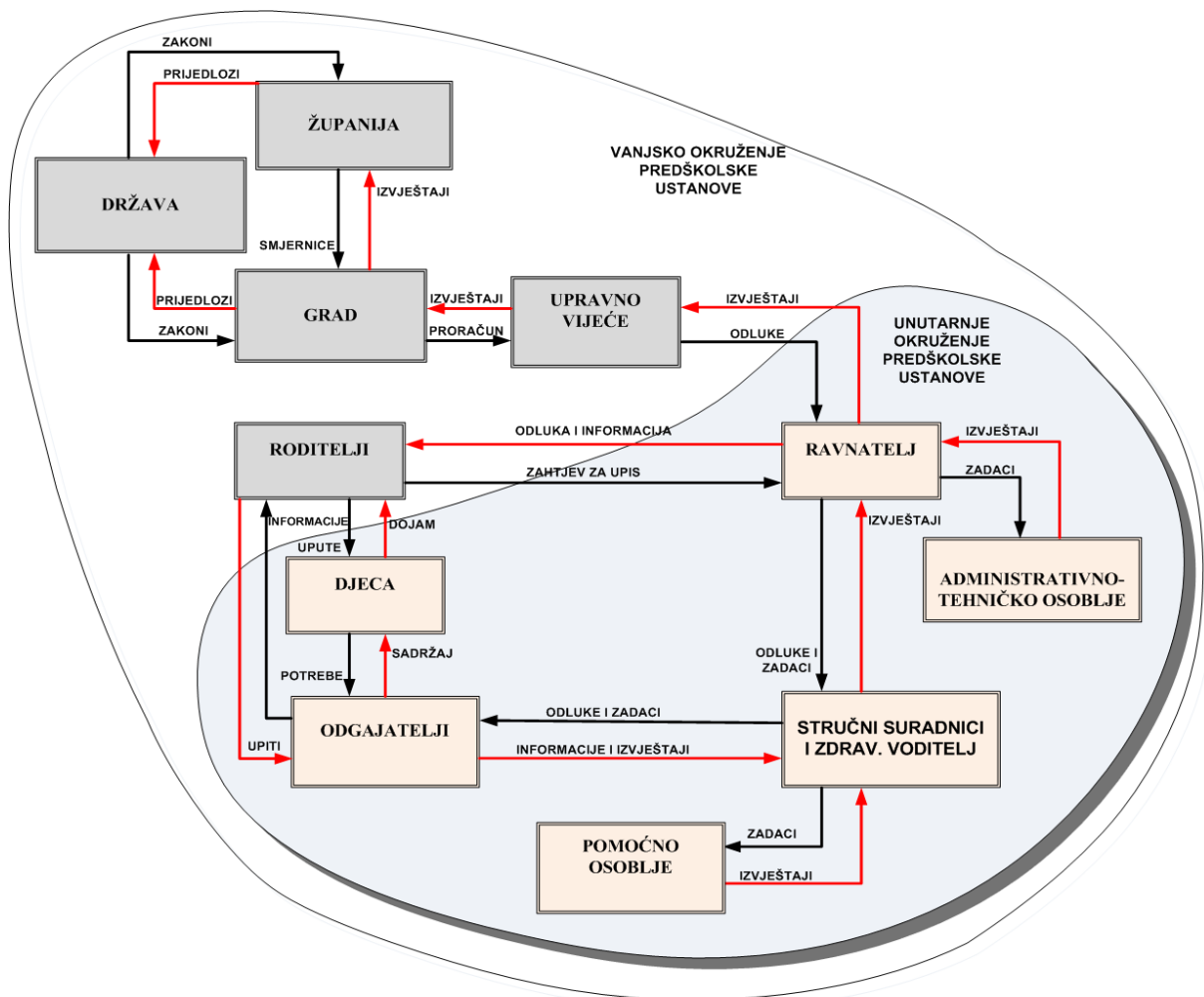
3.3. Upravljanje i financiranje

Dječjim vrtićem upravljaju¹¹⁸ upravno vijeće (upravno tijelo), ravnatelj (poslovodni i stručni voditelj) i odgajateljsko vijeće (stručno tijelo), a financiranje¹¹⁹ osigurava osnivač dječjeg vrtića.

3.3.1. Dionici sustava i suradnja

U procesu predškolskog odgoja i obrazovanja sudjeluju korisnici (djeca, roditelji i društvo) i davatelji usluga (vrtić/predškolska ustanova), što je vidljivo na shemi 3.

Shema 3: Proces suradnje dionika sustava predškolskog odgoja i obrazovanja



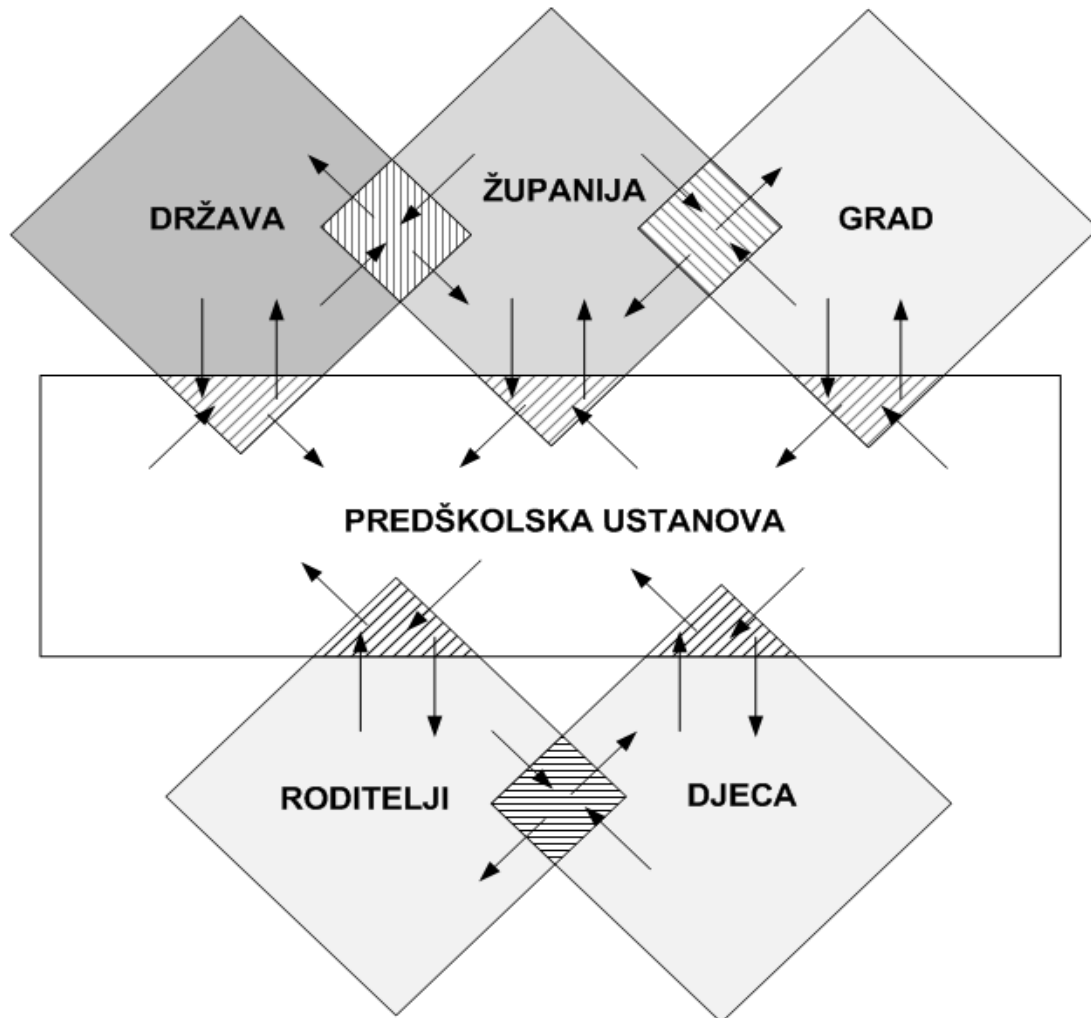
Izvor: autor

¹¹⁸ O tome više cf.: MZO: **Upravljanje vrtićima**, <<https://mzo.hr/hr/upravljanje-vrticima?cat=248>> (20.2.2019.)

¹¹⁹ O tome preciznije cf.: Eurydice: **Financiranje predškolskog odgoja i obrazovanja**, Friday, 12 January, 2018., <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-and-school-education-funding-14_hr> (20.2.2019.)

Shema 3 prikazuje proces suradnje vrtića s roditeljima, lokalnom zajednicom i nadležnim institucijama, agencijama, ministarstvom. U tom smislu država daje suglasnost za obavljanje djelatnosti i vrši nadzor, županija ima informativnu ulogu, a grad je osnivač i financijer rada predškolske ustanove (shema 4).

Shema 4: Zajednički segmenti i interakcije PU s okruženjem

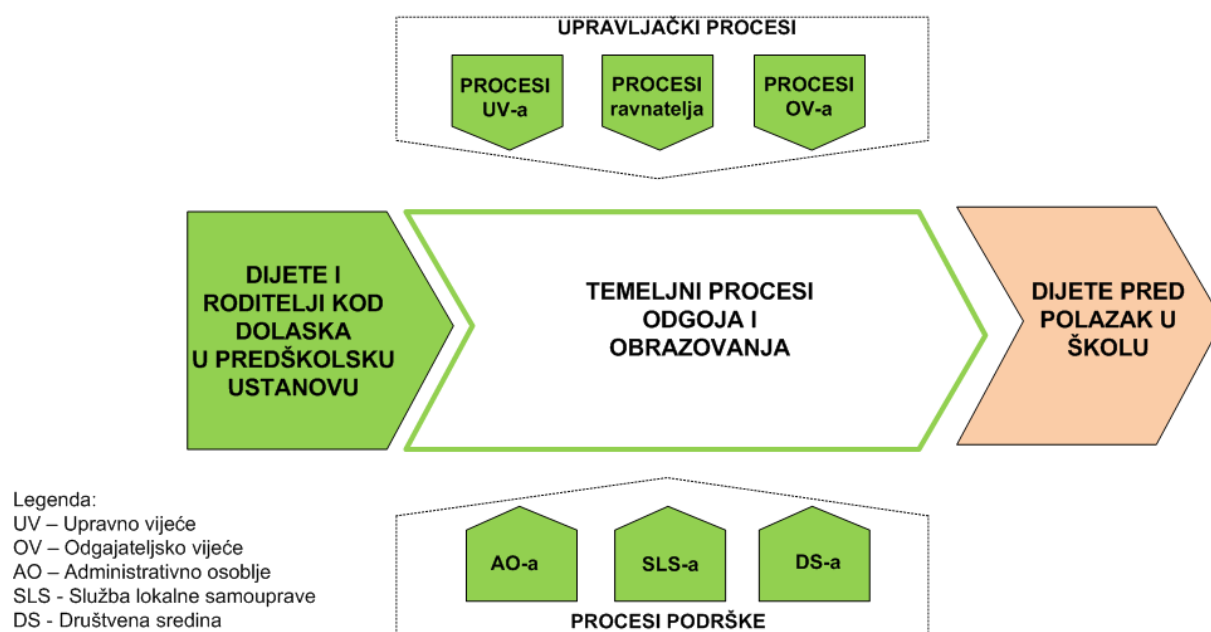


Izvor: autor

Shema 4 prikazuje složenost interakcija (strelice) između segmenata koji čine sustav predškolskog odgoja i obrazovanja. Ponuda i usluga predškolskog odgoja i obrazovanja za djecu predstavlja vrijeme provedeno u vrtiću, za roditelje je to boravak djeteta u vrtiću, a za društvo je kvalitetan i koristan odgojno obrazovni rad, kao temelj razvoja djetetove ličnosti. To je dakle dobra osnova za svako daljnje napredovanje i razvoj. Potencijalno tržište za pružanje usluga predškolske ustanove jest područje grada i okolice, a potencijalna skupina korisnika su roditelji koji imaju djecu od 1. do 7. godine.

Sukladno navedenom, otvorenost predškolske ustanove prema unutra¹²⁰ odnosi se na povezivanje i suradnju odgojno-obrazovnih skupina (djece i odgajatelja) u funkciji podizanja kvalitete odgojno obrazovnog procesa. Odgojno-obrazovni proces je¹²¹ interaktivnost i multimedijalno personalno i apersonalno stvaralačko komuniciranje ravnopravnih subjekata¹²² **u procesima** stjecanja poželjnih ponašanja na paradigmama odgoja i obrazovanja. Na proces odgoja i obrazovanja bitno utječu upravljački procesi i procesi podrške (shema 5).

Shema 5: Procesni model odgoja i obrazovanja u predškolskoj ustanovi



Izvor: autor

Na kraju procesa odgoja i obrazovanja sa sheme 5 je dijete sa specifičnim izlaznim osobinama i kompetencijama, a to je sposobnost da dalje nastavi na temeljima koji su stvoreni u predškolskoj ustanovi. U upravljačkim procesima sudjeluju: Upravno vijeće, ravnatelj i Odgajateljsko vijeće. Podršku u procesima odgoja i obrazovanja daju: administrativno osoblje, službe lokalne samouprave i društvena sredina.

¹²⁰ Više o tome cf. Slunjski, E., et al.: op. cit., p. 22.

¹²¹ Stevanović, M.: **Predškolska pedagogija I**, R&S, Tuzla, 2001., p. 82.

¹²² Ravnopravni sudionici procesa su: odgajatelji – djeca – roditelji.

3.3.2. Financiranje sustava predškolskog odgoja i obrazovanja

Kao što je navedeno, osnivač osigurava sredstva za osnivanje i rad dječjeg vrtića,¹²³ a potomji osigurava sredstva prodajom usluga na tržištu i iz drugih izvora sukladno zakonu. Dakle, vrtić, koji je osnovala jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, naplaćuje svoje usluge od roditelja-korisnika usluga, sukladno mjerilima koja utvrđuje predstavničko tijelo te jedinice osim programa predškole koji je za roditelje besplatan. Sredstva se uplaćuju u proračun jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, koja je osnovala dječji vrtić ili na žiroračun dječjeg vrtića, ako tako odluči predstavničko tijelo jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave. Jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave dužne su za predškolski odgoj izdvojiti najmanje onoliko sredstava koliko svojim mjerilima utvrdi predstavničko tijelo županije, odnosno Grada Zagreba. O korištenju sredstava za osnivanje i rad dječjeg vrtića odlučuje jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave koja je sredstva osigurala u svom proračunu, sukladno mjerilima koje je utvrdilo predstavničko tijelo županije, odnosno Grada Zagreba. Dio sredstava za programe javnih potreba u području predškolskog odgoja osigurava se u državnom proračunu. Javnim potrebama smatraju se programi odgoja i obrazovanja: za djecu s teškoćama u razvoju i darovitu djecu, za djecu rane i predškolske dobi hrvatskih građana u inozemstvu, za djecu rane i predškolske dobi pripadnika nacionalnih manjina, program predškole.

Način raspolaganja sredstvima iz državnog proračuna i mjerila za sufinanciranje navedenih pojedinih programa propisuje ministar nadležan za obrazovanje. Na utvrđivanje i obračun plaća, naknada i drugih prihoda radnika dječjih vrtića, koji su u vlasništvu jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave ili Republike Hrvatske, primjenjuju se propisi kojima se uređuju plaće, naknade i drugi prihodi javnih službenika i namještenika zaposlenih u osnovnom školstvu, ako su ti propisi povoljniji za radnike. U ime radnika u dječjim vrtićima sindikat kolektivno pregovara i potpisuje kolektivni ugovor s osnivačem ustanove, odnosno s financijerom.

Financiranje sustava ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja¹²⁴ gotovo je isključivo u nadležnosti JLS-ova (od kapitalnih ulaganja u infrastrukturu do financiranja tekućih troškova održavanja, režija, opreme i zaposlenika), koji snose više od 99% javnih izdataka za financiranje. Decentralizirano financiranje omogućilo je nastanak velikih

¹²³ Cf.: Eurydice: **Financiranje predškolskog odgoja i obrazovanja**, op. cit.

¹²⁴ Dobrotić, I., Matković, T., Menger, V.: **Analiza pristupačnosti, kvalitete, kapaciteta i financiranja sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj**, Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku, Zagreb, 2018., p. 11., 73.

regionalnih razlika u javnim izdacima. Tako udio predškolskih izdataka u proračunu županija u 2015. godini varira od 5,7% do 14,1% te čini bitno manju stavku u općinskim proračunima (6,9%) i proračunima JLS-ova nižeg stupnja razvijenosti. Važno je istaknuti kako su međusobne razlike JLS-ova u fiskalnom kapacitetu velike i stoga ustanovljene razlike u udjelu izdataka lokalnih proračuna za predškolske programe nisu dostatne da se objasne velike međužupanijske razlike u obuhvaćenosti djece predškolskim programima.

4. KVALITETA PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA

Prve godine života postavljaju temelje¹²⁵ za budući razvoj i učenje djeteta. Stoga su tijekom proteklih godina mnoge zemlje povećale svoju **financijsku potporu** za ECEC. U novije vrijeme, fokus se prebacuje od cjenovne pristupačnosti na **povećanje kvalitete**. Naime, sve veći broj istraživanja ukazuje na to da veće koristi za djecu ovise o razini kvalitete, s posebno čvrstim dokazima kada je riječ o djeci u nepovoljnom položaju. U svjetlu proračunskih ograničenja, kreatori politike zahtijevaju najnoviju **bazu znanja o dimenzijama kvalitete** koje su najvažnije za osiguranje razvoja djece i ranog učenja. Naime, dosadašnja su istraživanja suženog fokusa (razmatra se samo jedan aspekt kvalitete) ili ograničena na zaključke na razini programa ili na nacionalnoj razini. Stoga je napravljen pregled međunacionalne literature i meta-analiza odnosa između strukturne (npr. omjer djece i osoblja, obuka osoblja i kvalifikacija) i kvalitete procesa (tj. kvaliteta interakcija između osoblja i djeteta i razvojnih aktivnosti) te povezanosti s razvojem i učenjem djece, provedenim 2017. g.

4.1. Reforma obrazovne politike

Obrazovna politika je¹²⁶ proces donošenja strateških odluka u obrazovanju. Ona određuje tempo, okvir i dinamiku **potrebnih promjena** kako bi se prilagodilo zahtjevima gospodarstva i boljim rezultatima pojedinaca u školi. Budući da učenje i obrazovanje¹²⁷ ne počinju s obveznim školovanjem - već od rođenja, **poboljšanje kvalitete** i učinkovitosti ECEC sustava diljem EU-a ključno je za osiguravanje pametnog, održivog i uključivog gospodarskog rasta. No, kvaliteta ECEC-a je složen koncept, čije su **mjere** za postizanje, poboljšanje i daljnji razvoj **međusobno ovisne**.

¹²⁵ Više o tome cf: OECD: **Engaging Young Children: Lessons from Research about Quality in Early Childhood Education and Care**, OECD iLibrary, 2018., op. cit. O povezanosti kvalitete ECEC-a s razvojem djece i ranim učenjem cf. supra točku 2.3.1: Utjecaj predškolskog odgoja na kasnije rezultate.

¹²⁶ Pastuović, N.: **Upravljanje i reformiranje obrazovnih sustava: osvrt na reforme u postkomunističkim zemljama**, op. cit.; O tome isto cf. supra, bilješka 5: Obrazovna politika

¹²⁷ Working Group on Early Childhood Education and Care: **Proposal for key principles of a Quality Framework for Early Childhood Education and Care**, Report of the Working Group on Early Childhood Education and Care under the auspices of the European Commission, 2014., p. 5-7, (Tematska radna skupina za rani i predškolski odgoj i obrazovanje: **Prijedlog ključnih načela okvira kvalitete u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju**, izvješće Radne skupine za rani i predškolski odgoj i obrazovanje pod pokroviteljstvom Europske komisije, 2014.), <http://ec.europa.eu/assets/eac/education/policy/strategic-framework/archive/documents/ecec-quality-framework_en.pdf> (12.12.2018.)

4.1.1. Poboljšanje kvalitete predškolskog odgoja i obrazovanja

U kreiranju politike poboljšanja neophodno je definirati¹²⁸ dimenzije kvalitete i njihove ključne pokazatelje, izvan tradicionalno reguliranih. Dakle, razlikuju se strukturne karakteristike konceptualizirane kao distalnije pokazatelje koji se odnose na **infrastrukturu** (tj. na raspoložive fizičke, ljudske i materijalne reurse), dok se kvaliteta procesa odnosi na proksimalnije procese svakodnevnih **dječjih iskustava** (uključuje društvene, emocionalne, fizičke i obrazovne aspekte iz njihove interakcije s osobljem i drugom djecom, dok su uključeni u igru, aktivnosti ili rutine). Usprkos snažnoj **teorijskoj pretpostavci** da strukturne značajke osoblja i prostora utječu na razvoj djece kroz kvalitetu procesa (shema 6), **empirijski dokazi** koji podupiru tu tvrdnju su slabi (mada postoje iznimke).

Shema 6: Konceptualni i analitički model odnosa između strukturne kvalitete, kvalitete procesa i razvoja i učenja djeteta u ECEC-u



Izvor: autor prema OECD: **Engaging Young Children: Lessons from Research about Quality in Early Childhood Education and Care, Starting Strong**, OECD Publishing, Paris, 2018., p. 26.

Shema 6 prikazuje **odnos** između: strukturne i kvalitete procesa, strukturne kvalitete i razvoja i učenja djeteta te kvalitete procesa i razvoja i učenja djeteta.

¹²⁸ O tome više cf: OECD: **Engaging Young Children: Lessons from Research about Quality in Early Childhood Education and Care, Starting Strong**, OECD Publishing, Paris, 2018., p. 22-26.

Opsežnim proučavanjem odnosa¹²⁹ između strukturne i kvalitete procesa u ECEC-ovim ustanovama dobiveni su mješoviti i nedosljedni nalazi. Jedno objašnjenje je da strukturne karakteristike mogu biti **neizravnije povezane** s ishodima (kognitivnim i nekognitivnim) djeteta pružajući **temelj** za kvalitetu procesa kao primarni mehanizam za razvoj i učenje djece. Međutim, studije koje ispituju neizravne učinke strukturne kvalitete na razvoj i učenje djece su ograničene i do sada pokazuju mješoviti uzorak asocijacija. Unatoč takvim nalazima, strukturni čimbenici su prioritetni kao ključna strategija za poboljšanje kvalitete i razvoja i učenja djece. No, procesi i odnosi u ECEC-u su presudni za kvalitetu, a dokazi istraživanja dosljedno pokazuju pozitivne učinke interakcije osoblja i djece na obrazovanje i razvoj djeteta.

Konačno, kako bi se rezultati istraživanja pretvorili u konkretne političke akcije,¹³⁰ definirane su **poluge politike** za pružanje smjernica za poboljšanje kvalitete ECEC-a. Stoga je predloženo stvaranje **zajedničkog razumijevanja kvalitete** kao višedimenzionalnog, složenog konstrukta koji uključuje strukturu, procese i praksu te ishode u ustanovama. Relevantnost svake poluge politike ispitana je u svjetlu njene povezanosti s procesnim pokazateljima, što je prikazano u tablici 1.

Tablica 1: Ispitani strukturni i procesni pokazatelji za svaku temu politike

Ciljana područja poluga politike za poboljšanje kvalitete	Sistemske/Strukturni pokazatelji tj. aspekti ECEC-a koji su tradicionalno regulirani i funkcioniraju kao preduvjeti kvalitete procesa	Pokazatelji procesa/interakcije tj. svakodnevno iskustvo djeteta
Standardi i upravljanje	Minimalni standardi (npr. omjer osoblja i djece, veličine grupa); financiranje ECEC usluga (javnih ili neprofitnih ili privatnih); fizički položaj centra, intenzitet usluge, registriranje ili licenciranje usluga, sastav skupine ili igraonice	Ukupna interakcija između osoblja i djeteta, emocionalna, nastavna i organizacijska interakcija s djecom
Razvoj radne snage i uvjeti rada	Kvalifikacije osoblja – inicijalno obrazovanje; stručno usavršavanje osoblja; godine radnog iskustva; radni uvjeti (tj. plaće); dobrobit osoblja, organizacijska klima, umrežavanje (networking)	Ukupna interakcija između osoblja i djeteta, emocionalna, nastavna i organizacijska interakcija s djecom Razvojne i obrazovne aktivnosti
Praćenje i podaci o kvaliteti	Sustavi i alati za praćenje (QRIS)	Ukupna interakcija između osoblja i djeteta, emocionalna, nastavna i organizacijska interakcija s djecom

Izvor: autor prema OECD: **Engaging Young Children: Lessons from Research about Quality in Early Childhood Education and Care, Starting Strong, OECD Publishing, Paris, 2018., p. 30.**

¹²⁹ OECD: **Engaging Young Children:** op. cit., p 27-28.

¹³⁰ Ibidem, p. 29.

Tablica 1 daje kratak sažetak pokazatelja za svaku polugu politike.

Analizom standarda i upravljanja kvalitetom¹³¹ pokazalo se da **niži omjer** djece i osoblja ne jamče bolji razvoj djeteta, ali je povezan s pozitivnijim odnosom osoblja i djeteta u svim dobnim skupinama. **Veličina grupe** je važna za interakciju između osoblja i djeteta, ali veze su jače za interakciju s mlađom djecom, nego s djecom u dobi od 3 do 5 godina. Dakle, odnosi između indikatora kvalitete mogu biti **neizravni**, kao što su omjeri, veličina grupe, organizacijska klima, kvaliteta interakcije između osoblja i djeteta te razvoj i učenje djeteta.

Nadalje, analizom razvoja radne snage i radnih uvjeta ustanovljeno je da su **više inicijalne kvalifikacije**¹³² povezane s kvalitetnijom interakcijom osoblja i djece, ali su dokazi o njihovoj povezanosti s razvojem djeteta i učenjem neuvjerljivi. No, sudjelovanje osoblja u **usavršavanju** (ili **profesionalnom razvoju**) je najkonzistentniji prediktor kvalitetne interakcije osoblja i djece i ima izravne veze s razvojem i učenjem djece, na različitim geografskim lokacijama, čak i iznad formalnih inicijalnih kvalifikacija. Usavršavanje koje je uključivalo **coaching** je do tri puta učinkovitije. Nadalje, uočena je pozitivna povezanost između **plaća** i interakcije osoblja i djece te su visoke plaće povezane s većom kvalitetom u nekoliko slučajeva. Naime, snaga ove povezanosti varirala je ovisno o drugim čimbenicima (razina kvalifikacije, javne ustanove, omjer osoblje/dijete).

U sklopu projekta „*Policy Review: Quality beyond Regulations*“¹³³ kao **doprinos poboljšanju** ECEC-a, ističe se:

- **Ulaganje** u visokokvalitetni ECEC donosi dividende u smislu dugoročnog učenja i razvoja djece.
- Sve veći broj **istraživanja** sugerira da je samo kvalitetno obrazovanje i skrb u ranom djetinjstvu povezano s razvojem i učenjem djece, s osobito jakim dokazima u slučaju djece u nepovoljnom položaju.
- Kreatori politike suočavaju se sa složenim odlukama o ulaganju te moraju biti **informirani** o tome koji su elementi kvalitete najvažniji kako bi se osigurala i cjenovno pristupačna (*affordable*) i kvalitetna ponuda koja će osigurati razvoj djece, učenje i dobrobit.
- Kako bi se premostile praznine u bazi podataka, podržat će se zemlje da bolje razumiju različite **dimenzije kvalitete** ECEC-a s naglaskom na dimenzije koje se mogu riješiti kroz politiku.

¹³¹ Više o tome cf: OECD: **Engaging Young Children**: op. cit., p. 43-47, 66-81, 85, 106-111.

¹³² O kvalifikacijama i stručnom usavršavanju cf. infra točka 4.2.3. Ulaganje u kvalitetu zaposlenika.

¹³³ OECD Early Childhood Education and Care: **Policy Review: Quality beyond Regulations**, op. cit. U sadržaju se govori i o drugim pokazateljima koji se ne razmatraju u ovom radu (interakcije vršnjaka i širi skup područja razvoja kao što je kreativnost, često su zanemareni u istraživanju; aktualna istraživanja o kurikulumu i njegovoj implementaciji bila su ograničena i neprecizna). O tome isto cf. prilog 4.1.1., slika 1: Povezanost strukturne i kvalitete procesa s razvojem dječjih vještina.

- **Strukturni aspekti**, kao što su omjer osoblja i djece i veličina skupine, **najčešće su korišteni** alati za poboljšanje kvalitete.
- **Kvaliteta procesa** snažan je **prediktor** razvoja i učenja djece.
- Osim **stručnog usavršavanja** osoblja, druga ulaganja u strukturne promjene, kao što su veličine grupa, nisu izravno povezana s razvojem i učenjem djeteta.

4.1.2. Okvir za kvalitetu

Okvir za kvalitetu je **upravljački alat**¹³⁴ namijenjen pružanju smjernica za razvoj i održavanje sustava, a **glavni cilj** je pružanje kvalitetnog ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja svoj djeci. Stoga je u cilju omogućivanja samoprocjene i promišljanja u njega uvršten i popis pokazatelja koji se može upotrijebiti na nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini (slika 8). U njemu se iznose ključna načela za visokokvalitetne sustave ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja te europski pristup takvim sustavima, koji se temelji na dobroj praksi u državama članicama EU-a i najsuvremenijim istraživanjima.

Slika 8: Okvir za kvalitetu u ECEC-u



Izvor: EK: **Prilog Preporuci Vijeća o visokokvalitetnim sustavima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**, Bruxelles, 22.5.2018., p. 6.

¹³⁴ Cf.: EK: **Prilog Preporuci Vijeća o visokokvalitetnim sustavima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**, Bruxelles, 22.5.2018., p. 1.

Okvir obuhvaća (slika 8) deset izjava o kvaliteti, koje su grupirane u pet širih područja/dimenzija, a to su: dostupnost, radna snaga, kurikulum, praćenje i vrednovanje te upravljanje i financiranje. Dakle, jedna od dimenzija je radna snaga,¹³⁵ a **ključni čimbenik kvalitete - kvalificirano osoblje koje sudjeluje u inicijalnom i trajnom osposobljavanju**, što mu omogućuje da obavlja svoju profesionalnu ulogu. U **povoljnim se radnim uvjetima** uz stručno vodstvo pružaju prilike za promatranje, promišljanje, planiranje, timski rad i suradnju s roditeljima.

Okvir ili neki drugi jednakovrijedan dokument¹³⁶ može biti učinkovit element dobrog upravljanja u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju. Prema mišljenju stručnjaka i nedavnom preispitivanju politika, zemlje koje razvijaju i provode okvire za kvalitetu imaju **sveobuhvatnije i dosljednije pristupe reformama**. U tom kontekstu je Prijedlog ključnih načela okvira za kvalitetu¹³⁷ objavljen 2014., bio prva izjava europskih stručnjaka iz 25 zemalja o kvaliteti u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju i ujedno temelj izvješća o Trenutačnom stanju u pogledu nacionalnih okvira za kvalitetu¹³⁸ u području ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja ili jednakovrijednih strateških dokumenata politike kojima se upravlja kvalitetom u državama članicama EU-a, iz 2017. g. Za razliku od zemalja u kojima je europski okvir za kvalitetu (European Quality Framework for ECEC - EU ECEC QF) imao ulogu u **podržavanju reformi i procesa implementacije**, postoje zemlje članice EU-a u kojima EU ECEC QF **nije eksplicitno korišten**, što je prikazano na slici 9.

¹³⁵ Cf.: EK: **Prilog Preporuci Vijeća o visokokvalitetnim sustavima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**, op. cit., p. 1-5. Naime, **nedostatak kvalitete** često je povezan s nedovoljno kvalificiranim osobljem i ograničenim mogućnostima za stručno usavršavanje. O tome više cf: EK: **Komunikacija Komisije Europskom parlamentu, Vijeću, Europskom gospodarskom i socijalnom odboru i Odboru regija**, Bruxelles, 30.5.2017, p.7., <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017DC0248&from=HR>> (10.1.2019.)

¹³⁶ EK: **Prijedlog Preporuke Vijeća o visokokvalitetnim sustavima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**, op. cit., p. 14.

¹³⁷ EK: **Prijedlog Preporuke Vijeća o visokokvalitetnim sustavima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**, op. cit., p. 13, prema Working Group on Early Childhood Education and Care: **Proposal for key principles of a Quality Framework for Early Childhood Education and Care**, op. cit.

¹³⁸ O tome više cf.: Lazzari, A.: **The current state of national ECEC quality frameworks, or equivalent strategic policy documents, governing ECEC quality in EU Member States**, NESSET II ad hoc question No. 4/2017, p. 5, 10, 18-20.

Slika 9: Zemlje u kojima EU ECEC QF nije imao ulogu u raspravama o nacionalnoj politici: transnacionalna analiza reformi ECEC-a u odnosu na pet područja implementacije načela i akcijskih izjava EU ECEC QF

MS	QF	ACCESS	WORKFORCE	CURRICULUM	MONITORING AND EVALUATION	GOVERNANCE AND FUNDING
AT (1-6)	⓪	X	X	X		X
BG (4-6)		X	X	X		X
DK (0-6)	●	X	X	X		
ES (0-3) (3-6)		X		X	X	X
FI (0-7)		X	X	X	X	
FR (3-6)				X		X
HR (0-7)				X	X	
LV (1,5-7)			X			X
MT (0-6)		X		X		
NL (0/2-4) (4-6)	⓪					
NO (1-6)	●		X	X	X	
PL (0-3) (3-6)		X	X	X	X	X
SL (0-6)		X	X		X	
SW (1-7)			X	X		X

● A Comprehensive ECEC Quality Framework is currently in place

⓪ Comprehensive ECEC Quality Framework currently under development

No comprehensive ECEC Quality Framework in place

Izvor: Lazzari, A.: *The current state of national ECEC quality frameworks, or equivalent strategic policy documents, governing ECEC quality in EU Member States*, NESET II ad hoc question No. 4/2017, p. 19.

Iz prvog stupca (slika 9) vidljive su¹³⁹ varijante postojanja ili nepostojanje okvira za kvalitetu (QF) u pojedinim zemljama. Ostalih pet stupaca odgovara načelima i izjavama o djelovanju europskog okvira za kvalitetu: „x“ označava aspekte inicijative ECEC politike pojedine zemlje koji su slični onima iz EU ECEC QF. Tako se npr. u Nizozemskoj QF trenutno razvija, u Sloveniji i Švedskoj se između ostalog provode mjere politike za razvoj radne snage, a u Hrvatskoj za razvoj kurikuluma.

¹³⁹ O tome više cf.: Lazzari, A.: *The current state of national ECEC quality frameworks, or equivalent strategic policy documents, governing ECEC quality in EU Member States*, op. cit., p. 18-33.

Može se zaključiti da je **glavna snaga europskog okvira za kvalitetu**¹⁴⁰ ECEC-a (EU ECEC QF) njegova višestruka mogućnost korištenja (trenutna upotreba dokumenta, prethodno korištenje i prilagođenost jedinstvenom kontekstu ECEC-a svake države članice). Možda je njegov najveći učinak - dokaziva sposobnost da poveća sudjelovanje dionika (stakeholders), kao nositelja promjene, unutar nacionalnih, regionalnih i lokalnih procesa savjetovanja o politici i zagovaranja.

Dakle, u Hrvatskoj - ne postoji sveobuhvatni okvir kvalitete za ECEC, a od područja kvalitete implementiran je kurikulum te praćenje i vrednovanje. **Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje**¹⁴¹ (za djecu od navršenih šest mjeseci do polaska u osnovnu školu) objavljen je nakon što je u veljači 2016. dovršena prva faza „sveobuhvatne kurikularne reforme“ - posvećene razvoju kurikularnih dokumenata. Vlada je 2015. imenovala Ekspertnu radnu skupinu za provedbu kurikularne reforme sa zadatkom da nadgleda proces izrade novih kurikularnih dokumenata i prikupi javnu potporu za reformu angažiranjem u konzultaciji sa svim relevantnim dionicima. Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj ima snažnu komponentu temeljenu na vrijednosti. Nadalje, u Hrvatskoj je osiguranje kvalitete odgoja i obrazovanja u predškolskom odgoju i obrazovanju rezultat dobro osmišljene i kontinuirane aktivnosti prema prethodno dogovorenim kriterijima. **Kvaliteta obrazovnog procesa prati se na dvije razine:** kroz internu evaluaciju koju provodi vrtić (samoprocjena i samovrednovanje) i kontinuirano vanjsko vrednovanje. Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (NCVVO)¹⁴² razvio je materijale za samoprocjenu kvalitete i pomaže vrtićima u korištenju takvih materijala (slika 10). Nadležna tijela za vanjsko vrednovanje u Hrvatskoj su Ministarstvo znanosti i obrazovanja, Agencija za odgoj i obrazovanje i Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja.

¹⁴⁰ Lazzari, A.: **The current state of national ECEC quality frameworks, or equivalent strategic policy documents, governing ECEC quality in EU Member States**, op. cit., p. 42.

¹⁴¹ Kvaliteta odgoja i obrazovanja za svu djecu u Republici Hrvatskoj određena je kao cilj i načelo hrvatske odgojno-obrazovne politike koja je prepoznala potrebu za osuvremenjivanjem rada u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja prihvaćajući kurikularni pristup kako bi se odgovorilo razvojnim potrebama hrvatskog društva, imajući u vidu i europski i svjetski kontekst. U središtu Nacionalnog kurikuluma postavljene su vrijednosti, načela i ciljevi, a ne sadržaji odgoja i obrazovanja, što omogućuje prostor za autonomiju vrtića i pluralizam pedagoških ideja te predstavlja osnovu za planiranje i organiziranje rada vrtića, uključujući i izradu kurikuluma vrtića te kurikuluma predškole. O tome više cf.: 1) Lazzari, A.: **The current state of national ECEC quality frameworks, or equivalent strategic policy documents, governing ECEC quality in EU Member States**, op. cit., p. 26-27, 29; 2) RH MZOS: **Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje**, op. cit., p. 3.

¹⁴² O tome više cf. infra točka 4.1.3., bilješka 144, vanjsko vrednovanje i samovrednovanje ustanova.

4.1.3. Strategija razvoja

Nedavna **revizija politike**¹⁴³ ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja ukazuje na to da zemlje koje imaju **strateški pristup kvaliteti** ostvaruju veći napredak u razvoju i poboljšanju pružanja usluge. U tom je kontekstu Europski okvir za kvalitetu katalizator promjena¹⁴⁴ za poboljšanje kvalitete te se **pristupi odozgo prema dolje** (*top-down*) - koji podižu kvalitetu ECEC-a na nacionalnoj razini kroz provedbu mjera politike - često nadopunjuju i interaktivno djeluje s pristupima **odozdo prema gore** (*bottom-up*). Potonji igraju važnu ulogu u poticanju stalnog poboljšanja pedagoške prakse u ECEC ustanovama na kontekstualiziran način, koji uzima u obzir i odražava potrebe i težnje lokalnih, regionalnih pa čak i međunarodnih zajednica.

Grupe za zastupanje, profesionalne udruge, mreže za istraživanje i obuku, te nevladine organizacije često igraju vrlo aktivnu ulogu u poticanju takvih inicijativa, koje su osmišljene i provode se kao participativni naponi koji uključuju zainteresirane strane u procesima konzultacija o politici, u akcijskim istraživačkim projektima i u aktivnostima vršnjačkog učenja. Područje ECEC-a, više nego bilo koje drugo područje obrazovanja, čini se da je obilježeno snažnim pedagoškim tradicijama eksperimentiranja na lokalnoj razini i istraživanja temeljenih na praksi. Dakle, istraživanjem i eksperimentiranjem može se **upravljati procesima donošenja odluka** (npr. Finska studija slučaja usmjerena na strukturnu kvalitetu i kurikulum), ili **podržavati provedbu procesa inovacija politike** prema lokalnim potrebama (npr. u Irskoj, u okviru programa za istraživanje i razvoj kvalitete koje provode neprofitne organizacije i udruge dionika u vezi s lokalnim vlastima). Stručnjaci zemalja općenito ističu kako **trajno stručno usavršavanje** (CPD) - koje se provodi u kontekstu profesionalnih mreža i zajednica učenja - također igra **važnu ulogu u održavanju trajnog poboljšanja pedagoške kvalitete** ECEC-a na razini lokalne zajednice podržavanjem reflektivnih praktičara (npr. u Grčkoj postoje veze između visokoškolskih ustanova i djelatnika koji rade s djecom - za razvoj zajednica učenja provođenjem akcijskih istraživanja (dakle izravnom primjenom teorije u praksi, op. a.)).

Temeljni strateški dokument u Hrvatskoj je Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, a tijela¹⁴⁵ za **praćenje, vrednovanje i razvoj sustava te provedbu programa**

¹⁴³ EK: **Prijedlog Preporuke Vijeća o visokokvalitetnim sustavima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**, op. cit. p. 2. Prema Lazzari, A.: **The current state of national ECEC quality frameworks, or equivalent strategic policy documents, governing ECEC quality in EU Member States**, op. cit.

¹⁴⁴ Lazzari, A.: **The current state of national ECEC quality frameworks, or equivalent strategic policy documents, governing ECEC quality in EU Member States**, op. cit., p. 35-37.

¹⁴⁵ MZO: **Ustanove**, <<https://mzo.gov.hr/ustanove/103>> (18.5.2019.)

predškolskog odgoja i obrazovanja su Agencija za odgoj i obrazovanje (AZOO) i Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (NCVVO).

Sukladno Zakonu o Agenciji za odgoj i obrazovanje,¹⁴⁶ Republika Hrvatska ovlastila je Agenciju da „sudjeluje u praćenju, unapređivanju i razvoju odgoja i obrazovanja na području predškolskog, osnovnoškolskog i srednjoškolskog odgoja i obrazovanja, obrazovanja odraslih“. Agencija za odgoj i obrazovanje **odgovorna je za stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika**¹⁴⁷ na svim razinama općeg obrazovanja. Dugoročni razvoj ove svoje djelatnosti zacrtala je *Strategijom stručnog usavršavanja za profesionalni razvoj odgojno-obrazovnih radnika 2014-2020* kojom je odredila smjernice razvoja te utvrdila okvir aktivnosti usmjerenih na poboljšanje kvalitete sustava stručnog usavršavanja u svrhu razvoja kompetencija odgojno-obrazovnih radnika i poboljšanje ishoda učenja.

Tako je Agencija u Programu rada za 2018. g.¹⁴⁸ planirala temeljem *Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije* (Narodne novine, 124/14) i *Smjernica za strategiju odgoja, obrazovanje, znanosti i tehnologije* (HAZU-MZOS, 2012), svoje djelovanje usmjeriti na postizanje cjelovitog, fleksibilnog i učinkovitog sustava odgoja i obrazovanja koji povezuje sve razine i vrste obrazovanja i istraživanja u harmoničnu i transparentnu cjelinu temeljenu na zajedničkim pozitivnim vrijednostima, načelima i ciljevima. Jedno od osnovnih načela na kojima se zasniva Strategija jest autonomija svih institucija u području obrazovanja i znanosti, kao i autonomija svih djelatnika. Važan preduvjet autonomije djelatnika jest **podizanje razine njihovih kompetencija kroz unapređivanje njihovog stalnog stručnog usavršavanja** s ciljem poticanja inicijative i kreativnosti zaposlenih u sustavu, čime same odgojno-obrazovne ustanove i njihovi djelatnici postaju kreatori aktivnosti u procesu učenja i odgajanja u čijem se središtu nalazi dijete odnosno učenik.

¹⁴⁶ Zakon o Agenciji za odgoj i obrazovanje, NN 85/2006.

¹⁴⁷ AZOO: *Strategija stručnog usavršavanja za profesionalni razvoj odgojno-obrazovnih radnika (2014-2020)*, završni nacrt, Zagreb, ožujak 2014., p. 4. Strategija je razvojni dokument nastao na osnovi *Strategije stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika (2009-2013)* i *Analize postojećeg AZOO sustava stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika te procjene potreba za stručnim usavršavanjem odgojno-obrazovnih radnika* u okviru projekta *Poboljšanje kvalitete stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika*, kao dio šireg nastojanja ka jačanju i razvoju odgojno-obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj.

¹⁴⁸ AZOO: *Program rada Agencije za odgoj i obrazovanje 2018.*, U Programi rada i izvješća, <<https://www.azoo.hr/index.php?view=article&id=6760>> Više o Programima rada i izvješćima AZOO-a kroz godine cf.: **Dokumenti AZOO-a**, <<https://www.azoo.hr/index.php?view=article&id=6760>> (25.4.2019.)

Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja¹⁴⁹ osigurava kvalitetu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja kroz vanjsko vrednovanje i samovrednovanje ustanova. **Vanjsko vrednovanje**¹⁵⁰ provodi nadležno ministarstvo i osnivač, a ponajprije je usmjereno na praćenje kvalitete obrazovnih postignuća, pri čemu je manje usmjereno na utvrđivanje kvalitete procesa koji je prethodio postignućima. **Samovrednovanje** provode predškolske ustanove, a bavi se procesima, odnosima te uvjetima unutar kojih se odgojno-obrazovni proces ostvaruje. Cilj samovrednovanja jest na sustavan način utvrditi trenutačno stanje unutar različitih područja kvalitete rada ustanove, utvrditi prednosti i nedostatke odgojno-obrazovne prakse te potaknuti ustanovu na unapređenje kvalitete. Ključna organizacijska struktura za samovrednovanje u ustanovi jesu **timovi za kvalitetu**.

Strategija razvoja suvremene predškolske ustanove

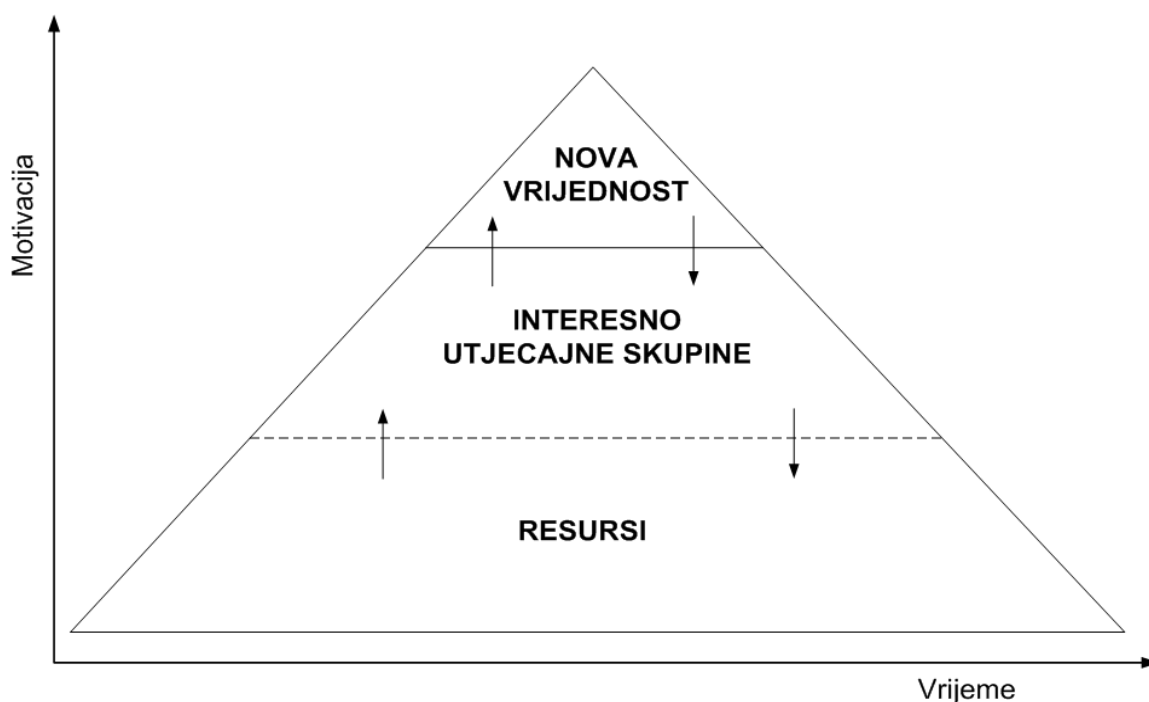
Dakle, suvremena ustanova¹⁵¹ za rani i predškolski odgoj je ona u kojoj postoji **svijest o potrebi stvaranja nove vrijednosti**, što **posljedično unaprjeđuje poslovanje**. Na taj način zadovoljavaju se interesi **interesno-utjecajnih skupina (IUS)** – korisnika usluga, djelatnika ustanove, lokalne zajednice i dr. Stoga se razvojnom strategijom ustanove razmatraju (analiziraju) **resursi kojima raspolaže u odnosu na okolinu** u kojoj djeluje. Pri tome su važni faktori **vrijeme i motivacija** djelatnika, što je shematski prikazano na slici 11. U tom smislu važno je steći znanja i vještine, kompetencije (osnažiti se), kako bi se mogli suočiti sa rješavanjem problema.

¹⁴⁹ NCVVO: **Rani i predškolski odgoj i obrazovanje**, <<https://www.ncvvo.hr/rani-i-predskolski-odgoj-i-obrazovanje/>> (20.4.2019.)

¹⁵⁰ O tome više cf.: Slunjski, E., et al.: **Priručnik za samovrednovanje ustanova ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja**, op. cit., p. 30, 82, 93-98.

¹⁵¹ Gonan Božac, M.: predavanja iz kolegija **Poslovna strategija**, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, FET, PDS Ljudski resursi i društvo znanja, ak. god. 2015/2016.

Slika 11: Struktura razvoja strategije suvremene ustanove za predškolski odgoj i obrazovanje



Izvor: autor

Naime, stvaranje nove vrijednosti (slika 11) za različite IUS ovisi o načinu¹⁵² preobrazbe inputa u outpute. Organizacija dobiva inpute iz svoje okoline te ih procesom konverzije transformira i dodaje vrijednost. Outpute šalje u svoju okolinu (usluga, plaće, vrijednosti za IUS), a prodaja outputa omogućuje organizaciji nabavu novih inputa.

Budući da iste djelatnosti¹⁵³ imaju različitu okolinu, različite resurse, različiti stupanj tehnologije, inovativnosti..., svaka organizacija traži rješenja po kojima će postići **konkurentsku prednost**. Stoga se usporedbom (benchmarking) – traže najbolji primjeri u poslu. Kada govorimo o ustanovi za predškolski odgoj i obrazovanje, valja istaći da se ne radi isključivo o gospodarskom ili društvenom subjektu, već o specifičnoj djelatnosti čija je konkurentnost zapravo kvaliteta. **Održiva kvaliteta** - koja traje kroz vrijeme, ostvaruje se na temelju kompetencija (umješnosti, znanja, rada) te zadržava kroz vrijeme. Održiva kvaliteta ugrađena je i prepoznatljiva u viziji i misiji ustanove, a primjer sadržaja¹⁵⁴ glasi:

¹⁵² Sikavica, P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., p. 20.

¹⁵³ Termin, „održiva kvaliteta“ kovanica je Gonan Božac, M.: predavanja iz kolegija **Poslovna strategija**, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, FET, PDS Ljudski resursi i društvo znanja, ak. god. 2015/2016.

¹⁵⁴ Viziju i misiju kreirao je autor.

VIZIJA

Mi smo suvremena institucija predškolskog odgoja i obrazovanja koja zajedno s roditeljima odgaja kreativnu djecu 21. stoljeća, osposobljenu za nastavak obrazovanja, rada i života. U tom procesu timski sudjeluju kompetentni i zadovoljni stručnjaci.

MISIJA

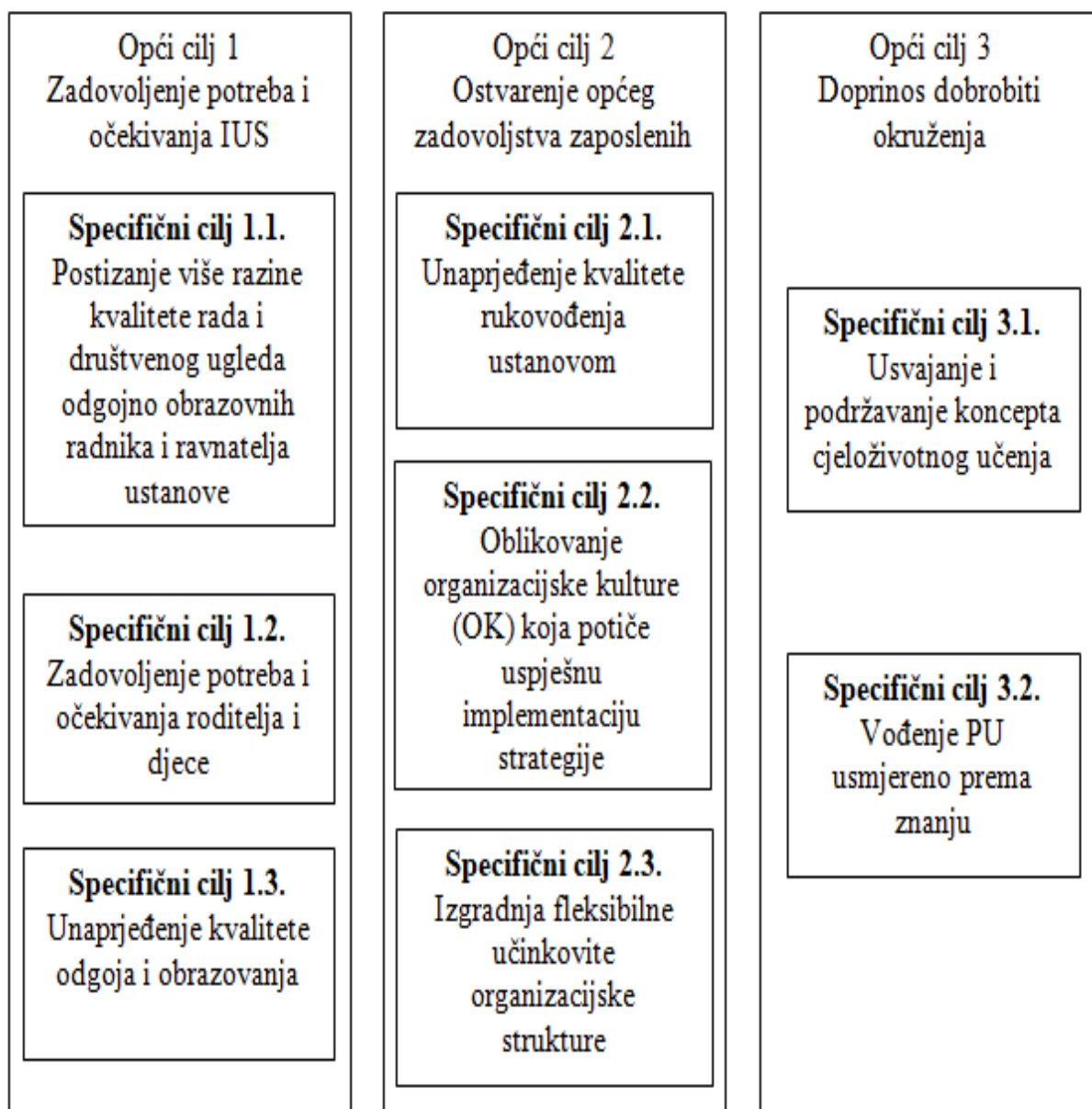
Provodimo kvalitetni odgoj i obrazovanje primjenom cjelovitog, individualnog razvoja djece predškolskog uzrasta. Stoga promičemo¹⁵⁵ znanja, vještine i stavove, kreativnost, inovativnost, kritičko mišljenje, inicijativnost, poduzetnost, estetsko vrednovanje, odnos prema sebi, drugima i okolini, djece i zaposlenika. Timski stvaramo vrijednosti koje omogućuju prosperitet djece, naših ljudi, društva i zajednice u kojoj živimo.

Konačno, temeljem vizije i misije definiraju se glavni (opći) ciljevi (slika 12) i strategija¹⁵⁶ poduzeća. Pri tome se promatraju rezultati strateške (SWOT) analize okoline (prilike i prijetnje), analiza resursa i sposobnosti (snage i slabosti) te vrijednosti poduzeća.

¹⁵⁵ Prema **Strategija razvoja ranog i predškolskog, osnovnoškolskog i srednjoškolskog odgoja i obrazovanja**, op. cit., p.5.,

¹⁵⁶ Tipurić, D.: **Misija poduzeća i korporativno upravljanje**, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, <<http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2013-3-%20Misija%20i%20korporativno%20upravljanje.pdf>>

Slika 12: Opći i specifični ciljevi predškolske ustanove



Izvor: autor prema Gonan Božac, M.: **Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća**, *Ekonomski pregled*, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, Vol. 53, 2002., 5-6, p. 525-536. i **Strategija razvoja ranog i predškolskog, osnovnoškolskog i srednjoškolskog odgoja i obrazovanja**, sažetak, Nacionalno operativno tijelo za izradu Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije, Radna skupina za rani i predškolski, osnovnoškolski i srednjoškolski odgoj i obrazovanje, rujan 2013., p.5.

Slika 12 prikazuje kako iz postavljenih općih¹⁵⁷ proizlaze specifični ciljevi koji predstavljaju očekivane rezultate.

¹⁵⁷ **Strateški plan Predškolske ustanove „Naša radost“** za razdoblje 2015.-2017., Subotica, 2014., p. 42.

Civilizacija i provincija

U organizacijama e-doba gdje se **kreira znanje**,¹⁵⁸ opredjelili su se za povećanje vlastite vrijednosti. Taj ambijent neophodan za povećanje vlastite vrijednosti nazivamo **civilizacijom**. Civilizacija nije zemljopisno određena regija ili sociološki određena grupa ljudi. U njoj radnici znanja¹⁵⁹ daju netipizirane odgovore na netipizirane znakove potrošača (korisnika usluga – op. a.). Organizacije u kojima se kreira znanje prikazuju viziju metaforama i bodre zaposlene na stvaranje novog znanja.

Osim civilizacije, postoji i **provincija**. Provincija nije žedna stvaranja znanja jer želi brzu kupnju gotovih proizvoda (usluga – op. a.). U njoj trgovac kupuje i prodaje novo, ali već isprobano znanje. Na tipizirane znakove potrošača, koji se mogu pretočiti u riječi, promptno se reagira. Tu se donose rutinske odluke.

Ukras provincije je knjižnica i u njoj najnovije knjige. Ukras civilizacije je pisac. Određena organizacija tamo i tad nije provincija zato što ne stvara znanje, već ne stvara znanje zato što je provincija. Provincijska kultura (redosljed vrijednosti) istiskuje stvaranje i stvaratelje znanja. **Besmisleno je komponirati tamo gdje je glasovir ukras**. U civilizaciji se rješavaju problemi, a u provinciji se odlučuje o njihovoj masovnoj komercijalizaciji. Odluke se donose brže nego što se mogu riješiti problemi. Zato organizacija koja se koristi znanjem (provincija) ima **veliki profit**, a organizacija koja stvara znanje ima **veću vrijednost**.

Sve je veća udaljenost između civilizacije i provincije. Stoga se postavlja pitanje: prihvaćamo li golem rizik valjanosti novoga znanja ili mali rizik dobro uređenoga marketinga i proizvodnje? Naime, kada donositelji odluka uvide da se novac može zaraditi tako da se ne povećava profit, **stvorit će se uvjeti za podjelu znanja**. Vrijedi i obrnuto: ako se dovoljno novca uloži u virtualnu podjelu znanja, tada će se povećati i vrijednost organizacije.

Može se zaključiti da je **upravljanje znanjem neprekidni proces koji povezuje znanje i praksu** (iskustvo). Budući da je iskustvo bez mudrosti od male koristi, neophodna je **podjela znanja u funkciji primjene mudrosti** (mentalna funkcija prosuđivanja: znati nešto – znati što raditi¹⁶⁰) u dotičnoj situaciji.

¹⁵⁸ Baračkai, Z., Velencei, J.: **...i u e-doba odlučuje čovjek**, Sinergija – nakladništvo, Zagreb, 2004., p. 88-91.

¹⁵⁹ Pojam radnici znanja uveo je P. Drucker.

¹⁶⁰ Gadžo, A.: **Znanje u bibliotečkom smislu**, <<http://www.ghb.ba/znanje-u-biblioteckom-smislu>> (15.12.2016.)

4.1.4. Ulaganja i trendovi

Povrat ulaganja u rane faze obrazovanja¹⁶¹ **najviši** je od svih razina obrazovanja i predstavlja ulaganje u ljudski kapital, ali države članice **troše znatno manje** na predškolski odgoj nego na osnovnoškolski. Tako je Europska komisija 2006. objavila tzv. *Heckmanovu krivulju*¹⁶² koja je privukla veliku pozornost europskih ministara. Ona pokazuje korisne učinke ranog odgoja i obrazovanja djece, prema kojima **ulaganje u predškolski odgoj i obrazovanje donosi najveću korist** u smislu povrata uloženog, kao i najveću korist za marginalizirane obitelji. Stoga vlade diljem Europe sve više priznaju **važnost ulaganja**¹⁶³ u visokokvalitetni predškolski odgoj i obrazovanje koji je dostupan svoj djeci. **Financiranje** se značajno razlikuje među europskim obrazovnim sustavima. Mnoge zemlje ga smatraju nužnom javnom službom te daju značajna sredstva za financiranje. Neke zemlje ostavljaju pružanje usluga mlađoj djeci privatnom sektoru i očekuju od roditelja pokriće troškova tih usluga, dok u drugim zemljama djeca mogu besplatno pohađati predškolski odgoj i obrazovanje od najranije dobi. U nekoliko zemalja, roditelji plaćaju usluge tijekom prvih godina do početka osnovnoškolskog obrazovanja. Nadalje, javno financiranje, odnosi se na javne ustanove u vlasništvu javnih tijela na središnjoj, regionalnoj ili lokalnoj razini. Privatne ustanove se mogu samostalno financirati – dobivajući sredstva iz privatnih izvora, ili mogu biti subvencionirane iz javnih sredstava – primajući sredstva iz javnih izvora. U ovom radu prati se javno financiranje.

Održivo javno financiranje¹⁶⁴ ključno je za potporu rasta i kvalitete programa obrazovanja u ranom djetinjstvu (ECE). Odgovarajuće financiranje pomaže pri **zapošljavanju stručnog osoblja** koje je kvalificirano za podršku kognitivnom, socijalnom i emocionalnom razvoju djece i za osiguravanje dobrih radnih uvjeta. Ulaganje u postavke i materijale u ranom djetinjstvu također pomaže podržati razvoj okruženja usmjerenog na djecu radi dobrobiti i učenja. Nastavnici i pedagoško osoblje imaju ključnu ulogu u sustavima predškolskog odgoja i obrazovanja - jer su odgovorni za uključivanje djece i promicanje njihove dobrobiti, razvoja i učenja. Stoga je **razina i vrsta financiranja**, uz propise omjera osoblja i djeteta te

¹⁶¹ EK: **Prijedlog Preporuke Vijeća o visokokvalitetnim sustavima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**, op. cit., p. 11, 12. Cf.: prilog 4.1.2. slika 1: Javni izdaci prema razini obrazovanja, 2014, kao postotak BDP-a; tablica 1: Ukupni javni izdaci za ECEC kao postotak BDP-a, 1995-2017.

¹⁶² Pokorny, A.: **Rani i predškolski odgoj i obrazovanje djece: novi smjer u EU politici suradnje**, op. cit., p. 28-29.

¹⁶³ O tome više cf.: EK: **Ključni podaci o predškolskom odgoju i obrazovanju u Europi**, op. cit., p. 75.

¹⁶⁴ Financiranje - izrada jasnih i dosljednih strategija za učinkovito alociranje javnih resursa na prioritetna područja ECEC-a. Cf.: OECD: **Starting Strong 2017**, op. cit., p. 13, 85-86.

pokazatelje o radnoj snazi nastavnika (npr. razina kvalifikacije, plaća) pokazatelj resursa koji se ulaže u sustav i doprinos obrazovne politike ECEC-a.

Međunarodne usporedbe otkrivaju neke **trendove**:¹⁶⁵

Izdaci za ECEC (ISCED 0) čine **prosječno 0,8% BDP-a**, od čega oko tri četvrtine odlazi za predškolsko obrazovanje (ISCED 02). Dok se 0,2% BDP-a ili manje troši na ECEC (ISCED 0) u Japanu, Irskoj i Švicarskoj, više od 1,0% BDP-a troši se u Čileu, Danskoj, Finskoj, Islandu, Izraelu, Norveškoj, Ruskoj Federaciji, Sloveniji i Švedskoj.

Razlike između zemalja u **trajanju ECEC** programa imaju snažan utjecaj na razinu izdataka. Primjerice, u nekim zemljama, kao što su Irska i Ujedinjeno Kraljevstvo, djeca obično započinju osnovno obrazovanje u dobi od 5 godina, dok u Estoniji, Finskoj, Latviji, Poljskoj i Švedskoj obično kreću u dobi od 7 godina. U svim drugim zemljama, djeca pohađaju osnovno obrazovanje u dobi od 6 godina.

Godišnji izdaci po djetetu upisanom u programe razvoja u ranom djetinjstvu (ISCED 01) znatno su veći od godišnjih izdataka za predškolsko obrazovanje (ISCED 02) u većini zemalja. U predškolskom obrazovanju, godišnji izdaci po djetetu za javne i privatne ustanove u zemljama OECD-a u prosjeku iznose 8 070 USD, dok godišnji izdaci za razvoj u ranom djetinjstvu prosječno iznose 12 501 USD.

U većini zemalja OECD-a postoje znatna **javna ulaganja u ECEC, a roditeljske naknade** često se **subvencioniraju** iz javnih izvora. Za razvoj u ranom djetinjstvu (ISCED 01) javni izvori čine prosječno 69% ukupnih izdataka, dok u predškolskom obrazovanju (ISCED 02) iznose 83%.

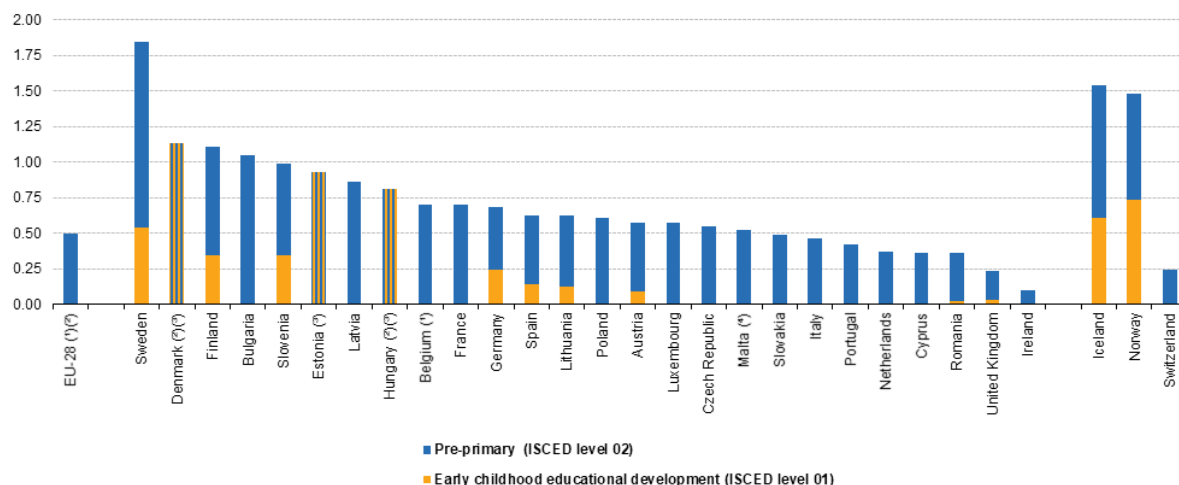
Mnoge vlade **delegiraju odgovornost** za javno financiranje ECEC-a **lokalnim vlastima**. Kao rezultat toga, javno financiranje obrazovanja u ranom djetinjstvu (ISCED 0) je **decentraliziranije** nego na bilo kojoj drugoj razini obrazovanja. U prosjeku u svim zemljama OECD-a, samo 41% javnih sredstava za obrazovanje u ranom djetinjstvu dolazi iz središnje države, prije transfera. Nakon transfera, ovaj udio pada na 34%.

Slične razine izdataka među zemljama mogu prikriti **različite** kontrasne političke **odluke**. To objašnjava zašto nema jednostavnog odnosa između ukupne potrošnje na obrazovanje i kvalitete ustanova za odgoj i obrazovanje.

Dakle, postoji razmjerno jaka veza između izdataka za obrazovanje i uspješnosti obrazovnih sektora, a za 2014.g. prikazani su na slici 13.

¹⁶⁵ OECD: **Starting Strong 2017**, op. cit., p. 86.

Slika 13: Javni izdaci za obrazovanje u ranom djetinjstvu (ECE) prema razini obrazovanja, 2014, kao postotak BDP-a



Note: Greece and Croatia, not available.
 (*) Early childhood educational development: not available.
 (*) Definition differs.
 (*) Analysis by level not available.
 (*) Provisional.
 Source: Eurostat (online data code: educ_uoe_fine06)

Izvor: Eurostat (educ_uoe_fine06)

Ukupna javna potrošnja (slika 13)¹⁶⁶ na obrazovanje u ranom djetinjstvu (ECE) rijetko iznosi više od 1,0% bruto domaćeg proizvoda. Od 26 država članica EU za koje su podaci dostupni u 2014. godini, ukupni izdaci iznad 1,0% su u Švedskoj (1,8%), Danskoj, Finskoj i Bugarskoj (1,1%), dok su u Sloveniji 1%. S druge strane je šest država članica u kojima su takvi izdaci manji od 0,5% BDP-a, kao npr. u Nizozemskoj (0,3%), a najniži omjeri zabilježeni su u Ujedinjenoj Kraljevini (0,2%) i Irskoj (0,1%).

U Hrvatskoj je financiranje sustava¹⁶⁷ ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja zakonski decentralizirano. Ono je gotovo isključivo u nadležnosti JLS-ova – od kapitalnih ulaganja u infrastrukturu do financiranja tekućih troškova održavanja, režija, opreme i zaposlenika. Izdaci JLS-ova za predškolske programe rasli su s 1,21 milijarde kuna u 2005. godini na 2,13 milijardi kuna u 2014. godini, a smanjenje je ustanovljeno samo u 2010. godini (za 45 milijuna kuna) te u 2015. godini (za 118 milijuna kuna, na razinu iz 2013. godine).

¹⁶⁶ Eurostat: **Quality of childcare and education**, in Being young in Europe today – education, <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Being_young_in_Europe_today_-_education#Childcare_attendance_and_participation_in_education> (17.3.2019.); Cf.: prilog 4.1.2., tablica 2: Kratanje javnih izdataka za obrazovanje u ranom djetinjstvu (ECE), 2012 - 2016., kao postotak BDP, za odabrane zemlje.

¹⁶⁷ Dobrotić, I., Matković, T., Menger, V.: **Analiza pristupačnosti, kvalitete, kapaciteta i financiranja sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj**, op. cit., p. 73-74.

Izraženo kao udio u proračunima JLS-ova, u razdoblju rasta proračuna 2005. – 2008. godine izdaci za rani i predškolski odgoj i obrazovanje činili su 8,0 – 8,4% lokalnih proračuna, a postignuta je razina ulaganja u pravilu zaštićena i u godinama krize te manjih proračuna. Tako su u kriznom razdoblju 2011. – 2015. g. izdaci iznosili 10,4 – 10,8% proračuna JLS-ova. Usporedno, izdaci središnje države (županije nemaju nadležnosti) kretali su se između samo 8 i 23 milijuna kuna godišnje, što znači da više od 99% javnih izdataka za financiranje sustava ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja snose JLS-ovi (slika 14).

Slika 14: Izdaci sustava ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja u RH 2005.-2015.

	Izdaci JLS-ova (mil. kn)	Izdaci kao postotak proračuna JLS-a	Izdaci proračun RH (mil. kn)	Javni izdaci kao postotak BDP-a	Javni izdaci po djetetu (u cijenama 2015.)
2005.	1.217,6	8,1%	21,2	0,46%	16.476
2006.	1.399,0	8,3%	15,9	0,48%	17.674
2007.	1.546,2	8,0%	19,0	0,49%	18.049
2008.	1.809,8	8,4%	22,1	0,53%	19.107
2009.	1.914,6	8,9%	22,9	0,59%	18.943
2010.	1.869,6	10,1%	8,1	0,57%	17.801
2011.	1.900,3	10,6%	13,9	0,58%	17.454
2012.	1.918,1	10,7%	15,2	0,59%	16.751
2013.	1.998,0	10,8%	13,9	0,61%	16.706
2014.	2.124,9	10,4%	16,0	0,65%	17.539
2015.	2.007,0	10,6%	18,0	0,61%	16.634

Izvor: Dobrotić, I., Matković, T., Menger, V.: Analiza pristupačnosti, kvalitete, kapaciteta i financiranja sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj, Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku, Zagreb, 2018., p. 74.

Sveukupni izdaci porasli su s 0,46% BDP-a 2005. g. na 0,59% BDP-a 2009. g. (slika 14), što je ujedno i razina koja je zadržana do 2015. g. (0,57 – 0,61%, uz izuzetak 2014. g.). Ova razina izdataka odgovara prosjeku zemalja EU-28 koji objavljuje Eurostat (0,6% u 2014. godini).

4.2. Usporedba odabranih zemalja

U nastavku ovog rada analizirat će se podaci o kvalifikacijama i trajnom stručnom usavršavanju, prosječnim plaćama odgajatelja i omjeru odrasli/dijete te veličini skupine za razdoblje 2011.g. - 2017.g.

4.2.1. Različiti modeli socijalnih država u europskom kontekstu

Odabrano je pet zemalja koje predstavljaju **različite modele**¹⁶⁸ **socijalnih država i obiteljske politike.**

Švedska je u skupini skandinavskih zemalja koje pripadaju socijalno-demokratskom režimu socijalne politike koji karakterizira dvohraniteljski model obiteljske politike i univerzalistički programi socijalnih naknada te razvijeni sustav socijalnih usluga. U okviru ovog modela socijalne države podjednako se naglasak stavlja na važnost programa novčanih socijalnih transfera, ali i osiguranja razvijenog sektora socijalnih usluga i u tom smislu ne iznenađuje podatak da ove zemlje najviše izdvajaju u programe socijalnih usluga namijenjenih za skrb i odgoj djece.

Nizozemska je unutar konzervativno-korporativnog modela zemalja u kojima je prije bio dominantan model obiteljske politike **čvrstog muškog hranitelja**, a sada reforme idu u smjeru modela **modificiranog muškog hranitelja** u kojem sve više žene sudjeluju na tržištu rada i zaposlene su, no češće na radnim mjestima s nepunim radnim vremenom i honorarnim poslovima. U zemljama ovog modela veći se naglasak stavlja na programe **novčanih transfera** kojima se stimulira dulji ostanak majki s malom djecom te im se na taj način želi kompenzirati propušteni dohodak zbog izostanka s tržišta rada.

Velika Britanija je u trećoj skupini anglo-saksonskih zemalja koje pripadaju liberalnom modelu socijalne države koji karakterizira „marketizacija“ socijalnih usluga, kratki rodiljni dopusti i niske novčane naknade.

Hrvatska i Slovenija pripadaju vrlo heterogenoj skupini zemalja koja obuhvaća postsocijalističke „nove“ članice, a koje u pravilu također imaju niža izdvajanja i slabije

¹⁶⁸ Cf. UNICEF: **Kako roditelji i zajednice brinu o djeci najmlađe dobi u Hrvatskoj**, Ured UNICEF-a za Hrvatsku, Zagreb, travnja 2013., p. 255-256. Modeli socijalnih država i obiteljske politike prema 1) Gauthier, A.: **Family policies in industrialized countries: is there convergence?**, Population, 57 (3), 2002., p. 447-474, <https://www.persee.fr/doc/pop_1634-2941_2002_num_57_3_18403>; 2) Math. A., Thevenon, O.: *Family policy instruments helping to cope with the cost of children*, In Latablier, M. T. et al.: **The costs of raising children and the effectiveness of policies to support parenthood in European countries: a Literature Review**, Report to the European Commission, 2009., p. 39. – 71. Cf. prilog 4.2.1. slika 1: Vrste obiteljskih politika od kasnih 1980-ih i ranih 1990-ih; i slika 2. Zemlje OECD-a prema obrascima obiteljskih politika.

razvijene programe novčanih transfera i usluga namijenjenih djeci i obitelji. No, postoje ovdje i izuzeci po izdvajanju i razvijenosti programa namijenjenih djeci i obiteljima (npr. Mađarska).

4.2.2. Ključni podaci i sudjelovanje djece u predškolskom odgoju i obrazovanju

Većina europskih zemlja danas (kao i većina zemalja u svijetu)¹⁶⁹ ima „razdvojene“ sustave s podijeljenom odgovornošću ministarstava: neke ustanove su u nadležnosti Ministarstva socijalne skrbi, druge u nadležnosti Ministarstva obrazovanja. Većinom su prvi nadležni za ustanove za djecu do 3 godine, drugi za ustanove za djecu stariju od 3 godine, ali u nekim zemljama, oba ministarstva nadziru rad ustanova za djecu iznad 3 godine. Dobro je poznat problem podijeljenog sustava: on je disfunkcionalno nasljeđe prijašnjih politika – stvara nejednakosti, nepovezanost i dupliranje među ustanovama, što nije dobro za djecu, roditelje i djelatnike.

Međutim, u nekim zemljama je posljednjih desetljeća došlo do promjena koje su imale učinak većeg ili manjeg premošćivanja razdvojenosti. Iniciran je pokret usmjeren na to da se odredi jedan sektor i jedno ministarstvo koje je odgovorno za sve ustanove ranog odgoja i obrazovanja, a danas je to većinom odgovornost sektora obrazovanja. 12 od 28 zemalja članica EU sada ima ovu **centraliziranu** odgovornost, pa je Europa u tom pogledu otišla dalje od bilo koje regije u svijetu. Pa ipak, centralizirana odgovornost **ne znači potpuno integriran** sustav. Prema definiciji potpuno integriran i koherentan sustav je onaj sa **zajedničkim pristupom i uvjetima** podijeljenim u 8 ključnih područja: dostupnost, mogućnost financiranja, pedagoški pristup, kurikulumni okvir, sudjelovanje, evaluacija, minimalni prostorni i ljudski standardi i podržavajuća infrastruktura. Najviše integrirani sustavi, dakle, imaju dobno integrirane ustanove (tj. primaju djecu ispod i iznad 3 godine starosti). Procjenjuje li se na ovaj način, broj zemalja s potpuno jedinstvenim i integriranim sustavom ustanova ranog odgoja pada s 12 na samo 5 – nordijske zemlje EU Danska, Finska i **Švedska**, plus **Slovenija i Hrvatska**. Ova sustavna integracija praćena je konceptualnom integracijom, što znači da su učenje i skrb shvaćeni kao potpuno neodvojivi. Druge zemlje s jedinstvenim sustavom, tj. s jednim odgovornim ministarstvom, mogu biti integrirane po jednom od tri

¹⁶⁹ Moss, P.: **Sustav ustanova ranog odgoja i obrazovanja u Europi**, Djeca u Europi, Pučko otvoreno učilište Korak po korak, Zagreb, Vol. 6, travanj 2014., No 11, p 11-14. O tome isto cf: 1) EK: **Ključni podaci o predškolskom odgoju i obrazovanju u Europi**, op. cit., p. 33-42; 2) supra točku 2.1.2. Sustavi predškolskog odgoja i obrazovanja; 3) prilog 4.2.2. slika 1: Značajke podijeljenih i jedinstvenih sustava; slika 2: Organizacija predškolskog odgoja i obrazovanja u ustanovama, 2012./2013. g.

kriterija,¹⁷⁰ ali ne po sva četiri (skrb, socijalizacija i učenje, za djecu od rođenja do polaska u školu). U nastavku su u tablici 2 prikazane vrste sustava za odabrane zemlje EU.

Tablica 2: Vrsta sustava ustanova ranog odgoja i obrazovanja

Zemlja	Vrsta sustava ustanova ranog odgoja i obrazovanja	Godine (mjeseci) kada		
		dobro plaćen dopust završava	započinje pravo na rani i predškolski odgoj i obrazovanje	počinje obvezno obrazovanje
Švedska	centraliziran: obrazovanje/ potpuno integriran	13.2 (18)	12	84; dobrovoljno osnovna škola 72
Nizozemska	podijeljen: socijalna skrb	2.3 (14.3)	48	60; dobrovoljno osnovna škola 48
Ujedinjeno Kraljevstvo	centraliziran: obrazovanje	1.4 (20)	36	60 – 48 u Sjevernoj Irskoj; dobrovoljno osnovna škola 48
Slovenija	centraliziran: obrazovanje/ potpuno integriran	11.5 (14.2)	12	72
Hrvatska	centraliziran: obrazovanje	6 (12)	6 ¹⁷¹	72 u vrtiću; osnovna šk. 84

Izvor: autor prema Moss, P.: **Sustav ustanova ranog odgoja i obrazovanja u Europi, Djeca u Europi, Pučko otvoreno učilište Korak po korak, Zagreb, Vol. 6, travanj 2014., No 11, p.13.**

Pojašnjenje pojmova iz tablice 2:¹⁷²

Podijeljen: obrazovanje – odgovornost za ustanove ranog odgoja i obrazovanja podijeljena između sektora obrazovanja i socijalne skrbi, većina ustanova pod obrazovanjem.

Podijeljen: socijalna skrb – odgovornost za ustanove ranog odgoja i obrazovanja podijeljena između sektora obrazovanja i socijalne skrbi, većina ustanova pod socijalnom skrbi (npr. „službe za skrb o djeci“/child-care).

Centraliziran: obrazovanje / potpuno integriran – sve ustanove ranog odgoja i obrazovanja su pod nadležnosti sektora obrazovanja, a sustav ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja je potpuno integriran za pristup/pravo, financiranje, radnu snagu i propise (obično tip zakonske odredbe).

Centraliziran: obrazovanje – sve ustanove ranog odgoja i obrazovanja su pod nadležnosti sektora obrazovanja, ali sustav ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja nije integriran za neke od elemenata, primjerice pristup/pravo, financiranje, radnu snagu i propise.

Dob kad završava dobro plaćen (sav) dopust – dob djeteta kad plaćeni dopust od 66% ili više plaće završava ukoliko su roditelji iskoristili sav raspoloživ dopust.

Pravo na ustanove ranog odgoja započinje – zemlje označene žutom bojom ukazuju da se pravo poklapa s početkom obveznog pohađanja ustanove ranog odgoja i obrazovanja.

Počinja obvezno školovanje – označeno žutim ukazuje da obvezno pohađanje počinje kad se djeca upisuju u ustanovu ranog odgoja i obrazovanja, tj. prije početka osnovne škole; plavom bojom je označeno da djeca mogu (i obično to čine) počinju pohađati osnovnu školu na dobrovoljnoj bazi prije dobi određene za početak školovanja.

¹⁷⁰ U Engleskoj je, npr., Ministarstvo obrazovanja odgovorno za sve ustanove ranog odgoja i obrazovanja, tamo postoji integriran sustav propisa i zajednički kurikularni okvir. Ali kad se radi o dostupnosti, financijskoj prihvatljivosti i standardima djelatnika, ostaju na snazi dva razdvojena sustava – jedan koji nudi „skrb o djeci za roditelje koji rade“ i drugi koji nudi „rani odgoj i obrazovanje za djecu iznad 3 godine“. Jedan se vidi kao pretežno privatna odgovornost, a drugi kao javno dobro. Moss, P.: **Sustav ustanova ranog odgoja i obrazovanja u Europi**, op. cit., p. 11.

¹⁷¹ Hrvatska - postoji mogućnost da se djetetu osigura mjesto sa 6 mjeseci, ali se te obveze ne mogu ispuniti zbog nedostataka ustanova. Cf. Moss, P.: **Sustav ustanova ranog odgoja i obrazovanja u Europi**, op. cit, p. 13.

¹⁷² Pojašnjenje pojmova odnosi se na 28 zemalja članica EU, ali je u ovom radu obuhvaćena odabrana skupina. Cf. Moss, P.: **Sustav ustanova ranog odgoja i obrazovanja u Europi**, op. cit, p. 12-13.

Kako se vidi iz tablice 2, Slovenija i Švedska imaju potpuno integrirane sustave ustanova – usklađenu politiku bez „rupe“. Hrvatska je jedna od zemalja koja – nema „rupe“ na papiru kad se govori o zakonskom pravu na mjesto, ali zbog manjka mjesta to pravo nije i realnost u praksi. Nadalje, **politika dopusta** utječe na to kad će djeca početi boraviti u ustanovi, a **politike o početku obveznog obrazovanja** utječu na to kad djeca napuštaju te ustanove. Nizozemska i Engleska nude rani boravak u osnovnoj školi na dobrovoljnoj bazi, s 4 g., a Švedska sa 6 g. (tablica 3) i u ovim zemljama gotovo sva djeca kreću u školu putem „ranijeg upisa“. U Hrvatskoj je dob kad se kreće na obvezno školovanje 6 ili 7 godina.

Tablica 3: Organizacija predškolskog odgoja i obrazovanja, 2014/15

Zemlja	Karakteristike
Švedska	Sustav ECEC-a sastoji se od jedinstvenih centara (<i>förskola</i>) namijenjenih djeci od 1 do 6 g. Između 6 i 7, djeca mogu pohađati predškolsku nastavu (<i>förskoleklass</i>). <i>Förskoleklass</i> je obično usko povezan sa školom koju će učenici pohađati. Sve navedene odredbe spadaju pod nadležnost nacionalne agencije za obrazovanje (<i>National Agency for Education</i>), a pedagoška skrb uređena je Zakonom o obrazovanju. Uz navedeno, mnoge lokalne vlasti također nude usluge ECEC-a u otvorenim predškolskim ustanovama (<i>öppen förskola</i>), gdje roditelji (ili djeca) dolaze sa svojom djecom kad god to požele.
Slovenija	Jedinstveni sustav ECEC-a za djecu od 11 mjeseci do 6 godine (kada počinje obvezno osnovno obrazovanje). ECEC se provodi u centrima pod nazivom <i>vrtci</i> , koji spadaju pod ukupnu odgovornost Ministarstva obrazovanja, znanosti i sporta. Postoji i sustav reguliranih kućnih usluga (<i>varstvo predšolskih otrok</i>), koji je usmjeren na istu dobnu skupinu, ali obuhvaća vrlo mali broj djece. Od dobi od 11 mjeseci, djeca imaju zakonsko pravo na subvencionirano mjesto u ECEC-u. Međutim, lokalne vlasti nisu uvijek u stanju zadovoljiti potražnju za mjestima za mlađu djecu.
Nizozemska	Do četvrte godine, djeca mogu pohađati cjelodnevnu privatnu ustanovu (<i>kinderdagverblijf</i>) ili reguliranu kućnu skrb koju pružaju dječji vrtići (<i>gastouderopvang</i>). Pored privatnog vrtića djeca u dobi od 2 do 4 g. mogu pohađati javno financirane igraonice (<i>peuterspeelzalen</i>). Igraonice uglavnom nude poludnevni ECEC. Posljednje dvije godine predškolskog odgoja i obrazovanja (od 4 do 6 godina) nude se u školskim okruženjima (<i>basiconderwijs</i>). Osnovno obrazovanje (ISCED 1) počinje u dobi od 6 g., obrazovanje je obvezno od 5. g., ali gotovo sva djeca počinju sa 4 g. Djeca u <i>basiconderwijs</i> mogu pohađati i naknadno plaćeni ECEC (<i>buitenschoolse opvang</i>).
UK - Engleska	Od rođenja do 5 g. (kada započinje obvezno obrazovanje), <i>Early Years Foundation Stage (EYFS)</i> pruža jedinstveni okvir standarda za učenje, razvoj i brigu za školovanje i skrb o djeci. Od 3. g., djeca imaju zakonsko pravo na 15 sati besplatnog pružanja ECEC tjedno. Besplatna ponuda također se nudi za najugroženije 2-godišnjake (oko 40% dobne skupine). Postavke uključuju registrirane predškolske ustanove (različite dobi), privatne i dobrovoljne ustanove (različite dobi), kao i škole koje se financiraju iz javnih sredstava (od 3 g. u vrtićima i razredima). Od 4. g. djeca imaju pravo na redovno (neskraćeno) vrijeme u osnovnoj školi (razred primanja). Osnovno obrazovanje (1. godina) počinje u dobi od 5 godina.
Hrvatska	Jedinstveni sustav ECEC-a koji pruža obrazovanje i skrb za djecu od 6 mjeseci do 7 godina. Predškolska odgojna i obrazovna ustanova se provodi u centrima pod nazivom <i>dječji vrtić</i> , koji spadaju pod opću odgovornost Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa. Osim dječjeg vrtića djeca mogu sudjelovati i u igraonicama, koje organiziraju razne organizacije čija primarna djelatnost nije ECEC (npr. knjižnice, bolnice, sportski klubovi, kulturne ustanove ili organizacije za socijalnu skrb). Moraju biti akreditirane od strane Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa, a njihova se ponuda fokusira na razne programe kratkog trajanja. Početak osnovnog obrazovanja (ISCED 1) ovisi o djetetovom rođendanu. Djeca rođena u siječnju-ožujku započinju osnovnu školu u kalendarskoj godini u kojoj napune šest godina, a ostali u dobi od 7 godina.

Izvor: autor prema European Commission/EACEA/Eurydice: **Early Childhood Education and Care Systems in Europe, National Information Sheets – 2014/15, Eurydice Facts and Figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015., p. 23, 31, 36, 39, 40.**

Ove različite točke prelaska iz vrtića u školu,¹⁷³ kao i različita dob kad se stječe pravo na boravak u ustanovi ranog odgoja i obrazovanja, **utječu na djecu i sektor ranog i predškolskog odgoja**. U zemljama u kojima se u osnovnu školu kreće sa 6 g., djeca obično provedu barem prethodne tri godine u vrtiću, ali je četiri do pet godina uobičajeno vrijeme za Švedsku, u kojoj većina djece pohađa ustanove s oko 12-18 mjeseci, nakon završetka dobro plaćenog roditeljskog dopusta. Međutim, u zemljama u kojima je prelazak u osnovnu školu obično oko 4 g., poput Engleske, većina djece provede u vrtiću najviše dvije godine (tablica 3). Odnedavno postoji trend da se boravak u ustanovama ranog odgoja i obrazovanja učini obveznim te je u Hrvatskoj od 1. rujna 2014. g. uveden¹⁷⁴ program predškole koji je obavezan za svu djecu u godini dana prije polaska u osnovnu školu. Dakle, različiti načini kojima se rani i predškolski odgoj i obrazovanje nastoje učiniti financijski pristupačnim i dostupnim utječu na stope sudjelovanja djece¹⁷⁵ (tablica 4).

Tablica 4: Sudjelovanje djece u predškolskom odgoju i obrazovanju, 2011-2017 (% dobne skupine od 4 godine do početka obaveznog obrazovanja)

Godina Zemlja	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
EU (28)	93,2	93,9	94,1 ^d	94,2 ^d	94,9	95,3 ^d	95,4 ^d
Švedska	:	:	95,7	95,9	95,0	95,6	96,3
Slovenija	:	:	89,8	89,4	90,5	90,9	92,1
Nizozemska	99,6	99,6	99,5	97,6	97,6	97,6	97,6
UK	95,8	97,3	95,9	98,2 ^d	100,0	:	100,0
Hrvatska	71,0	71,7	71,4	72,4	73,8	75,1	82,8

d – definicija se razlikuje

Izvor: autor prema Eurostatu, (online data code: *sdg_04_30*), updated on 23-May-2019, <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=sdg_04_30&plugi n=1>

U tablici 4 vidljiva su **kretanja i razlike** među zemljama u stopi sudjelovanja djece u ranom odgoju i obrazovanju. Tako je 2016. g., EU (28) dosegla cilj za 2020.g. od 95%, a Švedska, Nizozemska i UK su ga premašile. Hrvatska ima najnižu stopu sudjelovanja djece i među najnižima¹⁷⁶ je u usporedbi s drugim zemljama EU-a.

Rasprava o **sustavima** ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja može se činiti akademskom i apstraktnom, daleko od realnosti svakodnevnog pedagoškog rada.

¹⁷³ Moss, P.: **Sustav ustanova ranog odgoja i obrazovanja u Europi**, op. cit, p. 12-13.

¹⁷⁴ MZO: **Program predškole**, <<https://mzo.hr/hr/program-predskole>> (20.2.2019.)

¹⁷⁵ 2011.g. je samo deset zemalja EU te Island i Noreška ostvarilo cilj pružanja usluga ranog i predškolskog odgoja za najmanje 33% djece **mlađe od 3 g.** O tome više cf: 1) EK: **Eurydiceov sažetak politike**, op. cit., p. 13. 2) Prilog 4.2.2., slika 3: Stope sudjelovanja djece mlađe od tri godine u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, 2011. godina.

¹⁷⁶ O tome više cf: EK: **Pregled obrazovanja i osposobljavanja za 2017., Hrvatska, 2017.**, p.4.

Međutim, sustavi su važni za roditelje, djelatnike i iznad svih, za djecu. Oni utječu na to tko će se upisati u ustanovu i pod kojim okolnostima. Oni **oblikuju radnu snagu, utječu na kvalifikaciju, uvjete rada i status** i odražavaju naš način poimanja¹⁷⁷ ustanova ranog odgoja i obrazovanja.

4.2.3. Ulaganje u kvalitetu zaposlenika

U priopćenju Europske komisije¹⁷⁸ o predškolskom odgoju i obrazovanju te skrbi iz 2011. godine stoji sljedeće: „Kompetencije osoblja su ključ visokokvalitetnog predškolskog odgoja i obrazovanja. Privlačenje, obrazovanje i zadržavanje primjereno **kvalificiranog osoblja** je veliki izazov...“ Stoga Europska komisija podupire **profesionalizaciju osoblja**¹⁷⁹ u području ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, a u ovom radu se **napredak** prema profesionalizaciji **procjenjuje** ispitivanjem trenutnih zahtjeva za **inicijalnim obrazovanjem** i propisima o **trajnom stručnom usavršavanju**. U tom kontekstu valja razlikovati:

- **dodatne formalne kvalifikacije**¹⁸⁰ (*Further formal qualifications*) - odnose se na poslijediplomske kvalifikacije stečene **nakon minimalnih potrebnih kvalifikacija** za nastavničko zvanje na određenoj razini obrazovanja (npr. magisterij, doktorat i sl.);
- **dodatne kvalifikacije stečene trajnim stručnim usavršavanjem** (*Further CPD qualifications*) - **formalne i neformalne aktivnosti trajnog stručnog usavršavanja** koje primjerice mogu uključivati pedagoško osposobljavanje ili ono vezano za predmet, primjenu ICT-a u nastavi, razvoj novih nastavnih materijala, i slično. U određenim slučajevima, ove aktivnosti mogu dovesti do stjecanja dodatnih kvalifikacija.

Vidljiva su **dva osnovna pristupa** kvalificiranosti osoblja¹⁸¹ u europskim obrazovnim sustavima. Više od polovice zemalja ima sustav **jedinstvene kvalifikacije** za čitavo razdoblje

¹⁷⁷ Cf: prilog 4.2.2., slika 4: Glavni vidovi ranog i predškolskog odgoja za donositelje politika.

¹⁷⁸ Cf: EK: **Ključni podaci o predškolskom odgoju i obrazovanju u Europi**, op. cit., p. 95; prema EC: COMMUNICATION FROM THE COMMISSION **Early Childhood Education and Care: Providing all our children with the best start for the world of tomorrow**, Brussels, 17.2.2011., p.6. U Izvješću Eurydice i Eurostata, Izdanje 2014., koristi se Međunarodna standardna klasifikacija obrazovanja ISCED 1997, a podudaranje s ISCED 2011 prikazano je u prilogu 4.2.3. Slika 1: Korespodencija između razine ISCED 2011 i ISCED 1997.

¹⁷⁹ EK: **Prijedlog Preporuke Vijeća o visokokvalitetnim sustavima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**, op. cit., p.16.

¹⁸⁰ European Commission/EACEA/Eurydice: **Plaće i novčane naknade za nastavnike i ravnatelje škola u Europi, 2013./14.**, Izvješće Eurydicea, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 7.3.2016., p. 109.

¹⁸¹ Centri predškolskog odgoja i obrazovanja obično zapošljavaju širok raspon različitog osoblja, ali se unatoč varijacijama mogu grupirati u tri osnovne kategorije: **Obrazovno osoblje**: nastavnici (predškola,

predškolskog odgoja i obrazovanja. U drugim zemljama postoji drugačiji sustav za osoblje koje radi s mlađom djecom za razliku od onog za osoblje koje radi sa starijom dobnom skupinom te je obično **niža minimalna razina kvalifikacije** potrebna za osoblje koje radi s mlađom djecom. Naime, postoji jasna povezanost između organizacijskog modela predškolskog odgoja i obrazovanja i traženih kvalifikacija osoblja: u **jedinstvenim sustavima** gdje je pružanje usluga predškolskog odgoja i obrazovanja svoj djeci predškolske dobi organizirano u jednoj ustanovi tijekom jedinstvenog razdoblja, iste minimalne kvalifikacije su potrebne neovisno o dobi djece o kojoj se osoblje skrbi. Obrazovno osoblje koje radi s mlađom djecom u jedinstvenim ustanovama je, uglavnom, kvalificiranije – obično na visokoškolskoj razini – od osoblja koje radi s mlađom djecom u odvojenim ustanovama. Ovo je slučaj u Estoniji, **Hrvatskoj**, Litvi, **nordijskim zemljama i Sloveniji**. U većini zemalja s **podijeljenim sustavom** koje ustrojavaju usluge predškolskog odgoja i obrazovanja prema dobi djece, različite vrste kvalifikacija su potrebne za rad s mlađom i starijom djecom. Obično osoblje za njegu djece ili čak obrazovno osoblje u ustanovama za mlađu djecu mora imati minimalnu kvalifikaciju najmanje na višoj sekundarnoj, ne visokoškolskoj razini. Duljina obrazovanja se kreće od dvije do pet godina. Nadalje, u zemljama s podijeljenim sustavom, visokoškolska kvalifikacija je potrebna samo u ustanovama za stariju djecu na predškolskoj razini (ISCED 0). Većina zemalja zahtijeva preddiplomsku razinu obrazovanja i istovjetnu kvalifikaciju s tri ili četiri godine obrazovanja na visokoškolskoj razini. Važno je napomenuti da u nekoliko europskih zemalja, **nastavno osoblje** u predškolskom odgoju i obrazovanju ima **moćnost postići višu razinu kvalifikacije** od potrebnog minimuma. Primjerice, u Bugarskoj, Njemačkoj, Estoniji, **Sloveniji**, Slovačkoj, Finskoj i **Švedskoj**, buduće obrazovno osoblje u predškolskom odgoju i obrazovanju može nastaviti studij do diplomske razine. U nekim slučajevima, viša kvalifikacija omogućava daljnju specijalizaciju u pojedinim područjima, dok u drugim ista može pomoći pojedincima u napredovanju i/ili stjecanju višeg položaja.

vrtić)/pedagozi/odgajatelji, njihova je osnovna odgovornost odgoj i obrazovanje te skrb o skupini djece i obično imaju visokoškolsku kvalifikaciju; **Osoblje za njegu djece**: dadilje/ čuvatelji djece/ njegovatelji su odgovorni za pružanje skrbi i potpore djeci, a obrazovani su na srednjoškolskoj razini; **Asistenti/pomoćno osoblje**: pojedinci koji pomažu obrazovnom osoblju ili osoblju za njegu djece te je u nekim zemljama, minimalna razina potrebne početne kvalifikacije također srednjoškolska kvalifikacija, a u ostalima, nije potrebna formalna kvalifikacija. O tome više cf: 1) EK: **Ključni podaci o predškolskom odgoju i obrazovanju u Europi**, op. cit., p. 95-96; 2) prilog 4.2.3. Slika 2: Osnovne kategorije osoblja u predškolskim ustanovama, 2012./2013. g.

Dakle, **minimalna kvalifikacija** za nastavnike na predprimarnoj razini¹⁸² je u većini zemalja **visokoškolska diploma** koja se stječe završetkom trogodišnjeg ili četverogodišnjeg studijskog programa dodiplomske razine, a stručno osposobljavanje budućih nastavnika mora iznositi minimalno 25% cijelog programa. Za odabrane zemlje prikazano je tablicom 5.

Tablica 5: Razina i minimalno trajanje inicijalnog obrazovanja nastavnika u predprimarnom obrazovanju (ISCED 0) 2011./2012.

Zemlja	Razina i minimalno trajanje inicijalnog obrazovanja (0-7 g.)	Udio stručnog osposobljavanja (%)
Švedska	Preddiplomska razina (Bachelor level)	3,5 42,9
Slovenija	Preddiplomska razina (Bachelor level)	3 33,3
Nizozemska	Preddiplomska razina (Bachelor level)	4 Samostalnost ustanova
UK	Preddiplomska razina (Bachelor level)	4 25
Hrvatska	Preddiplomska razina (Bachelor level)	3 33,3

Izvor: autor prema Eurydice U Europska komisija/EACEA/Eurydice: **Ključni podaci o nastavnicima i ravnateljima škola u Europi**, Izdanje 2013, Izvješće Eurydicea, Luxembourg: Odjel za izdavaštvo Europske unije, 2013, p. 26-27.

Napomena za pojedinu zemlju:

- **Ujedinjena Kraljevina (ENG/WLS/NIR): Poslijediplomski stupanj iz područja obrazovanja** (The Postgraduate Certificate in Education - PGCE, tj. sukcesivni model programa stručnog osposobljavanja) nije program diplomske razine, ali može obuhvaćati neke kolegije diplomske razine koje **moгу doprinijeti stjecanju stupnja magistra**.

- **Slovenija:** Za ISCED 0 dostupna su oba modela: međutim, većina nastavnika obrazuje se po simultanom modelu.

U odabranim zemljama (tablica 5) su 2011./2012. g. isti zahtjevi za razinom inicijalnog obrazovanja, traju 3-4 g., a **udio stručnog osposobljavanja najveći je u Švedskoj (42,9%)**. Ujedinjena Kraljevina (ENG/WLS/NIR) ima najmanji udio stručnog osposobljavanja (25%), ali je značajna napomena sukcesivnog modela stručnog osposobljavanja, koji može **doprinijeti stjecanju stupnja magistra**, što je za 2014. g. prikazano na tablicom 6.

¹⁸² Dva su glavna modela inicijalnog obrazovanja nastavnika s obzirom na način na koji su opći i stručni dio kombinirani. Stručni dio može se ostvarivati u isto vrijeme kada i opći (**simultani model**) ili nakon (**sukcesivni model**). To znači da su kod simultanog modela studenti uključeni u stručno osposobljavanje od samog početka svog tercijarnog obrazovanje, dok se u sukcesivnom modelu to događa kasnije ili krajem studija. Izračun **udjela stručnog osposobljavanja** temelji se na **ECTS bodovima**. U izvješću se koristi Međunarodna standardna klasifikacija obrazovanja ISCED 1997. O tome više cf.: Europska komisija/EACEA/Eurydice: **Ključni podaci o nastavnicima i ravnateljima škola u Europi**, Izdanje 2013, Izvješće Eurydicea, Luxembourg: Odjel za izdavaštvo Europske unije, 2013., p. 23-27, 129.

Tablica 6: Razina kvalifikacije nastavnika 2014.

Zemlja	Razina kvalifikacije (Bachelor's: ISCED 6, Master's: ISCED 7)	
Švedska	Preddiplomska razina (Bachelor level)	ISCED 6
Slovenija	Preddiplomska razina (Bachelor level)	ISCED 6
Nizozemska	Preddiplomska razina (Bachelor level)	ISCED 6
UK	Diplomska razina (Master level)	ISCED 7
Hrvatska	Preddiplomska razina (Bachelor level)	ISCED 6

Izvor: autor prema OECD: **Starting Strong 2017**, Key OECD Indicators on Early Childhood Education and Care, OECD, 2017., p. 43.

Napomena:

- **Hrvatska:** prema Eurydice U Europska komisija/EACEA/Eurydice: **Ključni podaci o nastavnicima i ravnateljima škola u Europi**, Izdanje 2013, Izvješće Eurydicea, Luxembourg: Odjel za izdavaštvo Europske unije, 2013, p. 26-27.

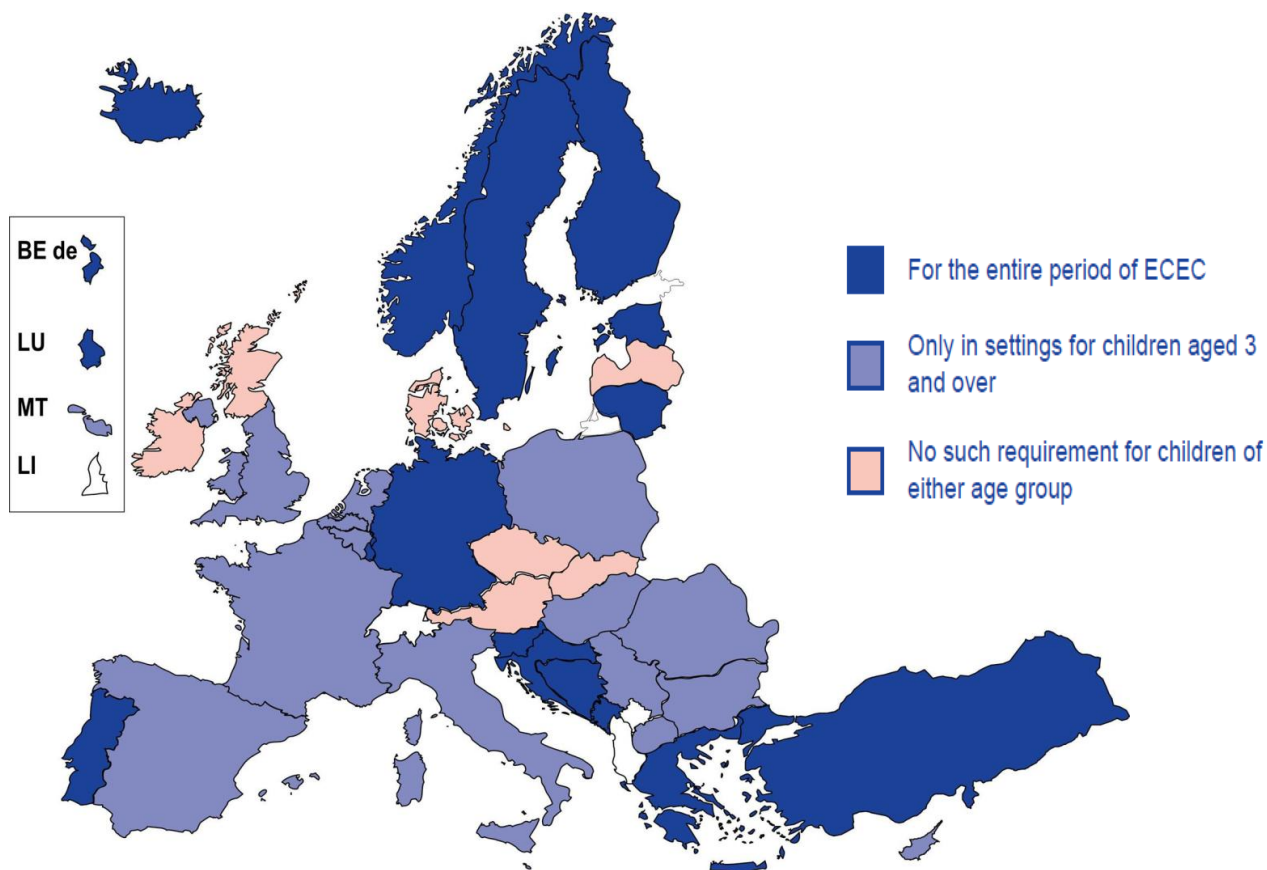
Dakle, iako se trajanje inicijalnog obrazovanja¹⁸³ i udio stručnog osposobljavanja razlikuje između zemalja, stupanj prvostupnika (*bachelor's degree*) postala je minimalna kvalifikacija nastavnika predškolskog odgoja i obrazovanja (tablica 6).

Zahtjev da najmanje jedan član osoblja po grupi djece u ECEC-u mora biti kvalificiran¹⁸⁴ na minimalnoj razini prvostupnika tj. najmanje tri godine na ISCED 6 prema klasifikaciji ISCED 2011, ima za cilj pokazati je li osoblje za obrazovanje u ovom sektoru visoko kvalificirano. To je važno jer osoblje koje je visoko kvalificirano u obrazovanju može pružiti vodstvo drugim članovima tima prilikom osmišljavanja i pružanja razvojno prikladnih aktivnosti za djecu i na taj način podići kvalitetu pružanja usluga. Ovaj zahtjev se u europskim obrazovnim sustavima **primjenjuje** za sve skupine djece tijekom **cijele faze ECEC-a** ili samo na skupine djece u dobi **od 3 godine** i više (slika 15).

¹⁸³ U izvješću OECD: **Starting Strong 2017**, Key OECD Indicators on Early Childhood Education and Care, koristi se Međunarodna standardna klasifikacija obrazovanja ISCED 2011. Tablica o razini kvalifikacije izrađena je prema *Education at a Glance (EAG) 2014*. Cf.: OECD: **Starting Strong 2017**, op. cit, p. 23, 43, 175.

¹⁸⁴ European Commission/EACEA/Eurydice: **Structural Indicators on Early Childhood Education and Care in Europe – 2016**, Eurydice Report, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016., p. 11-12. **Programi na razini ISCED 6**, na razini prvostupnika ili ekvivalentnoj razini, često su osmišljeni kako bi sudionicima pružili akademska i/ili stručna znanja, vještine i kompetencije, što dovodi do prvog stupnja ili ekvivalentne kvalifikacije. Programi na toj razini obično su teoretski utemeljeni, ali mogu uključivati praktične dijelove i informirani su o najnovijim istraživanjima i/ili najboljoj stručnoj praksi. Tradicionalno ih nude sveučilišta i ekvivalentne institucije visokog obrazovanja, ali ne podrazumijevaju nužno završetak istraživačkog projekta ili teze (UNESCO, 2012).

Slika 15: Zahtjev da najmanje jedan član osoblja iz skupine djece u ECEC-u ima terciarnu razinu kvalifikacije u obrazovanju (najmanje 3 godine ISCED 6), 2015/16



Izvor: Eurydice U European Commission/EACEA/Eurydice: **Structural Indicators on Early Childhood Education and Care in Europe – 2016**, Eurydice Report, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016., p. 12.

Napomena:

Nizozemska - Samo u okruženju za djecu od 4 godine i više.

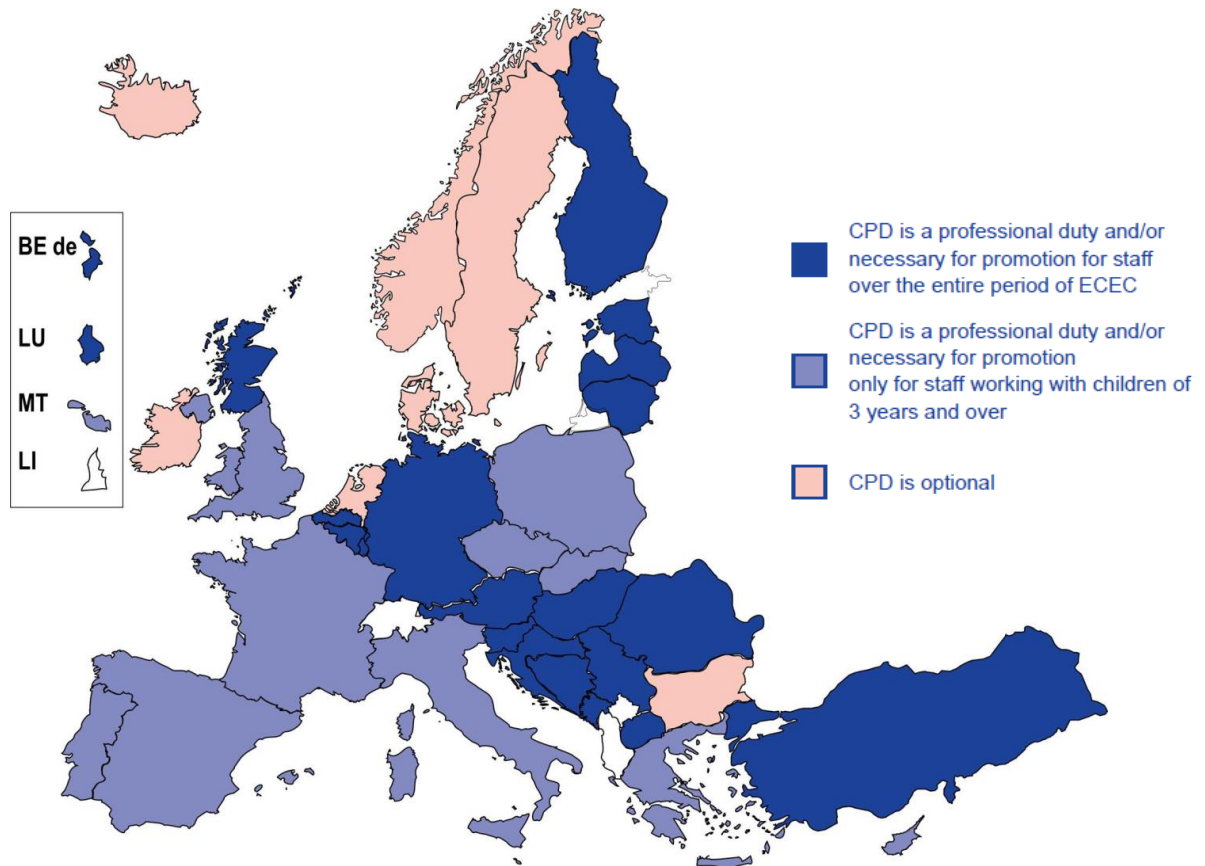
Slika 15 prikazuje da u Švedskoj, Hrvatskoj i Sloveniji postoji barem jedan član osoblja koji ima terciarnu razinu obrazovanja za sve skupine djece tijekom cijele faze ECEC-a te da se u Ujedinjenom Kraljevstvu (Engleska, Wales i Sjeverna Irska) i Nizozemskoj taj zahtjev primjenjuje samo na skupine djece u dobi od 3 godine i više.

Utvrđivanje **uvjeta početne kvalifikacije** za osoblje¹⁸⁵ koje radi s djecom tek je **prva točka u osiguravanju kvalificirane radne snage**. **Trajno stručno usavršavanje** (*continuing professional development - CPD*) važno je sredstvo pomoću kojeg zaposlenici mogu **unaprijediti svoje znanje i vještine tijekom karijere** te u određenim slučajevima također

¹⁸⁵ EK: **Eurydiceov sažetak politike**, Rani i predškolski odgoj i obrazovanje 2014, op. cit., p. 16. **Trajno stručno usavršavanje** (CPD) definira se kao sudjelovanje u formalnim i neformalnim aktivnostima stručnog usavršavanja, koje mogu, primjerice, uključivati **pedagošku i predmetnu** (npr. primjena ICT-a) **obuku**. O tome isto cf: 1) European Commission/EACEA/Eurydice: **Structural Indicators on Early Childhood Education and Care in Europe – 2016**, op. cit., p 13-15, 25; 2) Working Group on Early Childhood Education and Care: **Proposal for key principles of a Quality Framework for Early Childhood Education and Care**, op. cit., p. 31-32; 3) EK: **Ključni podaci o predškolskom odgoju i obrazovanju u Europi**, op. cit., p. 104-105.

omogućava stjecanje **dodatnih kvalifikacija**. Stoga Europska komisija ističe da CPD ima ogroman utjecaj na kvalitetu osoblja, na korištene metode i pristupe poučavanja te na ishode djece (razvoj i učenje). Unatoč tome, trajno je stručno usavršavanje u samo polovici europskih zemalja profesionalna obaveza i/ili uvjet za napredovanje obrazovnog osoblja i njegovatelja u ustanovama za djecu mlađu od tri godine (slika 16).

Slika 16: Status trajnog stručnog usavršavanja (CPD) za osoblje ECEC-a, 2015/16



Izvor: Eurydice U European Commission/EACEA/Eurydice: **Structural Indicators on Early Childhood Education and Care in Europe – 2016**, Eurydice Report, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016., p. 14.

Napomena:

CPD je prikazan kao profesionalna dužnost i/ili uvjet za napredovanje čak i ako se zahtjev primjenjuje samo na jednu kategoriju osoblja.

Dakle, u Hrvatskoj i Sloveniji je CPD profesionalna dužnost i pravo (sukladno Zakonu i Kolektivnom ugovoru) kroz cijelo razdoblje ECEC-a. Za djecu od 3 godine je to profesionalna obaveza i/ili uvjet za unaprjeđenje u Ujedinjenom Kraljevstvu (Engleska, Wales i Sjeverna Irska), a u Nizozemskoj i Švedskoj nije obaveza (slika 16). Slijedom navedenog, tablicom 7 prikazana je profesionalizacija/kompetentnost osoblja.

Tablica 7: Ulaganje u kvalitetu zaposlenika 2015/2016

Zemlja	Zahtjev za	
	tercijarnom razinom kvalifikacije – najmanje jedan član osoblja ECEC-a	trajnim stručnim obrazovanjem (CPD)
Švedska	cijela faza ECEC-a	nije obaveza
Slovenija	cijela faza ECEC-a	cijela faza ECEC-a
Nizozemska	od 3 godine	nije obaveza
UK*	od 3 godine	od 3 godine
Hrvatska	cijela faza ECEC-a	cijela faza ECEC-a

UK* = Engleska, Wales i Sjeverna Irska

Izvor: autor prema Eurydice U European Commission/EACEA/Eurydice: **Structural Indicators on Early Childhood Education and Care in Europe – 2016**, Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016., p. 12-15.

Napomena: U Nizozemskoj su sve ustanove ECEC-a obvezne imati plan razvoja osoblja.

Profesionalizacija osoblja (tablica 7) ostvaruje se sukladno vrsti sustava zahtjevima za tercijarnom razinom kvalifikacije, a trajno stručno usavršavanje je obaveza i pravo u Hrvatskoj i Sloveniji.

Slijedom navedenog može se zaključiti:

- u odabranim zemljama je minimalna potrebna kvalifikacija razina prvostupnika (*Bachelor level*),
- u Sloveniji i Švedskoj buduće obrazovno osoblje može nastaviti studij do diplomske razine,
- nastavnici UK (ENG/WLS/NIR) imaju dodatne formalne kvalifikacije (*Master level*),
- CPD nije obaveza u Nizozemskoj i Švedskoj,
- U Nizozemskoj su sve ustanove ECEC-a obvezne imati plan razvoja osoblja.

Hrvatska

Kvalifikacija odgajatelja stječe se trogodišnjim stručnim studijem,¹⁸⁶ ili prvim stupnjem ostvarenim na sveučilišnom studiju rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Naime, odgajatelji u RH još se od 1968. godine školuju u okviru visokog obrazovanja, tako da u 2016. godini samo 4,9% odgajatelja nema višu razinu obrazovanja.

Međutim, kako je CPD najkonzistentniji prediktor kvalitete¹⁸⁷ postavlja se pitanje: **Koji su rezultati trajnog (kontinuiranog) stručnog usavršavanja?** Naime, jedan od najbitnijih kriterija kvalitete unutar područja ljudski resursi¹⁸⁸ je **ulaganje u kvalitetu zaposlenika, odnosno kontinuirani profesionalni razvoj djelatnika**, koji se najčešće manifestira **u obliku stručnih usavršavanja**. Navedena usavršavanja mogu biti organizirana unutar ili izvan ustanove, zatim u obliku sudjelovanja na stručnim i znanstvenim skupovima i konferencijama, studijskih putovanja, sudjelovanja u oblicima međunarodne mobilnosti i sl. Za analizu i interpretaciju kvalitete područja treba koristiti različite izvore podataka i uvažiti mišljenje i stavove ključnih dionika. Analizu kvalitete područja moguće je oprimjeriti na elementu kontinuiranoga profesionalnog razvoja (tablica 8).

¹⁸⁶ Prema Državnim pedagoškim standardima predškolskog odgoja i obrazovanja, NN, 63/08, 90/10, članak 2, i Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju NN, 10/97, 107/07, 94/13, članak 24, „poslove odgojitelja djece (...) može obavljati osoba koja je završila preddiplomski sveučilišni studij ili stručni studij odgovarajuće vrste, odnosno studij odgovarajuće vrste kojim je stečena viša stručna sprema u skladu s ranijim propisima, kao i osoba koja je završila sveučilišni diplomski studij ili specijalistički studij odgovarajuće vrste“, pri čemu „odgovarajuću vrstu obrazovanja odgojno-obrazovnih radnika te razinu i vrstu obrazovanja ostalih radnika u dječjem vrtiću pravilnikom propisuje ministar nadležan za obrazovanje“. Osim povećanih kompetencija, jedna je od posljedica visokog obrazovanja odgajatelja i vrlo mali broj mlađih od 25 godina, posebno nakon 2008. godine, kada na tržište rada izlaze generacije kojima je efektivno povećano trajanje stručnog studija u okviru bolonjske reforme. Uz procijenjen broj od oko 500 odgajatelja koji godišnje završavaju studij te povećanje broja godišnjih umirovljenja odgajatelja sa 100 na 300 u sljedećih pet godina i uz zadržavanje istih kapaciteta za obrazovanje odgajatelja, potencijal širenja predškolskog sustava čak i uz nultu migraciju smanjit će se sa 400 na 200 godišnje. To znači da bi s postojećim upisnim kvotama dosezanje trenutnoga državnoga pedagoškog standarda i barcelonskih ciljeva trajalo do 2060. godine. Stoga postoji ozbiljan rizik da nedostatak odgajatelja bude ključan činitelj koji će u budućnosti ograničavati povećanje obuhvaćenosti djece ranim i predškolskim odgojem i obrazovanjem (izazov s kojim se nose i razvijeniije europske zemlje). O tome više cf.: Dobrotić, I., Matković, T., Menger, V.: **Analiza pristupačnosti, kvalitete, kapaciteta i financiranja sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj**, op. cit., p. 11, 61, 70-73.

¹⁸⁷ Cf.: supra poglavlje 4.1.1.: Poboľšanje kvalitete ECEC-a.

¹⁸⁸ Ostali elementi kvalitete područja ljudski resursi su: usklađenost kadra s mjerilima propisanim Državnim pedagoškim standardom predškolskog odgoja i naobrazbe i postojećom zakonskom regulativom, zatim mehanizmi selekcije zaposlenika prilikom zapošljavanja (profesionalan i transparentan postupak) te „stalnost“ kadra, odnosno mala fluktuacija djelatnika. O tome više cf.: Antulic Majcen, S., Pribela-Hodap, S.: **Prvi koraci na putu prema kvaliteti, Samovrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**, NCVVO, Zagreb, 2017., p. 182- 184.

Tablica 8: Kriteriji za samovrednovanje kvalitete stručnog usavršavanja

Pitanja koja traže objektivne odgovore
Ulaže li ustanova dovoljno financijskih sredstava u različite oblike stručnog usavršavanja?
Smanjuje li se ili se povećava iz godine u godinu visina financijskih sredstava namijenjenih za stručno usavršavanje?
Je li visina financijskih sredstava predviđena za stručno usavršavanje dostatna za zadovoljavanje potreba za stručnim usavršavanjem svih djelatnika?
Prati li visina sredstava namijenjenih za stručno usavršavanje realne troškove stručnih usavršavanja?
Jesu li različiti oblici stručnog usavršavanja jednako dostupni svim djelatnicima?
Odgovaraju li sadržaji stručnog usavršavanja misiji i viziji ustanove?
Na koji način se znanje/vještine stečene na stručnim usavršavanjima diseminiraju unutar ustanove?
Na koji način se znanje/vještine stečene na stručnim usavršavanjima implementiraju u svakodnevni odgojno-obrazovni rad ustanove?
Postoje li mehanizmi praćenja učinkovitosti stručnih usavršavanja i praćenje pozitivnih utjecaja u svakodnevnom životu i radu ustanove?

Izvor: autor prema Antulic Majcen, S., Pribela-Hodap, S.: **Prvi koraci na putu prema kvaliteti, Samovrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**, NCVVO, Zagreb, 2017., p. 184.

Odgovore na pitanja iz tablice 8 moguće je pronaći u različitim izvorima statističkih podataka i drugim oblicima dokumentacije ustanove. Usporedbom statističkih pokazatelja i drugih prikupljenih podataka moguće je analizirati trendove u posljednjih nekoliko godina. **Samovrednovanje** – na set pitanja iz kriterija za vanjsko vrednovanje kvalitete, u PU provodi se unutarnja objektivna procjena (vrednovanje) stanja i rezultata. Samovrednovanje (samoprocjena) služi kao podloga za poboljšanje i postizanje rezultata iz kriterija za vanjsko vrednovanje kvalitete.

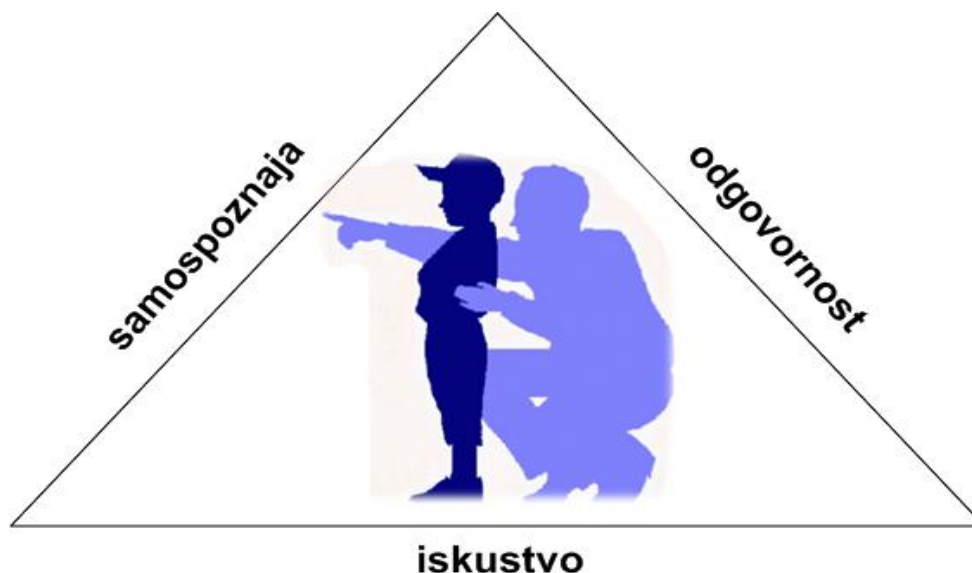
Kvalitetu područja ljudski resursi moguće je **unaprijediti**¹⁸⁹ sljedećim aktivnostima: praćenje implementacije znanja i kompetencija stečenih usavršavanjem, uvođenje kulture održavanja sustručnjačkih supervizija i stručne rasprave o kvaliteti rada, samoprocjena kompetentnosti djelatnika u radu s djecom/roditeljima/kolegama, zapošljavanje još jedne stručne osobe te uvođenje (sustručnjačke) supervizije kao oblika rada.

¹⁸⁹ Antulic Majcen, S., Pribela-Hodap, S.: **Prvi koraci na putu prema kvaliteti, Samovrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**, op. cit., p. 193-195.

U kontekstu ulaganja u kvalitetu zaposlenika temeljno pitanje glasi: Što nedostaje da imamo nov način podjele znanja?¹⁹⁰ Implicitnog znanja. Naime, poslovni sustavi (ustanove) uče¹⁹¹ samo preko pojedinca. Ako zaposlenici sami po sebi nisu dovoljno motivirani za izazove i promjene onda neće biti rasta, a samim tim ni poslovne izvrsnosti.

Kako je već istaknuto, stručno usavršavanje koje uključuje **coaching**¹⁹² je do tri puta učinkovitije, a njegove karakteristike¹⁹³ prikazane su slikom 17.

Slika 17: Bit coachinga



Izvor: autor prema Baračkai, Z., Velencei, J., Dörfler, V.: **Majstor i kalfa**, Sinergija – nakladništvo, Zagreb, 2005., p. 19.

Dobar *coach* nikad nije mlađi od igrača, stoji na rubu terena i dijeli savjete, ostaje dok tim pobjeđuje i ne nudi gotova rješenja, nego pokazuje put (slika 17).

4.2.4. Plaće odgajatelja

Promjena očekivanja u pogledu kvalitete odgojno-obrazovnog¹⁹⁴ rada zahtijeva od nastavnika (odgajatelja) i ravnatelja ustanova razvijanje šireg spektra kompetencija i

¹⁹⁰ Bevanda, V.: predavanja iz kolegija **Informacijski sustavi u potpori upravljanju i odlučivanju**, Sveučilište Jurja Dobrila u Puli, FET, PDS Ljudski resursi i društvo znanja, ak. god. 2015/2016.

¹⁹¹ Vujić, V.: **Menadžment ljudskog kapitala**, treće izdanje, M.E.P. Consult, Rijeka, 2008., p. 237.

¹⁹² Cf. supra točka 1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja.

¹⁹³ Baračkai, Z., Velencei, J., Dörfler, V.: **Majstor i kalfa**, Sinergija – nakladništvo, Zagreb, 2005., p. 18-19.

¹⁹⁴ U izvješću se koriste termini za sve razine nastavnika i njihov rad, od predškolskog (*pre-primary education*) do višeg srednjeg obrazovanja (*upper secondary education*). Budući da ovaj rad prati predškolsku razinu, termini su prilagođeni (op. a.). Cf.: European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe 2015/16**, Eurydice - Facts and Figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 12.10.2016., p. 7., prema Council of the European Union: **Conclusions on effective teacher education**, Education, Youth, Culture and Sport Council meeting, Brussels, 20 May 2014.

provedbu šireg raspona zadataka nego prije. Složenost i raznolikost potrebnih kompetencija predstavlja izazov za sve nacionalne obrazovne sustave, a naknada je ključni element u postizanju atraktivnosti struke. Zajedno s drugim čimbenicima kao što su radni uvjeti, izgledi za napredovanje u karijeri, mogućnosti za profesionalni razvoj i priznanje, ona **igra važnu ulogu u privlačenju ljudi u struku, osiguravanju zadovoljstva nastavnika i motivacije** za nastavak visokokvalitetnog rada. **Politike** koje utječu na zaradu i izgled za karijeru zaposlenika u obrazovnom sektoru **trebaju stoga biti sastavni dio sveobuhvatnih strategija** za poboljšanje privlačnosti nastavničke profesije.

Kako bi se pratila usporedba plaća za odabrane zemlje valja istaći da za Hrvatsku¹⁹⁵ dosad još nije izrađen sustavan pregled. Naime, za razliku od nastavnika u osnovnim i srednjim školama, čije plaće dolaze iz državnog proračuna, prava zaposlenika dječjih vrtića čiji su osnivači JLS-ovi (plaće i druga prava na temelju kolektivnih ugovora) regulirana su na lokalnoj razini i bitno se razlikuju. Nadalje, za Nizozemsku podaci nisu dostupni osim u izvješću **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe – 2016/2017**,¹⁹⁶ za referentnu godinu usporedbe 2015/2016.

Konačno, zbog ispravnog razumijevanja u nastavku se daje definicija pojmova¹⁹⁷ vezanih za plaće nastavnika.

Predprimarno obrazovanje¹⁹⁸ (*Pre-primary education, ISCED 02*) – namijenjeno je djeci u dobi od najmanje 3 godine.

Javne ustanove (*Public institutions*) - one kojima izravno ili neizravno upravlja javno tijelo nadležno za obrazovanje i u potpunosti/gotovo u potpunosti se financira iz javnih izvora.

Potpuno kvalificirani nastavnik (*Full qualified teacher*) - osoba čije profesionalne zadaće uključuju planiranje i organizaciju grupnih ili individualnih aktivnosti vezanih za razvoj

¹⁹⁵ Cf.: Dobrotić, I., Matković, T., Menger, V.: **Analiza pristupačnosti, kvalitete, kapaciteta i financiranja sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj**, op. cit., p. 75. O tome isto - Državni zavod za statistiku RH, koji temeljem upita napominje da *ne raspolaže s podacima o plaćama prema zanimanjima* te upućuje na *podatke o plaćama prema Nacionalno klasifikaciji djelatnosti 2007 (NKD 2007) i stručnim spremama*, kroz godine.

¹⁹⁶ European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe – 2016/17**, Eurydice - Facts and Figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018., p. 74, 84, 90, 92.

¹⁹⁷ Cf.: 1) European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe – 2016/17**, op. cit., p. 119-124; 2) European Commission/EACEA/Eurydice: **Plaće i novčane naknade za nastavnike i ravnatelje škola u Europi, 2013./14.**, op. cit., p. 107-110.

¹⁹⁸ Prema Međunarodnoj standardnoj klasifikaciji obrazovanja ISCED 2011. g. Cf.: European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe – 2016/17**, op. cit., p. 119.

učeničkih/djetetovih (op. a.) znanja, vještina i ponašanja. Potpuno kvalificirani nastavnici ispunjavaju sve uvjete po pitanju obrazovanja za nastavničko zvanje (jedan ili više predmeta) te zadovoljavaju ostale uvjete (npr. probni rad) u skladu s formalnim politikama određene zemlje. Oznaka s **punim radnim vremenom** (*Full – time*) obično se temelji na „zakonskom radnom vremenu“, za razliku od stvarnog ukupnog radnog vremena ili stvarnog nastavnog vremena.

Zakonom propisane plaće (*Statutory salaries*):

Osnovna zakonom propisana plaća¹⁹⁹ nastavnika (*Basic statutory salary*) - naknada za rad koja se daje neoženjenom/neudanom nastavniku bez djece s minimalnim traženim kvalifikacijama potrebnim za održavanje nastave na određenoj razini obrazovnog sustava.

Osnovna bruto godišnja zakonom propisana plaća (*Basic gross annual statutory salary*) - iznos koji poslodavac isplati u jednoj godini, uključujući opća povećanja na platnim ljestvicama, 13. plaću i naknadu plaće za blagdane (gdje se to primjenjuje), bez doprinosa koje poslodavac uplaćuje za socijalno i mirovinsko (ulazi u bruto I u Republici Hrvatskoj, op. a.) osiguranje. Ova plaća ne uključuje druge dodatke na plaću ili financijske povlastice (vezane primjerice za dodatne kvalifikacije, zasluge, prekovremeni rad, dodatna zaduženja, geografski položaj, obvezu izvođenja nastave u razredima u izazovnim okolnostima ili za troškove smještaja, zdravstva ili putne troškove).

Najniža plaća (*Minimum salary*) - osnovna bruto plaća koju primaju nastavnici u gore navedenim okolnostima na početku svoje karijere.

Najviša plaća (*Maximum salary*) - osnovna bruto plaća koju primaju nastavnici u gore navedenim okolnostima prije umirovljenja ili nakon određenog broja godina radnog staža. Najviša plaća uključuje samo povećanja vezana za duljinu radnog staža i/ili dob.

Godišnja zakonom propisana plaća²⁰⁰ (*The annual statutory salary*) - ...zbroj bruto plaća isplaćenih redovitim, potpuno kvalificiranim nastavnicima prema zakonski određenim rasponima plaća...

¹⁹⁹ European Commission/EACEA/Eurydice: **Plaće i novčane naknade za nastavnike i ravnatelje škola u Europi, 2013./14.**, op. cit., p. 108-109.

Raspon plaća za nastavnike (*Salary range for teachers*) - označava iznos plaće koju redoviti, potpuno kvalificirani nastavnici mogu očekivati, ovisno o radnom stažu. Napredak u rasponu plaća može se također povezati s ispunjenjem određenih uvjeta, kao što je pozitivna ocjena u procesu radnog učinka. Raspon plaća zakonski je definiran ili propisima ili sporazumima između dionika. Razlikuju se četiri točke raspona plaća:

- početna plaća, (*starting salary*)
- plaća nakon 10 godina radnog staža (*salary after 10 years of experience*),
- plaća nakon 15 godina radnog staža (*salary after 15 years of experience*), i
- plaća na vrhu raspona (*salary at the top of the range*).

Raspon plaća odnosi se na nastavnike koji posjeduju **minimalnu kvalifikaciju potrebnu** za ulazak u nastavničku profesiju **u referentnoj godini**. U obrazovnim sustavima u kojima najveći udio nastavnika ima **višu kvalifikaciju od minimalne**, koristi se odgovarajući raspon plaća.

Stvarna plaća (*Actual salaries*)

Prosječna stvarna plaća nastavnika²⁰¹ (*Actual gross average salary teachers*) - **stvarna bruto godišnja plaća** koju primaju svi nastavnici **na određenoj razini obrazovanja**, uključujući njihovu osnovnu bruto plaću uz sve dodatke, bonuse ili financijske povlastice, podijeljena s ukupnim brojem nastavnika na određenoj razini. Ovisno o zemlji, u nekim su slučajevima sve razine obrazovanja uzete zajedno. Podaci mogu biti iz nacionalnih administrativnih registara, statističkih baza podataka, anketa s reprezentativnim uzorkom ili drugih reprezentativnih izvora.

Stvarna plaća²⁰² (*Actual salaries*) - ponderirana prosječna bruto godišnja plaća koju primaju **svi nastavnici u dobi od 24 do 65 godina** na određenoj razini obrazovanja, ...iznos isključuje doprinose poslodavaca za socijalno i mirovinsko (ulazi u bruto I u Republici Hrvatskoj, op. a.) osiguranje, ali uključuje one koje plaćaju zaposlenici. Dodaci na plaću odnose se na bonuse i dodatke koji se nastavnicima mogu dodijeliti na temelju osnovne plaće određene obrazovnim kvalifikacijama i radnim iskustvom...

²⁰⁰ European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe – 2016/17**, op. cit., p. 122.

²⁰¹ European Commission/EACEA/Eurydice: **Plaće i novčane naknade za nastavnike i ravnatelje škola u Europi, 2013./14.**, op. cit., p. 109.

²⁰² European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe – 2016/17**, op. cit., p. 123.

Dodaci na plaću²⁰³ (*Salary allowances*)

Osnovna bruto plaća može biti dopunjena s **različitim oblicima dodatnih naknada**, kojima se nastavnicima plaća za dodatne zadatke ili zaduženja ili otežane uvjete rada. Ti elementi u nekim zemljama mogu predstavljati značajan udio plaće nastavnika. Novčane se naknade u europskim zemljama često isplaćuju za: **dodatne formalne kvalifikacije** (npr. magisterij, doktorat, itd.), **dodatne kvalifikacije stečene trajnim stručnim usavršavanjem** (formalne, neformalne aktivnosti CPD-a, mogu dovesti do stjecanja dodatnih kvalifikacija), **pozitivna ocjena učinka rada** (kvaliteta rada nastavnika može se ocjenjivati kroz unutarnje i vanjske postupke vrednovanja...), **dodatna zaduženja** (aktivnosti koje mogu obavljati nastavnici, a koje se razlikuju od onih navedenih u njihovom ugovoru...), **zemljopisni položaj** (poticanje nastavnika na prihvaćanje radnog mjesta u udaljenim ili ruralnim područjima, socijalno ugroženim područjima...), **posebne obrazovne potrebe ili otežani uvjeti rada** (djeca s posebnim potrebama integrirana u redovite skupine...), izvannastavne aktivnosti (npr. sportske...), prekovremeno.

Standard kupovne moći²⁰⁴ (*Purchasing power standard - PPS*) - umjetna zajednička referentna valuta koja se rabi u Europskoj uniji kako bi se izrazio volumen ekonomskih agregata **u svrhu međunarodne usporedbe ukidanjem razlika između cijena u različitim zemljama**. Ekonomski agregati u PPS-u dobivaju se dijeljenjem originalne vrijednosti u nacionalnoj valuti s odgovarajućim PPP-om (paritet kupovne moći). PPS-om se stoga može **kupiti jednaki zadani volumen dobara i usluga u svim zemaljama**, dok su različiti iznosi u nacionalnoj valuti potrebni kako bi se kupio jednaki volumen dobara i usluga u pojedinim zemljama, ovisno o razini cijena.

²⁰³ European Commission/EACEA/Eurydice: **Plaće i novčane naknade za nastavnike i ravnatelje škola u Europi, 2013./14.**, op. cit., p. 109-110.

²⁰⁴ EK: **Ključni podaci o predškolskom odgoju i obrazovanju u Europi**, op. cit., p. 156.

Za odabrane zemlje s dostupnim podacima može se od tablice 9 do tablice 13 pratiti razina odlučivanja i kretanje²⁰⁵ zakonom propisanih plaća (najniža i najviša) te stvarnih plaća, kroz godine. Odnos najniže (minimalne) i najviše (maksimalne) godišnje propisane plaće nastavnika ukazuje na mogućnosti povećanja plaće koje mogu očekivati tijekom svog rada ako se u obzir uzme samo njihov radni staž.

Tablica 9: Plaće nastavnika predprimarnog obrazovanja, 2011/2012

Godišnje bruto plaće (EUR) potpuno kvalificiranih nastavnika u javnim ustanovama 2011/2012					
Zemlja	Razina odlučivanja	Osnovna zakonom propisana plaća		Prosječan broj godina za najvišu plaću	Prosječna stvarna plaća
		Najniža	Najviša		
Švedska	lokalna/općine	27908	35615	-	31762
Slovenija	središnja	18243	27147	25	:
Nizozemska	:	:	:	:	:
UK- Engleska*	središnja	24874	42351	10	42057
Hrvatska	lokalna/općine	:	:	35	11752

Statistički kod

: podaci nisu dostupni

Izvor: autor prema European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe, 2011/12**, Eurydice Report, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 22.10. 2013., p. 68, 74, 76, 88.

Napomena:

UK- Engleska* = England and Wales; vrijedi u nastavku do tablice 13.

U Švedskoj se o osnovnoj plaći za nastavnike odlučuje²⁰⁶ na temelju pregovora između tijela zaduženih za obrazovanje i sindikata, stoga ne postoje zakonom propisane plaće u strogom smislu riječi. Naposljetku, plaće nastavnika u Švedskoj temelje se na njihovom učinku, a sporazumi na središnjoj i/ili lokalnoj razini čine okvir unutar kojeg pregovaraju o plaćama nastavnika na pojedinačnoj razini.

²⁰⁵ Cf.: Europska komisija/EACEA/Eurydice: **Ključni podaci o nastavnicima i ravnateljima škola u Europi**, op. cit., p.80-84.

²⁰⁶ 1) European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe, 2011/12**, op. cit., p. 7; 2) European Commission/EACEA/Eurydice: **Plaće i novčane naknade za nastavnike i ravnatelje škola u Europi, 2013./14.**, op. cit., p. 8.

Tablica 10: Plaće nastavnika predprimarnog obrazovanja, 2012/2013

Godišnje bruto plaće (EUR) potpuno kvalificiranih nastavnika u javnim ustanovama 2012/2013				
Zemlja	Razina odlučivanja	Osnovna zakonom propisana plaća		Prosječna stvarna plaća
		Najniža	Najviša	
Švedska (2011/2012)*	lokalna/općine	28572	36413	32426
Slovenija	središnja	16965	25371	18732
Nizozemska		:	:	:
UK- Engleska	središnja	24874	42351	37102
Hrvatska	lokalna/općine	:	:	11452

Izvor: autor prema European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe, 2012/13**, Eurydice Facts and Figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 23.2. 2015., p. 66, 72, 74, 80.

Napomena:

Švedska: Budući da nema zakonom propisanih plaća, navedeni podaci za minimalne i maksimalne plaće odgovaraju 10. i 90. percentilu. Izvor: Statistics Sweden. Referentna godina: 2011/12.

Posljednjih nekoliko godina minimalne zakonske plaće nastavnika²⁰⁷ su u većini zemalja izravno pogođene ekonomskom krizom te je u Sloveniji 2012/2013 u odnosu na prethodnu godinu pad iznosio 7,0%.

Tablica 11: Plaće nastavnika predprimarnog obrazovanja, 2013/2014

Godišnje bruto plaće (EUR) potpuno kvalificiranih nastavnika u javnim ustanovama 2013/2014				
Zemlja	Razina odlučivanja	Osnovna zakonom propisana plaća		Prosječna stvarna plaća
		Najniža	Najviša	
Švedska (2012/2013)	lokalna/općine	28562	37065	32813
Slovenija	središnja	16810	25050	18060
Nizozemska	središnja	:	:	:
UK- Engleska	središnja	25123	42775	42172
Hrvatska	lokalna/općine	:	:	11244

Izvor: autor prema European Commission/EACEA/Eurydice: **Plaće i novčane naknade za nastavnike i ravnatelje škola u Europi, 2013./14.**, Izvješće Eurydicea, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 7.3.2016., p. 52, 70, 80, 86, 88.

Napomena:

Švedska: Budući da nema zakonom propisanih plaća, navedeni podaci za minimalne i maksimalne plaće odgovaraju 10. i 90. percentilu. Izvor: Statistics Sweden. Referentna godina: 2012/13.

²⁰⁷ European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe, 2012/13**, Eurydice Facts and Figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 23.2. 2015., p. 12.

Pet godina nakon početka gospodarske krize u Europi²⁰⁸ posljedice na plaćama nastavnika i dalje su vidljive. Relativno smanjenje zakonom propisane plaće od 2011/2012 do 2013/2014.g. (razlika između najviše i najniže vrijednosti) u Sloveniji iznosi 8,1%, pri čemu valja uzeti u obzir broj godina radnog staža u struci, potrebnog za stjecanje najviše plaće (25 g.). U Hrvatskoj se stvarna plaća smanjila za 4,5%, a u Švedskoj povećala za 3,2%. Promjene zakonom propisanih plaća događaju se uglavnom zbog tri čimbenika: reforme plaće u obrazovnom sektoru, prilagodbe plaća nastavnika kako bi pratile troškove života i opće promjene plaće u cijelom javnom sektoru.

Tablica 12: Plaće nastavnika predprimarnog obrazovanja, 2014/2015

Godišnje bruto plaće (EUR) potpuno kvalificiranih nastavnika u javnim ustanovama 2014/2015				
Zemlja	Razina odlučivanja	Osnovna zakonom propisana plaća		Prosječna stvarna plaća
		Najniža	Najviša	
Švedska	lokalna/općine	29511	39093	34366
Slovenija	središnja	16810	25050	17400
Nizozemska	središnja	:	:	:
UK- Engleska	središnja	28274	48140	41726
Hrvatska	lokalna/općine	:	:	11198

*Izvor: autor prema European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe 2014/15**, Eurydice - Facts and Figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 20.10.2015., p. 52, 70, 80, 86, 88.*

U odnosu na prethodnu godinu, osnovna zakonom propisana plaća 2014/2015 povećala se u Švedskoj i UK Engleska, a u Sloveniji je zamrznuta.

²⁰⁸ European Commission/EACEA/Eurydice: **Plaće i novčane naknade za nastavnike i ravnatelje škola u Europi, 2013./14.**, op. cit., p. 18-19.

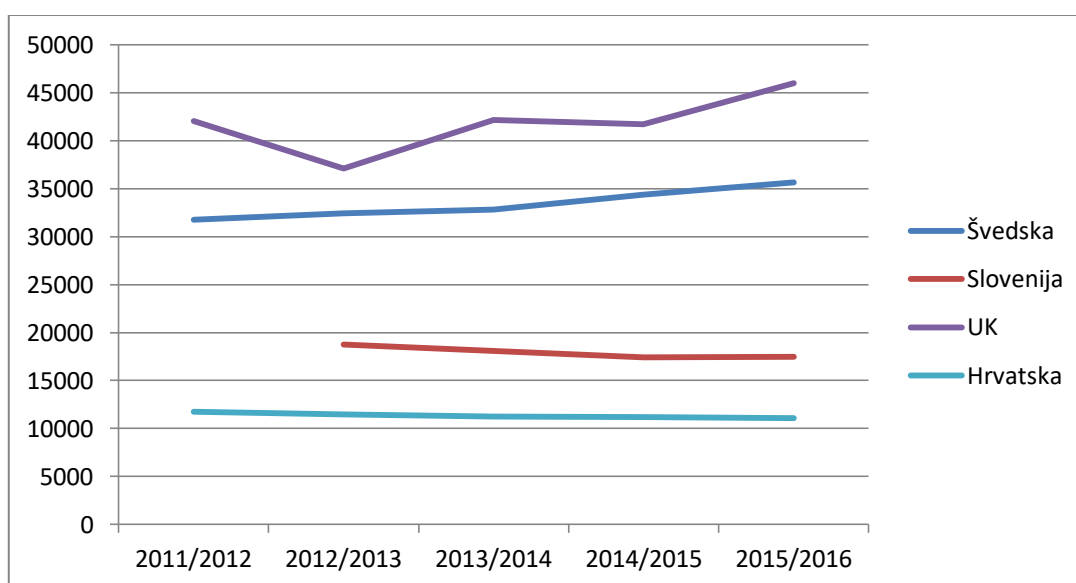
Tablica 13: Plaće nastavnika predprimarnog obrazovanja, 2015/2016

Godišnje bruto plaće (EUR) potpuno kvalificiranih nastavnika u javnim ustanovama 2015/2016				
Zemlja	Razina odlučivanja	Osnovna zakonom propisana plaća		Prosječna stvarna plaća
		Najniža	Najviša	
Švedska	lokalna/općine	30534	40798	35666
Slovenija	središnja	17117	25400	17460
Nizozemska	središnja	:	:	:
UK- Engleska	središnja	30646	52175	46016
Hrvatska	lokalna/općine	:	:	11060

Izvor: autor prema European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe 2015/16**, Eurydice - Facts and Figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 12.10.2016., p. 56, 72, 82, 88, 90.

Tablicama 9 do 13 vidi se da su razine odlučivanja o zakonom propisanim plaćama u UK-Engleskoj, Nizozemskoj i Sloveniji na središnjoj razini, a u Švedskoj i Hrvatskoj na lokalnoj/općinskoj. Kretanje prosječnih stvarnih plaća u EUR-ima prikazano je grafikonom 1.

Grafikon 1: Kretanje prosječnih stvarnih plaća (EUR) u odabranim EU zemljama, 2011/2012-2015/2016



Izvor: autor prema European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe 2011/2012-2015/16**, Eurydice - Facts and Figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013-2016.

Vidi se (grafikon 1) trend povećanja u Švedskoj (10,9%) i UK (8,6%), zamrzavanja u Sloveniji od 2014/2015 i blagog opadanja u Hrvatskoj (6,3%) stvarnih prosječnih plaća nastavnika kroz navedeno razdoblje. Osnovne bruto plaće prema standardu kupovne moći (PPS)²⁰⁹ prikazane su u tablici 14 i grafikonom 2.

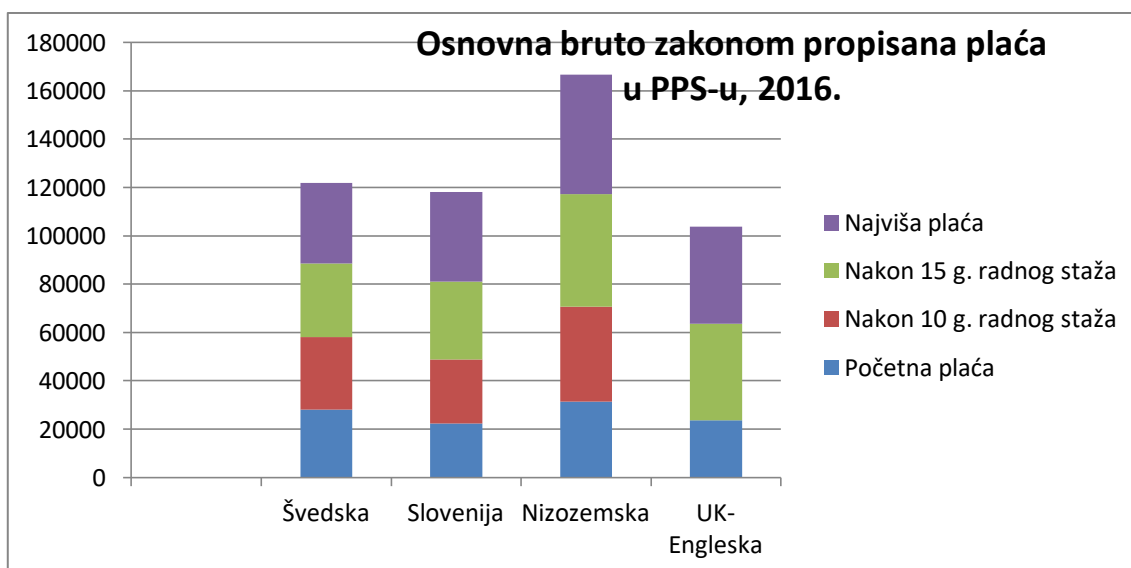
Tablica 14: Kretanje osnovne bruto zakonom propisane plaće nastavnika predprimarnog obrazovanja u PPS-u, 2016. g.

Osnovna bruto zakonom propisana plaća (početna, plaća nakon 10 i 15 godina i najviša plaća) u PPS-u, za nastavnike s punim radnim vremenom u predškolskoj ustanovi (ISCED 02), 2016.g.				
Zemlja	Početna plaća	Nakon 10 g. radnog staža	Nakon 15 g. radnog staža	Najviša plaća
Švedska	28122	29864	30649	33208
Slovenija	22256	26483	32269	37082
Nizozemska	31336	39268	46725	49336
UK- Engleska*	23565	-	40120	40120
Hrvatska	-	-	-	-

Izvor: autor prema European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe – 2016/17**, Eurydice - Facts and Figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018., p. 13.

U tablici 14 vidljivo je da su 2016. g. u Nizozemskoj najviše osnovne bruto zakonom propisane plaće u PPS-u.

Grafikon 2: Kretanje osnovne bruto zakonom propisane plaće nastavnika predprimarnog obrazovanja u PPS-u, 2016. g.



Izvor: autor prema European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe – 2016/17**, Eurydice - Facts and Figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018., p. 13.

²⁰⁹ Cf. prilog 4.2.4., Tablica 1: GDP per capita in PPS

Grafikon 2 prikazuje poziciju zemalja s dostupnim podacima. Na vodećoj poziciji je Nizozemska, a Švedska i Slovenija su gotovo izjednačene po standardu kupovne moći. Za UK-Engleska ne postoje dostupni podaci za plaće nakon 10 g. radnog staža.

U nastavku su tablicom 15 prikazane:

- godišnje bruto zakonom propisane plaće nastavnika s minimalnom kvalifikacijom 2016/2017 g. te
- godišnje bruto stvarne plaće nastavnika u dobi 25 – 64 g., 2015/2016 g.

Dakle, vidi se (tablica 15) da je **minimalna kvalifikacija** predprimarnih nastavnika u referentnoj godini dodiplomska razina (*Bachelor*). U obrazovnom sustavu UK-Engleska najveći dio nastavnika (99,3%) ima **višu kvalifikaciju** (QTS) od minimalne. Usporedbom raspona plaća ovisno o radnom stažu uočavaju se četiri točke, najviše su u Nizozemskoj gdje je prosječan broj godina do najviše plaće 18 godina.

Nadalje, godišnje bruto stvarne plaće ponovno su najviše u Nizozemskoj, dok su u Švedskoj i UK-Engleska gotovo izjednačene.

Tablica 15: Plaće nastavnika predprimarnog obrazovanja, 2016/2017

Godišnje bruto zakonom propisane plaće (EUR) nastavnika s minimalnom kvalifikacijom, 2016/2017									
Zemlja	Minimalna kvalifikacija	ISCED 0	Početna plaća	Nakon 10 g. radnog staža	Nakon 15 g. radnog staža	Najviša plaća	% nastavnika plaćenih unutar tog raspona	Prosječan broj godina do najviše plaće	Godišnje bruto stvarne plaće (EUR) nastavnika u dobi od 25 do 64 g., 2015/2016*
Švedska*	Bachelor	0 2	35997	38226	39232	42507	100%	-	37190
Slovenija	Bachelor	0 2	18087	21523	26225	30136	100%	25	19267
Nizozemska	Bachelor	0 2	34760	43558	51829	54726	100%	18	47427
UK- Engleska*	Bachelor	0 2	18777	-	-	29696	0,4%	:	37227
	QTS*	0 2	:	:	:	43631	99,3%	:	
Hrvatska*	Bachelor	0 2	:	:	:	:	:	:	12476
Statistički kodovi		: nije dostupno			- nije primjenjivo				

Izvor: autor prema European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe – 2016/17**, Eurydice - Facts and Figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018., p. 74, 84, 90, 92.

Napomena za zemlje:

Švedska* - plaće se utvrđuju pregovorima i nisu vezane za radni staž.

UK – Engleska* - odnosi se na područje Engleske i Walesa, bez Londona. Raspon plaća za nastavnike s područja Londona je veći.

QTS* - Status kvalificiranog nastavnika, kvalifikacija veća od minimalne.

Hrvatska* – nije sudjelovala u prikupljanju podataka te je bruto plaća definirana prema DZS: *Prosječne mjesečne isplaćene neto i bruto plaće prema stupnju stručne sprema i djelatnostima* (NKD 2007) u 2016., viša stručna sprema u obrazovanju (7828 kn.*12), a zatim je temeljem Godišnjih i mjesečnih prosjeka srednjih deviznih tečajeva HNB-a za 2016.g. (7,529383) dobivena godišnja bruto stvarna plaća (EUR).

Godišnje bruto stvarne plaće* - podaci ne uključuju bonuse i dopltnke.

Propisane plaće samo su naznaka stvarnih plaća²¹⁰ koje nastavnici dobivaju za svoj rad. U različitim europskim obrazovnim sustavima dodjeljuje se širok raspon **dodatnih naknada** kao i **drugih financijskih povlastica**. U kontekstu izvješća iz 2016/2017²¹¹ „naknade” se odnose na različite oblike redovitih ili izvanrednih plaćanja koja se mogu osigurati uz zakonsku plaću te uzima u obzir tri glavne kategorije: **dodatna zaduženja** (*Additional responsibilities*); **kvalifikacije, obuka i rad nastavnika** (*Teachers' qualifications, training and performance*); **istaknuti učinci u radu** (*Outstanding performance*). Tako se kvaliteta rada nastavnika može ocjenjivati kroz **unutarnje i vanjske postupke vrednovanja** ili na temelju rezultata koje postižu njihovi učenici na različitim vrstama ispita, što je prikazano tablicom 16.

Tablica 16: Vrste naknada koje se najčešće dodjeljuju nastavnicima u javnim institucijama ISCED 02, 2016/2017

Pitanje	Švedska	Slovenija	Nizozemska	UK Engleska	Hrvatska
A 1	x	x	x	x	:
A 2	x	x	x	x	:
A 3				x	:
A 4	x			x	:
A 5	x			x	:
A 6	x				:
A 7	x	x		x	:
B 1		x	x	x	:
B 2	x		x	x	:
B 3			x	x	:
C 1	x		x	x	:
C 2	x	x	x	x	:

Statistički kodovi: : podaci nisu dostupni - nije primjenjivo

Izvor: autor prema European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe – 2016/17**, Eurydice - Facts and Figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018., p. 125-126.

Pitanje:

A1 - Sudjelovanje u školskim ili drugim aktivnostima upravljanja uz nastavničke dužnosti

A2 - Plaćanje prekovremenog rada

A3 - Savjetovanje studenata

A4 - Uključivanje u izvannastavne aktivnosti

A5 - Posebni zadaci: obuka studenata nastavnika i pružanje podrške drugim nastavnicima

A6 – Izgradnja (razrednog) nastavnika

²¹⁰Europska komisija/EACEA/Eurydice: **Ključni podaci o nastavnicima i ravnateljima škola u Europi**, op. cit., p. 84.

²¹¹ O tome više cf.: European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe – 2016/17**, op. cit., p. 123-126.

A7 - Sudjelovanje u programima mentorstva i/ili podrška novim nastavnicima u uvodnim programima

B 1 – Dodatne formalne kvalifikacije

B 2 – Uspješan završetak (kontinuiranog) trajnog stručnog usavršavanja

B 3 – Istaknuti učinci u radu

C 1 – Podučavanje učenika s posebnim obrazovnim potrebama u redovnim razredima

C 2 - Podučavanje u nepovoljnom, udaljenom ili visokom troškovnom području

Temeljem navedenog (tablica 16) može se zaključiti da UK Engleska ima najveći raspon dodatnih naknada i drugih financijskih povlastica, zatim Švedska, najviše vrsta naknada na temelju unutarnjih vrednovanja (pitanja A1-A7), a Nizozemska na temelju vanjskih vrednovanja i rezultata učenika/djece (pitanja B1-C2). Kako za Hrvatsku podaci nisu dostupni, valja istaći da postoji naknada za prekovremeni rad (kroz korištenje plaćenih slobodnih dana) te program mentorstva.

4.2.5. Standardi radnog opterećenja

Poticajni radni uvjeti čine drugu skupinu čimbenika koji pridonose kvaliteti²¹² ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. **Radno opterećenje**, u smislu broja djece po članu osoblja, osobito je važno. **Omjer osoblje/dijete** te **veličina skupine** primjerena dobi djeteta često se smatraju ključnima za smanjenje izmjena osoblja i stvaranja konstruktivnih interakcija s djecom. Stoga je većina europskih zemalja donijela propise na središnjoj razini koji se odnose na **maksimalni dozvoljeni broj** djece po članu osoblja i/ili po skupini u ustanovi. Iako u praksi stvarni broj djece može biti niži od propisanog maksimalnog broja, razine određene ovim propisima služe kao koristan **pokazatelj standarda** diljem Europe. Ograničenje broja djece po odrasloj osobi ili po skupini obično se određuje **na temelju dobi djece**. Što su djeca starija i neovisnija, povećava se i maksimalni dozvoljeni broj djece po članu osoblja (tablica 17).

²¹² EK: Eurydiceov sažetak politike, op. cit., p. 17.

Tablica 17: Maksimalni broj djece po zaposleniku i/ili skupini u predškolskom odgoju i obrazovanju, 2012/2013

	Maksimalni broj djece po zaposleniku						Maksimalni broj djece po skupini					
	Dob djece							Dob djece				
	ispod 1	1	2	3	4	5	ispod 1	1	2	3	4	5
Švedska	nr	nr	nr	nr	nr	nr	nr	nr	nr	nr	nr	nr
Slovenija	6	6	6	8.5	11	11	12	12	12	17	22	22
Nizozemska	4	5	6	8			12	16	16	16		
UK-Engleska	3	3	4	13	13		nr	nr	nr	nr	30	
Hrvatska	nr	nr	nr	nr	nr	nr	5	8	12	14	18	23

Statistički kod

: podaci nisu dostupni
nr ne postoje propisi

Izvor: autor prema Eurostat U Europska Komisija/EACEA/Eurydice/Eurostat: **Ključni podaci o predškolskom odgoju i obrazovanju u Europi**, Izdanje 2014. g., Izvješće Eurydice i Eurostata, Luksemburg: Ured za publikacije Europske unije, p. 45; *European Commission/EACEA/Eurydice: Early Childhood Education and Care Systems in Europe, National Information Sheets – 2014/15, Eurydice Facts and Figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015., p. 23, 31, 36, 39, 40.*

Napomena:

Nizozemska: 1/6 u privatnim vrtićima (*Gastouderopvang*) za djecu 4-6 g. starosti. Norma se postupno smanjuje ako su djeca mlađa od 4 g., ispod 2 ili ispod 1 g.

Slovenija: Ovisno o situaciji, općine mogu povećati maksimalni broj djece po skupini za 2. Ukupno 78% (2014./15. 99,8%) skupina/odjeljenja ima dvoje dodatne djece (izvor: Ministarstvo obrazovanja, znanosti i sporta). 1/6 u privatnim ustanovama *varstvo predšolskih otrok*.

UK Engleska: 1/6 u privatnim vrtićima za djecu. Omjer osoblja/djeteta ovisi o razini kvalifikacije osoblja.

U tablici 17 vidljivo je da se u Sloveniji i Nizozemskoj određuje²¹³ maksimalni broj djece po zaposleniku i po skupini. U Engleskom obrazovnom sustavu definira se omjer zaposlenik/dijete, a ustanovi ostavlja odluku da odredi veličinu skupina u skladu s tim. S druge strane, u Hrvatskoj se definira maksimalni broj djece po skupini, a ustanove predškolskog odgoja i obrazovanja imaju slobodu zaposliti potrebno osoblje. Međutim, u Švedskoj nemaju propise kojima se određuje broj djece po zaposleniku niti veličina skupine nego daju povjerenje ustanovama predškolskog odgoja i obrazovanja da će donijeti ispravne odluke. Kretanje omjera dijete/nastavnik prikazano je tablicom 18.

²¹³ O tome više cf.: Europska Komisija/EACEA/Eurydice/Eurostat: **Ključni podaci o predškolskom odgoju i obrazovanju u Europi**, op. cit., p. 43.

Tablica 18: Omjer djeteta/nastavnik za predškolski odgoj i obrazovanje (ECE), 2013. – 2017.

	Omjer djeteta/nastavnik				
	2013	2014	2015	2016	2017
Švedska	6,0	5,5	6,1	6,0	6,0
Slovenija	8,1	8,1	8,1	8,0	8,0
Nizozemska	16,3	16,3	16,3	16,5	16,2
UK		17,6			23,0
Hrvatska	11,5	11,5	11,3	11,1	10,8

Izvor: autor prema Eurostat: *Ratio of pupils and students to teachers and academic staff by education level and programme orientation*, Last update: 11-05-2019, (educ_uae_perp04)

Dakle, omjer djeteta/nastavnik je tijekom godina (tablica 18) u odabranim zemljama uglavnom isti. Najviši je u UK i Nizozemskoj gdje djeca ranije kreću u školu, gdje su posljednje (jedna do dvije) godine predškolskog odgoja i obrazovanja organizirane u školskom okruženju.²¹⁴

Hrvatska

Obrazovanje odgojitelja te broj djece po odgojitelju i veličina odgojno-obrazovne skupine²¹⁵ smatraju se ključnim strukturnim pokazateljima kvalitete. Promatrano s aspekta veličine odgojno-obrazovnih skupina i potrebnog broja odgajatelja, propisani državni pedagoški standard u većini dječjih vrtića i za većinu djece nije implementiran.²¹⁶ To se direktno odražava na kvalitetu programa i naposljetku na dobrobit djece. Također, raspoloživa istraživanja²¹⁷ pokazuju kako roditelji u RH čija djeca polaze predškolske programe ponajprije iskazuju nezadovoljstvo upravo veličinom odgojno-obrazovnih skupina. Prekapacitiranost odgojno-obrazovnih skupina vodi i pogoršanju uvjeta rada odgajatelja. Slijedom toga bilo kakva intervencija usmjerena na širenje mreže dječjih vrtića i porast predškolskih kapaciteta mora istodobno voditi računa o **unaprjeđenju standarda kvalitete odgojno-obrazovnog procesa te uvjeta rada zaposlenih u sustavu**. Nužno je ulaganje u nove kapacitete koji će se rukovoditi postojećim državnim pedagoškim standardom, ali i u podizanje standarda kvalitete već postojećih programa – odnosno njihovu prilagodbu postojećem državnom pedagoškom standardu u smislu veličine odgojno-obrazovnih skupina.

²¹⁴ Cf.: supra točku 4.2.2., tablica 3: Organizacija ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, 2014/15.

²¹⁵ Cf.: Dobrotić, I., Matković, T., Menger, V.: *Analiza pristupačnosti, kvalitete, kapaciteta i financiranja sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj*, op. cit., p. 10, 118.

²¹⁶ Nakon uvođenja novoga državnoga pedagoškog standarda 2008. godine, **između 2007. i 2016. godine dolazi do smanjivanja prosječnog broja djece** i u jasličkim (sa 17,7 na 16,3) i u vrtićkim (s 23,9 na 22,6) skupinama **te poboljšanja omjera broja odgojitelja i djece** (s 10,4 na 8,6 djece po odgojitelju u jaslicama i s 12,4 na 11,0 u vrtićima). Ipak, **još postoji velika neujednačenost među ustanovama kod ovih pokazatelja. Samo je za 23,1% djece u jaslicama i 70,3% djece u vrtićima zadovoljen najblaži kriterij državnoga pedagoškog standarda u smislu veličine skupina**. Cf.: *Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i obrazovanja*, NN, br. 63/2008., 90/2010.

²¹⁷ UNICEF: *Kako roditelji i zajednice brinu o djeci najmlađe dobi u Hrvatskoj*, op. cit., p. 166-179.

Izrađenom simulacijom utvrđeno je²¹⁸ da je u sustavu do 2030. godine potrebno osigurati još 9.148 odgajatelja kako bi se zadovoljili barcelonski ciljevi i Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i obrazovanja.

4.3. Rezultati usporedbe kvalitete predškolskog odgoja i obrazovanja odabranih zemalja u europskom kontekstu

S obzirom na temu ovog rada, a temeljem usporedbe kvalificiranosti osoblja i trajnog stručnog usavršavanja, prosječne plaće odgajatelja i omjera osoblje/dijete te veličine skupine, usporedit će se kvaliteta predškolskog odgoja i obrazovanja u Hrvatskoj s odabranim zemljama. Referentna godina je 2015/2016.

4.3.1. Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno na uzorku od pet odabranih zemalja. U tu svrhu koristila se metodologija indeksa dobrog početka²¹⁹ koji ocjenjuje zemlje u četiri kategorije: socijalni kontekst – ponder 5%, dostupnost i financijska pristupačnost po 25% te kvaliteta 45%. Kategorija kvalitete obuhvaća **omjer nastavnika i učenika, prosječne plaće odgajatelja, smjernice kurikuluma, obrazovanje i usavršavanje odgajatelja, zdravstvene i sigurnosne smjernice, mehanizme prikupljanja podataka, povezanost vrtića i osnovnih škola te sudjelovanje i obrazovne programe za roditelje.** Prikupljeni su javno dostupni podaci iz službenih izvora podataka renomiranih organizacija i stručnjaka u Hrvatskoj i svijetu, od 2012. g. do 2017.g. Dakle, ocjene **kvalitativnih indikatora** utemeljene su na javno dostupnim informacijama (kao što su vladine politike i pregledi) i bit će prikazane na cjelobrojnoj skali od 1 do 5 (gdje je 1 = najgore, 5 = najbolje). Kako bi se omogućila usporedba, rezultati kvalitativnih indikatora će se normalizirati, a zatim agregirati po kategorijama. Konačno, da bi podaci bili usporedivi, normalizirat će se na temelju formule 1:

Formula 1: Normalizacija podataka

$$\text{Normalizirani } x = (x - \text{Min}(x)) / (\text{Max}(x) - \text{Min}(x))$$

²¹⁸ O tome više cf.: Dobrotić, I., Matković, T., Menger, V.: **Analiza pristupačnosti, kvalitete, kapaciteta i financiranja sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj**, op. cit., p. 10.

²¹⁹ **Indeks dobrog početka** – ovaj kompozitni indeks izgradio je urednički tim *Economist Intelligence Unit – EIU*. O tome više cf: 1) EIU: **Starting well, Benchmarking early education across the world**, op. cit., p. 9-12, 34-37; 2) prilog 4.3.1., tablica 1: Pregled ključnih pokazatelja i pondera; slika 1: Opis pokazatelja, izvora podataka i pondera.

Izvor: EIU: **Starting well, Benchmarking early education across the world**, The Economist Intelligence Unit Limited, 2012., p. 34.

Pri tome su (formula 1) $\text{Min}(x)$ i $\text{Max}(x)$ najniža, odnosno najviša vrijednost za bilo koji indikator. Normalizirana vrijednost će se transformirati u pozitivan broj na skali od 0 do 100. Slično će se učiniti za **kvantitativne** pokazatelje gdje će visoka vrijednost označavati veću kvalitetu predškolskih usluga.

4.3.2. Utjecaj ulaganja u elemente kvalitete

Sukladno analizi podataka, najveća kvalifikacija nastavnika - stupanj magistra ocijenit će se brojem 5, a minimalna kvalifikacija - stupanj prvostupnika, brojem 4. Rezultati usporedbe bit će prikazani u postotku.

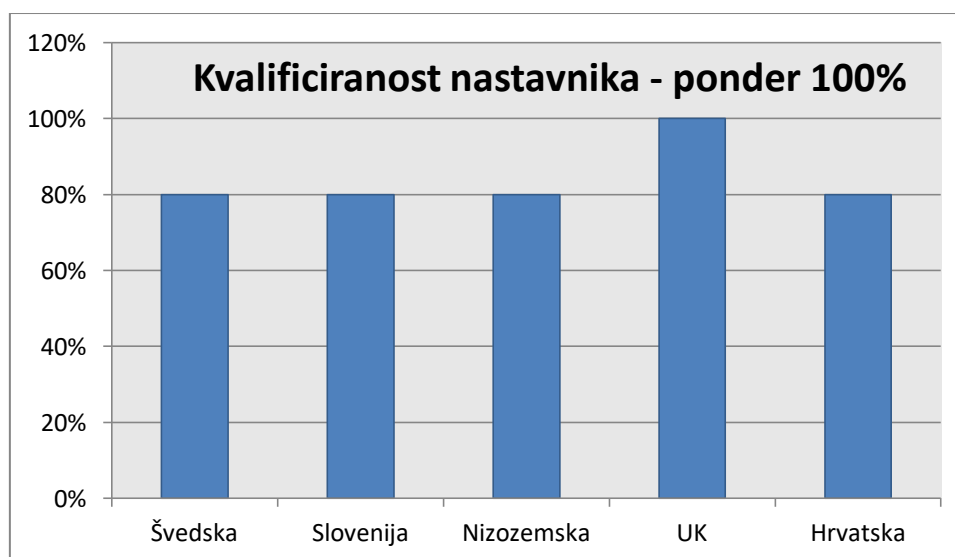
Tablica 19: Kvalificiranost nastavnika 2014. g.

	Kvalificiranost	Kvalificiranost u %	
		100%	50%
Švedska	4	80,0%	40,0%
Slovenija	4	80,0%	40,0%
Nizozemska	4	80,0%	40,0%
UK	5	100,0%	50,0%
Hrvatska	4	80,0%	40,0%

Izvor: autor prema OECD: **Starting Strong 2017**, Key OECD Indicators on Early Childhood Education and Care, OECD, 2017., p. 43.

Tablica 19 prikazuje usporedbu kvalifikacije nastavnika prema ponderu 100% i 50%.

Grafikon 3: Kvalificiranost nastavnika 2014. g.



Izvor: autor.

Na grafikonu 3 vidi se da kvalificiranost zaposlenika ne čini neku razliku između zemalja, pri čemu UK ima najvišu vrijednost.

Godišnje bruto stvarne plaće prikazane su tablicom 20 i grafikonom 4.

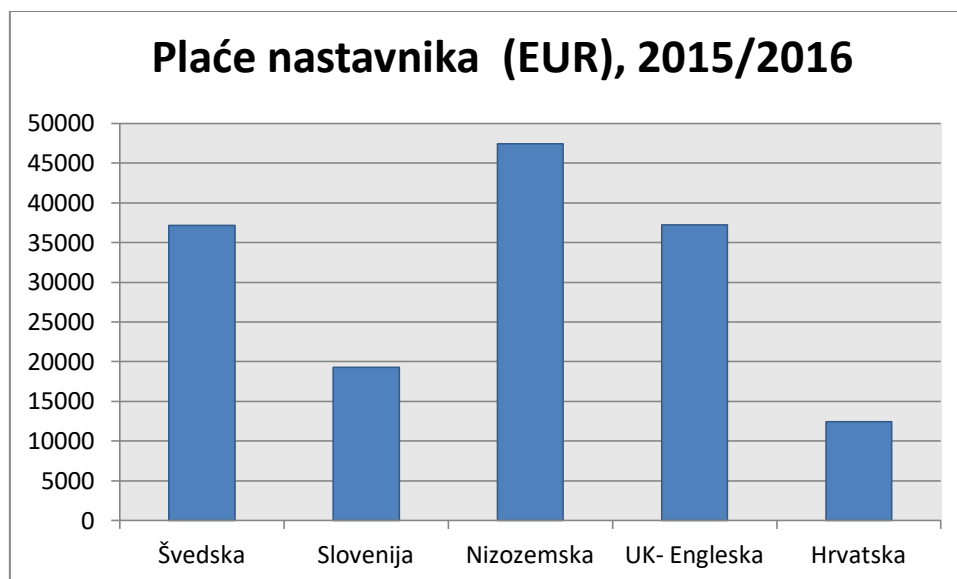
Tablica 20: Normalizacija godišnje bruto stvarne plaće nastavnika u dobi od 25 do 64 g., 2015/2016

	Plaće nastavnika	Normalizirano	Normalizirano u %
Švedska	37190	0,707	70,7%
Slovenija	19267	0,194	19,4%
Nizozemska	47427	1,000	100,0%
UK- Engleska	37227	0,708	70,8%
Hrvatska	12476	0,000	0,0%

Izvor: autor prema European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe – 2016/17**, Eurydice - Facts and Figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018., p. 74, 84, 90, 92.

Tablicom 20 predočena je normalizacija bruto stvarnih plaća nastavnika u %. Najvišu vrijednost ima Nizozemska (100%), a najnižu Hrvatska (0,0%), dok su Švedska i UK-Engleska gotovo izjednačene (70,7%-70,8%).

Grafikon 4: Godišnje bruto stvarne plaće (EUR) nastavnika u dobi od 25 do 64 g., 2015/2016



Izvor: autor

Iz grafikona 4 vidljivo je da su bruto plaće nastavnika u 2015/2016 g.u RH bile najniže. Ovaj pokazatelj nije u vezi s kvalificiranošću nastavnika koja je prikazana na grafikonu 3.

Normalizirane vrijednosti omjera dijete/nastavnik (D/N) prikazane su tablicama 21 - 23.

Tablica 21: Normalizirane vrijednosti omjera D/N 2013 - 2017

	Normalizirano				
	2013	2014	2015	2016	2017
Švedska	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Slovenija	0,204	0,215	0,196	0,190	0,118
Nizozemska	1,000	0,893	1,000	1,000	0,600
UK		1,000			1,000
Hrvatska	0,534	0,496	0,510	0,486	0,282

Izvor: autor

Tablica 22: Normalizirano u postotku – omjer D/N 2013 - 2017

	Normalizirano u postotku				
	2013	2014	2015	2016	2017
Švedska	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Slovenija	20,4%	21,5%	19,6%	19,0%	11,8%
Nizozemska	100,0%	89,3%	100,0%	100,0%	60,0%
UK		100,0%			100,0%
Hrvatska	53,4%	49,6%	51,0%	48,6%	28,2%

Izvor: autor

Normalizirane vrijednosti ukazuju da su veći omjeri – zapravo otežani uvjeti te su stoga normalizirani obrnuto, a na temelju njih napravljeni su zbirni pokazatelji.

Tablica 23: Normalizirano obrnuto – omjer D/N 2013 - 2017

	Normalizirano obrnuto				
	2013	2014	2015	2016	2017
Švedska	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Slovenija	79,6%	78,5%	80,4%	81,0%	88,2%
Nizozemska	0,0%	10,7%	0,0%	0,0%	40,0%
UK		0,0%			0,0%
Hrvatska	46,6%	50,4%	49,0%	51,4%	71,8%

Izvor: autor prema Eurostat, **Ratio of pupils and students to teachers and academic staff by education level and programme orientation**, Last update: 11-05-2019, (educ_uae_perp04)

Tablica 23 prikazuje da su prema omjeru dijete/nastavnik najbolji radni uvjeti u Švedskoj (100%).

Budući da za 2015. g. i 2016. g. ne postoje dostupni podaci za UK, a redosljed zemalja prema rezultatima je uvijek isti, referentna godina je 2017.

Temeljem normaliziranih vrijednosti rangirane su analizirane zemlje. Zbroj pondera za kvalificiranost, plaće i omjer dijete/nastavnik je 100% (tablica 24 i grafikon 5).

Tablica 24: Ponderi ulaganja u elemente kvalitete

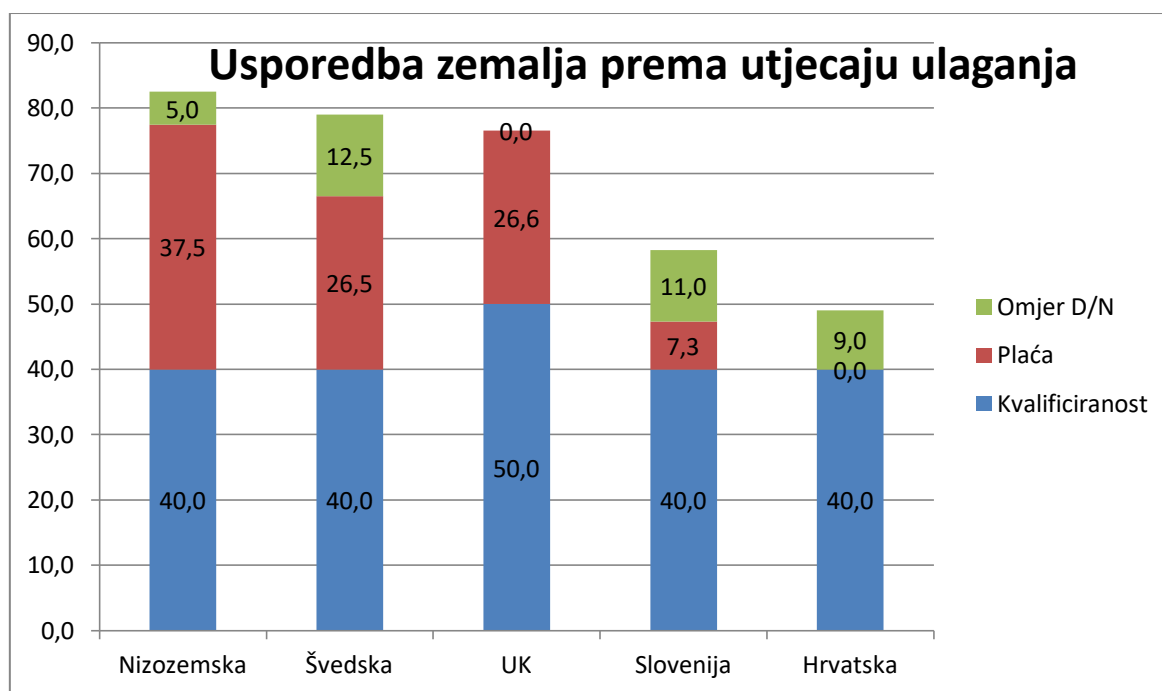
Ponderi (ukupno 100%)

	Kvalificiranost	Plaća	Omjer D/N	Zbirni pokazatelj
	50,00%	37,50%	12,50%	100%
Švedska	40,0	26,5	12,5	79,0%
Slovenija	40,0	7,3	11,0	58,3%
Nizozemska	40,0	37,5	5,0	82,5%
UK	50,0	26,6	0,0	76,6%
Hrvatska	40,0	0,0	9,0	49,0%

Izvor: autor

Tablica 24 prikazuje pondere ulaganja u elemente kvalitete, vrijednosti za pojedinu zemlju i zbirne pokazatelje.

Grafikon 5: Utjecaj ulaganja u elemente kvalitete



Izvor: autor

Na grafikonu 5 zemlje su rangirane silaznim redoslijedom, prema razlici rezultata utjecaja ulaganja u elemente kvalitete. U konačnici, najviši je utjecaj ulaganja u Nizozemskoj i vezan je za plaće nastavnika. Međutim, Švedska se ističe visokim rezultatima iz svih elemenata, a Slovenija omjerom D/N. UK ima vodeće mjesto u kvalificiranosti nastavnika, ali je na začelju prema omjeru D/N. Hrvatska ima najslabije rezultate vezane za plaće nastavnika.

4.3.2. Izazovi kvalitete

Usporedbom elemenata kvalitete predškolskog odgoja i obrazovanja u odabranim zemljama, uočena je **potreba razvijanja jasnih i dosljednih strategija** za učinkovito raspoređivanje javnih opredjeljenja i resursa na **prioritetna područja** predškolskog odgoja i obrazovanja, a to su:

- sustav predškolskog odgoja i obrazovanja i njegove karakteristike;
- sustav obrazovanja i osposobljavanja odgajatelja;
- model trajnog stručnog obrazovanja odgajatelja;
- ciljevi i strategija razvoja društva (u kontekstu demografskih kretanja);
- model i režim socijalne politike;
- ulaganje u kvalitetu zaposlenika (skladno odvijanje odgojno-obrazovnog i poslovnog procesa);
- pozicija predškolskog odgoja i obrazovanja u kontekstu javnih djelatnosti;
- status predškolskog odgoja i obrazovanja kao produktivne javne djelatnosti (u odnosu na administrativnu/birokratsku javnu djelatnost kao pretežno troškovnu).

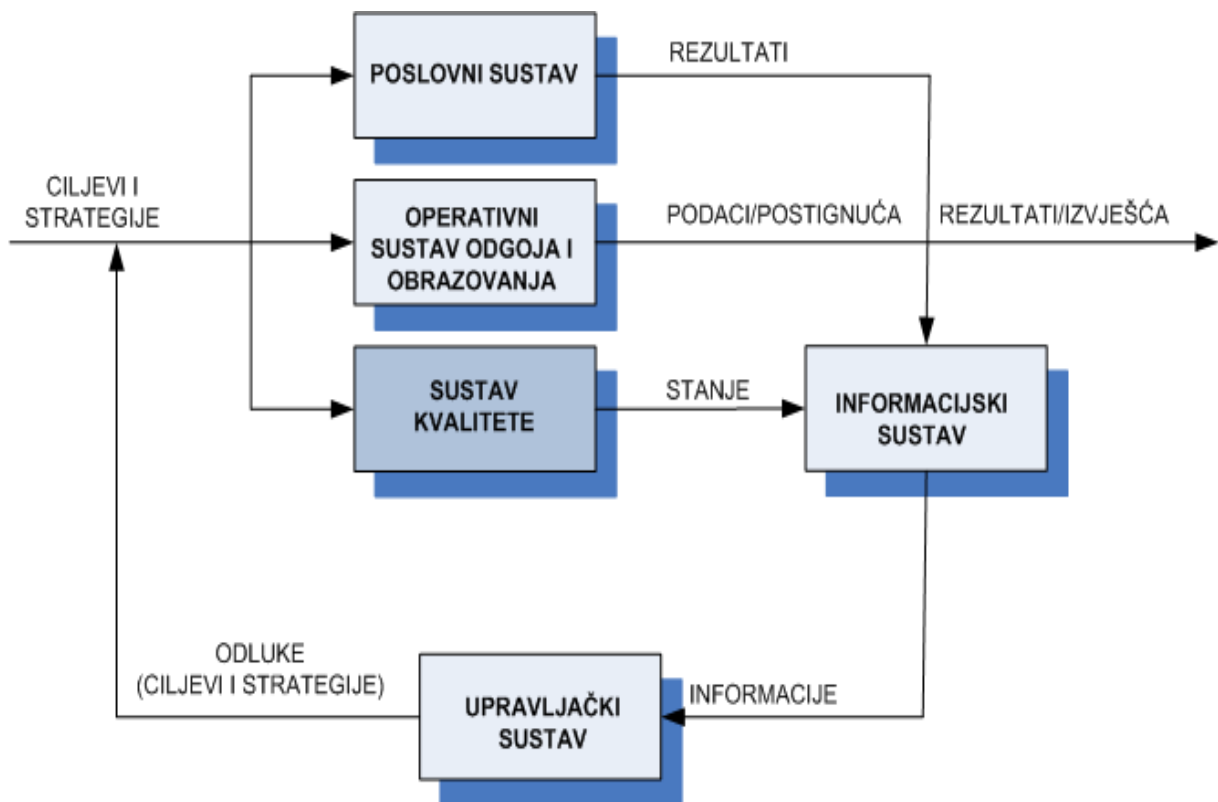
4.3.4. Kritički osvrt i preporuke

Kako se kreatori politike suočavaju sa složenim odlukama o ulaganju, moraju biti informirani o najvažnijim elementima kvalitete predškolskog odgoja i obrazovanja. Stoga se sukladno utvrđenim izazovima kvalitete²²⁰ preporuča **uspostava sustava kvalitete** kao skupina posebnih (segmentnih) sustava predškolske ustanove: poslovni sustav, operativni sustav, sustav kvalitete, informacijski sustav i upravljački sustav što je prikazano na shemi 7. Naime, temeljne karakteristike sustava su:

- cilj (rezultati predškolske ustanove), koji se postiže u određenom vremenu,
- struktura (dijelovi, podsustavi i interakcija među njima),
- funkcioniranje (odvijanje procesa),
- upravljanje (usmjeravanje sustava i procesa prema utvrđenom cilju na temelju odabrane strategije), pri čemu se upravljanje sustavom obavlja:
 - sustavom na strateškoj (državnoj) razini,
 - podsustavom na regionalnoj (županijskoj) razini,
 - operativnim podsustavom na gradskoj (općinskoj) razini.

²²⁰ Cf. točku 4.3.3. Izazovi kvalitete

Shema 7: Sustav institucije predškolskog odgoja i obrazovanja sa pripadajućim podsustavima



Izvor: autor prema Tominović, K.: predavanje, **Upravljanje intelektualnim kapitalom – gospodarstvo bazirano na znanju**, Politehnika Pula, Pula, 2014.

Shema 7 predočava stratešku povezanost podsustava u dosezanju ciljeva. Za efikasno **upravljanje sustavom i podsustavima** se iz strateškog cilja i strategije deriviraju ostali ciljevi i strategije na postavkama *top-down* i *bottom-up*. To je **holističko promatranje** sustava koji je osobit po unaprijed sagledanoj cjelini te projektiranju i izgradnji kvalitete prema ustanovljenim prioritetima. Ukoliko se to vodi kao projekt ima:

- viziju,
- misiju i
- strateški cilj.

Vizijom se kreira buduća slika PU koja je u okviru vizije društva. Misijom se jasnije utvrđuju temeljni zadaci. Strateški cilj uz odabranu strategiju je definiran svojim osnovnim SMART karakteristikama.

Za sve ovo potrebno je **prijeći sa tradicionalnog pristupa** (koji zadovoljava minimalne kriterije) na suvremeni pristup kvaliteti tj. **prema modelima izvrsnosti**.

5. ISTRAŽIVANJE ULAGANJA U KVALITETU ZAPOSLENIKA PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA U ISTARSKOJ ŽUPANIJI I SPLITU

U sklopu istraživačkog projekta: Ulaganje u kvalitetu zaposlenika odgojno obrazovnih institucija, tijekom listopada i studenog 2018. g. provedeno je preliminarno istraživanje za komparativnu analizu.

5.1. Opis uzorka

Istraživanje je provedeno na uzorku odgajatelja sedam predškolskih ustanova s područja Istarske županije i jednog vrtića iz Splita. Distribuirano je ukupno 180, a vraćeno 131 upitnika. Tako je u PU Istarske županije podijeljeno 145, vraćeno 106 upitnika, dok je u vrtić Splita poslano 35 i vraćeno 25 upitnika.

5.2. Metodologija istraživanja

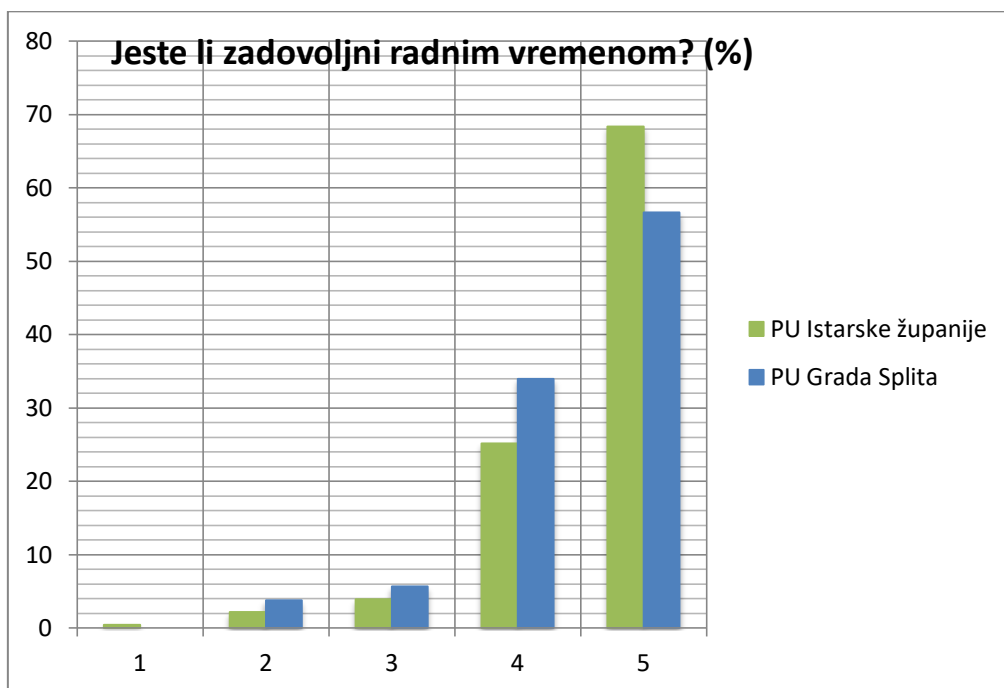
U tu svrhu koristila se **metoda anketnog upitnika** te je kreiran upitnik sastavljen od sedam (7) pitanja podijeljenih u skupinu radni uvjeti, stručno usavršavanje te zadovoljstvo odgajatelja visinom plaće i mjerilima za broj djece u skupini. Ispitanici su dio pitanja bodovali ocjenama 1-5, gdje 1 znači nezadovoljan/a, a 5 u potpunosti zadovoljan/a (pitanja 1, 2 a, 2b, 2c, 2d, 6). Na druga pitanja (3, 4, 5, 7) odgovorili su zaokruživanjem DA ili NE i davanjem preporuke.

5.3. Analiza rezultata istraživanja

Analizom rezultata utvrđen je²²¹ najveći udio ocjene 5 u većini pitanja. Tako je u prosjeku uzoraka za **zadovoljstvo radnim vremenom** ocjena 5 zastupljena u gotovo 63%, a 30% je zadovoljno na razini 4 (grafikon 6).

²²¹ Cf: prilog 5.3.1. Analiza rezultata istraživanja, tablica 1-10.

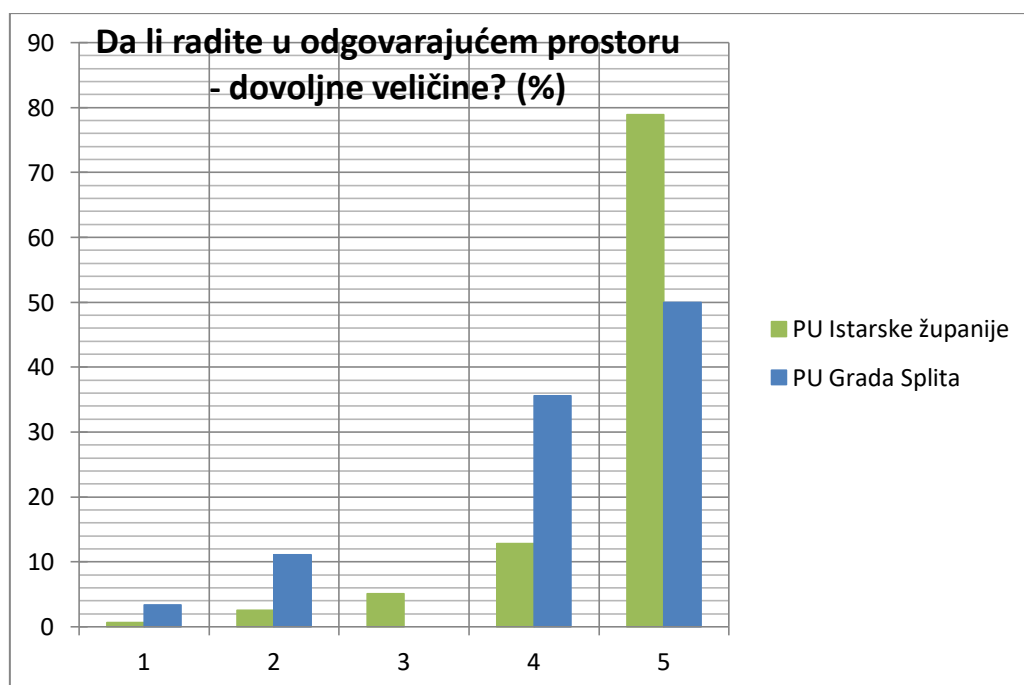
Grafikon 6: Jeste li zadovoljni radnim vremenom?



Izvor: autor

Odgajatelji su općenito zadovoljni **radnim uvjetima** te **dovoljna veličina prostora** ima udio od 64% ocjene 5 i 24% ocjene 4 (grafikon 7).

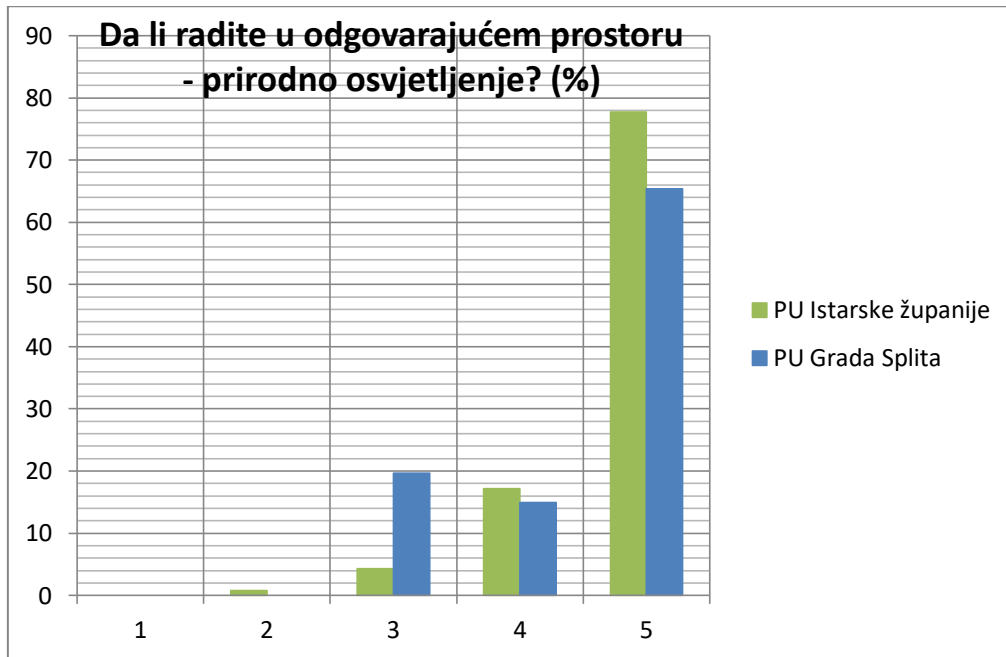
Grafikon 7: Da li radite u odgovarajućem prostoru - dovoljne veličine?



Izvor: autor

Prirodno osvjetljenje prostora je 72% ocijenilo ocjenom 5, a 16% ocjenom 4 (grafikon 8).

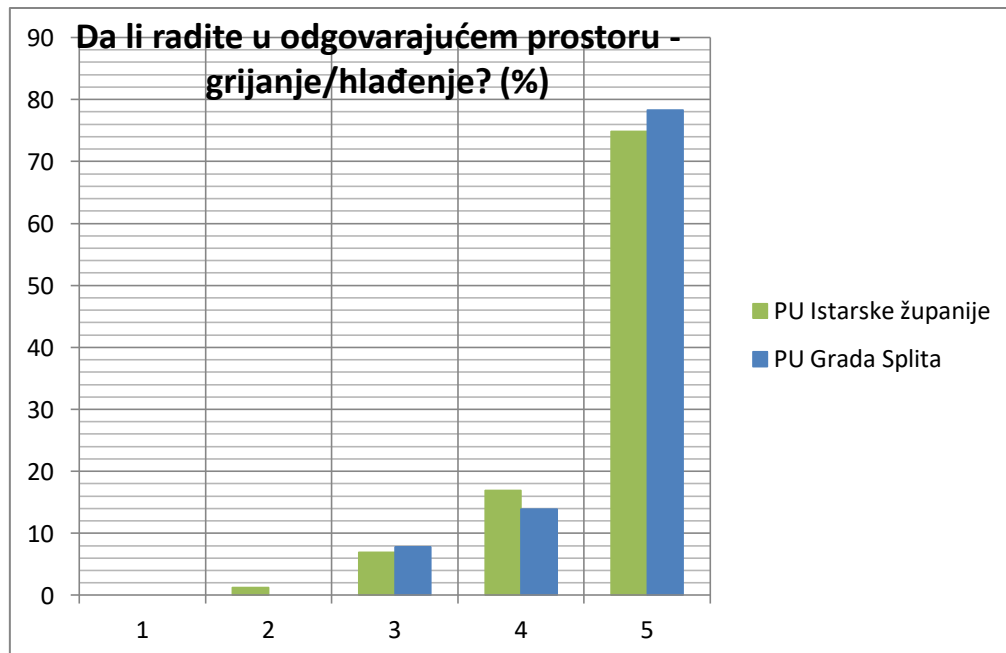
Grafikon 8: Da li radite u odgovarajućem prostoru – prirodno osvjetljenje?



Izvor: autor

Najveći udio od 77% razine 5 odnosi se na **grijanje/hlađenje** prostora, dok je razina 4 zastupljena s 15% (grafikon 9).

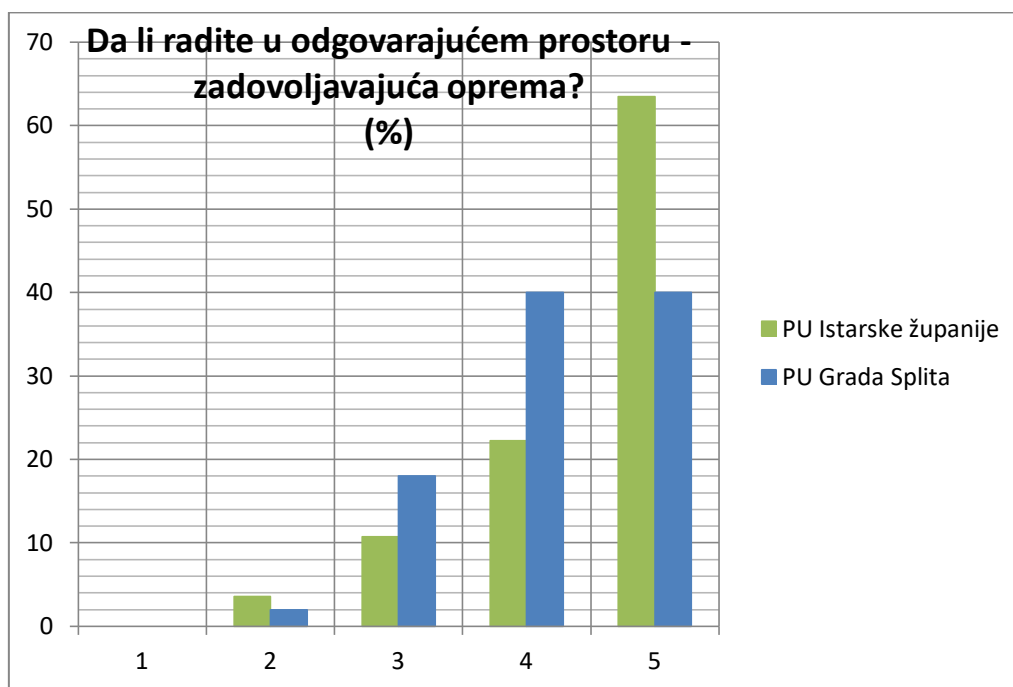
Grafikon 9: Da li radite u odgovarajućem prostoru – grijanje/hlađenje?



Izvor: autor

Konačno, udio od 52% ocjene 5 odnosi se na **zadovoljavajuću opremu** prostora i 31% ocjene 4 (grafikon 10).

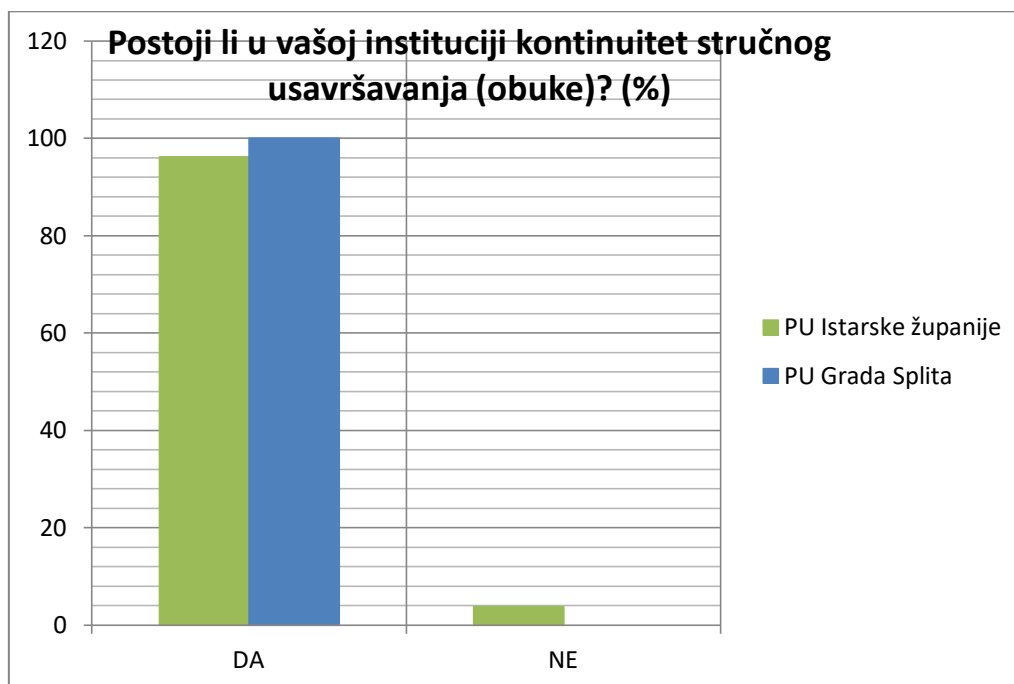
Grafikon 10: Da li radite u odgovarajućem prostoru – zadovoljavajuća oprema?



Izvor: autor

Nadalje, rezultati istraživanja pokazuju (grafikon br. 11) da gotovo svi odgajatelji (98%) imaju **kontinuitet stručnog usavršavanja** (obuke), što je sukladno *Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju* (NN 94/13, članak 29) i *Državnim pedagoškim standardima predškolskog odgoja i naobrazbe* (NN 10/97, 107/07, članak 2, stavak 8).

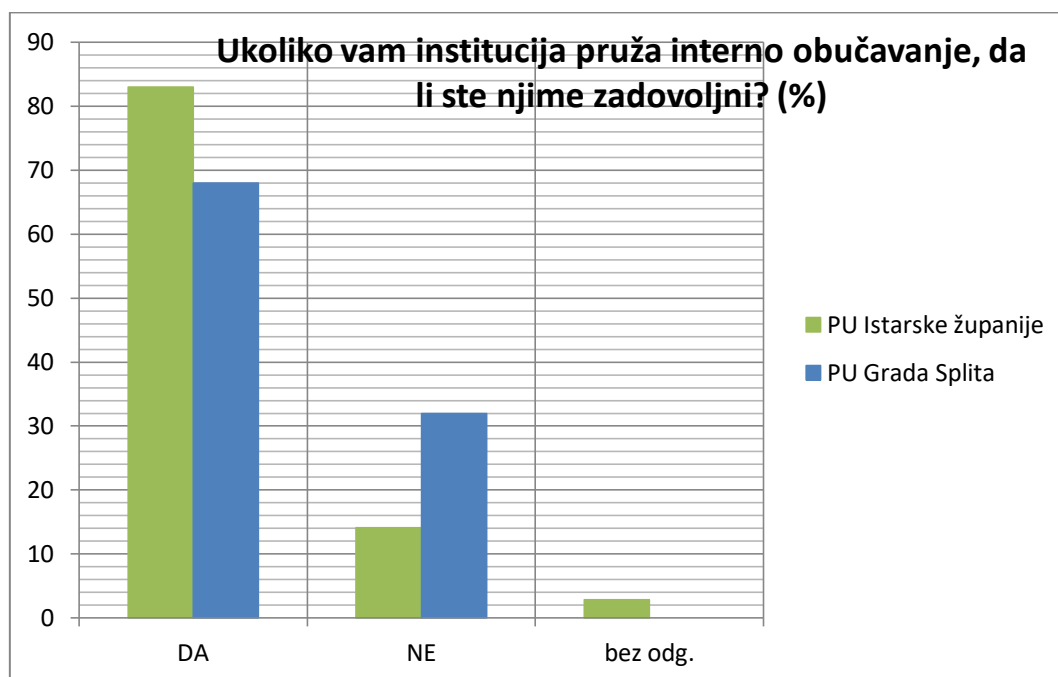
Grafikon 11: Postoji li u vašoj instituciji kontinuitet stručnog usavršavanja (obuke)?



Izvor: autor

Međutim, njegova **kvaliteta** je kod velikog broja **upitna** nadasve na razini institucije gdje 23% nije zadovoljno (grafikon 12).

Grafikon 12: Ukoliko vam institucija pruža interno obučavanje, da li ste njime zadovoljni?



Izvor: autor

Poseban doprinos jesu **prijedlozi za poboljšanje** - prikazani tablicom 25 i tablicom 26.

Ukoliko vam se nude programi i odgovor je negativan, ukratko napišite vaš prijedlog za poboljšanje (na primjer: da li sadržajno poboljšati, da li povećanim brojem edukacija, drugim oblicima ili edukatorima i slično).

Tablica 25: Prijedlozi odgajatelja iz PU s područja Istarske županije za poboljšanje edukacije

- Potrebno više praktičnih aktivna gdje odgajatelj iz primjera može upotpuniti svoj rad i nuditi djeci.
- Sadržajno poboljšati.
- Edukatorima.
- Teme se iz godine u godinu ponavljaju kao da prethodno nismo ništa naučili, a predavanja su monotona, suhoparna i dosadna, koja stručnjaci koji bi nam neku temu trebali približiti samo iščitavaju sa pripremljenog papira bez primjera, bez znaka da su i oni shvatili što nas pokušavaju "naučiti".
- Sadržajno poboljšati, drugim oblicima, edukatorima.
- Sadržajno poboljšati.
- Više edukacija, ali i sadržajno poboljšati
- Slušati želje odgojitelja i poštivati iste.
- Više stručnih ljudi na područjima psihologije, kreativnosti, pedagogije i sve što obuhvaća rani razvoj djece. Eminentni provjereni stručnjaci - profesori, dr. mg.
- Radionice su predugačke - predugo traju.
----- ; ----- ; ----
- Poboljšati sadržajno edukacije - sa puno više praktičnih i primijenjenih stvari.
- Sadržajno poboljšati, a ne bi bilo loše i da budu novi edukatori.

Izvor: autor

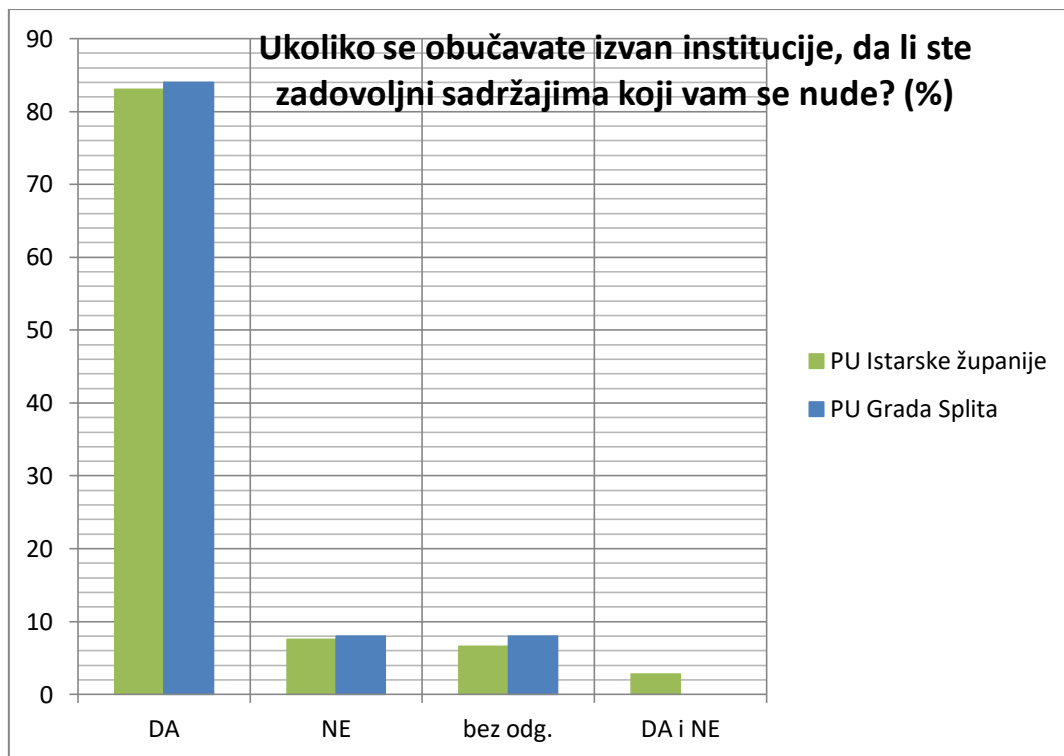
Tablica 26: Prijedlozi odgajatelja iz vrtića Grada Splita za poboljšanje edukacije

- Skratiti trajanje radionica i poboljšati strukturu kroz nove teme.
- Edukatorima, temama za stjecanje dodatnih vještina kao i znanja u rješavanju pitanja samomotivacije.
- Poboljšati temama vezanim za stjecanje vještina (ne samo znanja), komuniciranja, stvaranja kvalitetnih odnosa, rješavanja sukoba, osnaživanja, ohrabrivanja, "osobnog rasta i razvoja" u svim odnosima (s djecom, roditeljima, kolegicama...)
- Treba se modernizirati, usvojiti primjere dobre prakse iz zemlje i inozemstva.
- Sadržajno poboljšati, više edukacija s primjerima iz prakse, više materijala za svakodnevni rad s djecom (pisani materijali, priručnici, zbornici).
- Treba poboljšati i sadržajno i drugim oblicima, posebno primjerima iz prakse.
- Potrebni osnovna sredstva za rad drugim oblicima - razvijanje vještina nošenja s problematičnim situacijama i prihvaćanja mišljenja struke (uvažavanja ljudskog dostojanstva kao radnika).
- Previše je uopćena edukacija osoblja, potrebno je raditi konkretno na rješavanju problema.

Izvor: autor

Zadovoljstvo **kvalitetom stručnog usavršavanja izvan institucije** iskazalo je gotovo identično 84% odgovajatelja (grafikon 13).

Grafikon 13: Ukoliko se obučavate izvan institucije, da li ste zadovoljni sadržajima koji vam se nude?



Izvor: autor

Iako je zadovoljstvo stručnim usavršavanjem izvan institucije veće u odnosu na ono u instituciji, prijedlozi za poboljšanje ukazuju na njegovu **financijsku nedostupnost i potrebu za sadržajnim poboljšanjem**, što je prikazano tablicom 27 i tablicom 28.

Ukoliko pohađate obuku (izvan institucije) i odgovor je negativan, ukratko napišite vaš prijedlog za poboljšanje.

Tablica 27: Prijedlozi odgajatelja s područja Istarske županije za poboljšanje edukacije izvan institucije

- Izbor tema bi mogao biti i raznovrsniji
- Premalo ih je.

- Premalo ih je. Ponavljaju se uvijek iste. Više je edukacija van institucije koje moramo sami pronalaziti, a kad ih se nađe i adekvatne su najčešće nisu besplatne, pa smo ograničeni s ponudom.
- Uvelike sam se sama educirala kroz razne seminare i literature.
- Prilično je skupo i često moram sama financirati pa me to ograničava.
- Mislim da bi trebalo biti više sadržaja i jeftinije za ustanove.
- Na skupovima, na kojima su popunjena mjesta u trenu, bilo bi dobro prenositi teme da svi koji su zainteresirani uspiju odslušati (više termina, zaredom).
- Više stručnih usavršavanja s tematikom vezanom za jaslice.
-----;

Izvor: autor

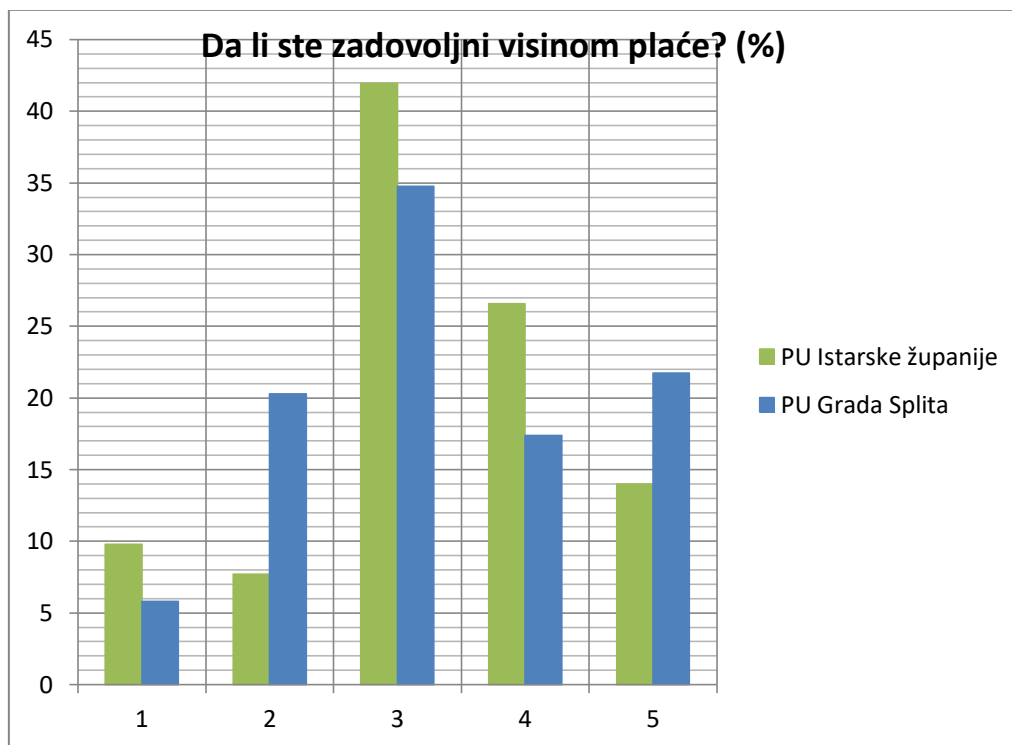
Tablica 28: Prijedlozi odgajatelja iz vrtića Grada Splita za poboljšanje edukacije izvan institucije

- Treba ih biti više.
- Manje teoretskih znanja, više radionica za stjecanje i razvoj vještina i sposobnosti pregovaranja, zadovoljavanja svojih potreba - uvažavanja tuđih potreba, stvaranja izazova, pomicanja osobnih granica, stalnog "rasta i razvoja" općenito.
- Postojeći sadržaji nisu konkretni.

Izvor: autor

Međutim, za pitanje o **zadovoljstvu visinom plaće** rezultati su posve drugačiji te je zadovoljstvo razine 3 zastupljeno s 38%, a 4 s 22%. Utvrđen je **najveći postotak negativne ocjene 1** u odnosu na ostala pitanja - od 7,8%, što ukazuje na nezadovoljstvo odgajatelja (grafikon 14).

Grafikon 14: Da li ste zadovoljni visinom plaće?



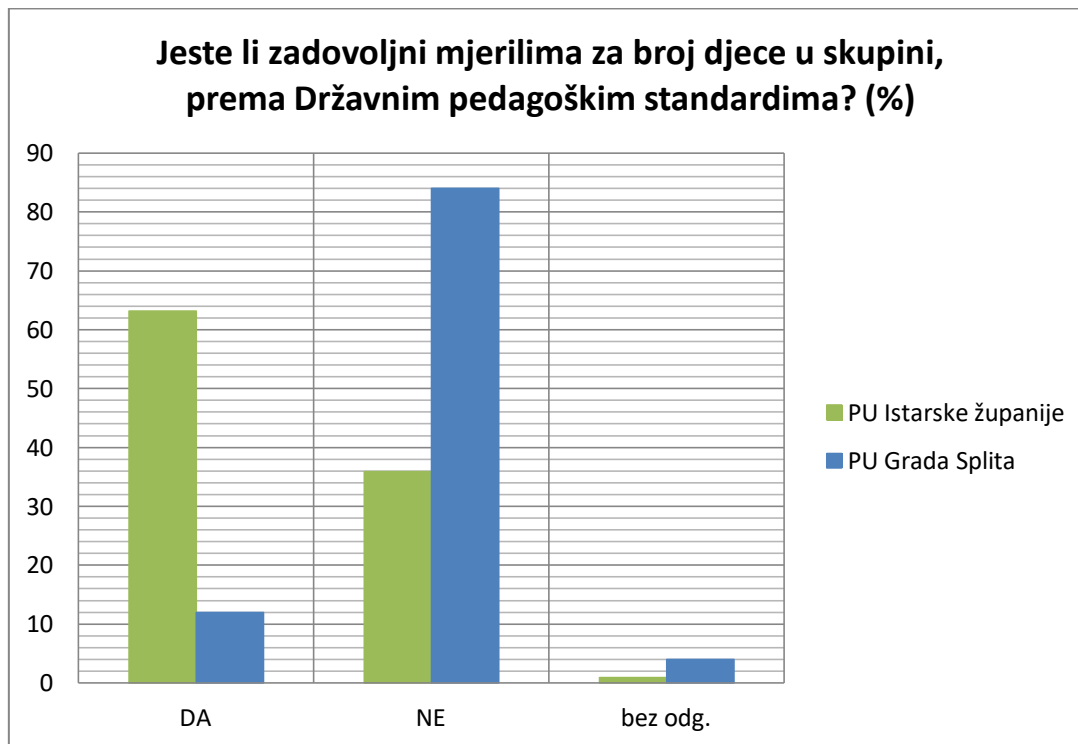
Izvor: autor

Jedna napomena iz PU Grada Splita uz pitanje br. 6 (ocjena 2):

- Jedino zadovoljstvo u svezi plaće jest što je redovita (bar).

Mjerilima za broj djece u skupinama odgajatelji su izrazito nezadovoljni - čak 60% (grafikon br. 15).

Grafikon 15: Jeste li zadovoljni mjerilima za broj djece u skupini, prema Državnim pedagoškim standardima?



Izvor: autor

Napomene iz PU Istarske županije uz pitanje br. 7:

- Jedan pozitivan odgovor, podvučeno „prema Državnim pedagoškim standardima“;
- Jedan negativan odgovor, nadodano „u jaslicama“.

Usporedbom odnosa po stavkama upitnika rezultati uzorka podudaraju se u grijanju/hlađenju prostora, kontinuitetu stručnog usavršavanja i sadržajima obuke izvan institucije. No, izrazito se razlikuju u zadovoljstvu mjerilima za broj djece u skupini gdje je za 51,2 postotnih bodova ispitanika PU Istarske županije zadovoljno, a za 48,15 postotnih bodova više ispitanika PU Grada Splita je nezadovoljno. Nadalje, **odgajatelji vrtića iz Splita** iskazali su **veće nezadovoljstvo** internim stručnim obrazovanjem za gotovo 18 postotnih bodova i visinom plaće koju su za 12,6 postotnih bodova više ocijenili razinom 2. Iako su ovi ispitanici iskazali zadovoljstvo radnim vremenom i uvjetima, imaju niži postotak razine 5 (12-29 postotnih bodova) i viši postotak razine 4 (9-22 postotnih bodova), u odnosu na ispitanike PU Istarske županije.

6. ZAKLJUČAK

Teorijskom analizom, analizom podataka o kvalifikacijama i trajnom stručnom usavršavanju, prosječnim plaćama odgajatelja, omjeru odrasli/dijete i veličini skupine, usporedbom kvalitete predškolskog odgoja i obrazovanja za odabrane zemlje te komparativnom analizom preliminarnog istraživanja dokazali su se radna i pomoćne hipoteze. Realiziran je postavljeni cilj kojim su utvrđene razlike predškolskog odgoja i obrazovanja u Hrvatskoj u odnosu na odabrane zemlje. Utvrđeno je da u Hrvatskoj ne postoji sveobuhvatni okvir za kvalitetu, ali je implementiran **kurikulum** kao strateški dokument, a na republičkoj razini definirane su potrebne kompetencije **učinkovitog ravnatelja** za podršku nastavnicima i provedbu odgovarajuće poslovne politike. **Sustav kvalitete** poboljšava se kroz vanjsko vrednovanje i samovrednovanje. **Izdvajanja** za predškolski odgoj i obrazovanje 2014. g. odgovaraju prosjeku zemalja EU-28 (0,65%). Međutim, Hrvatska je u usporedbi s drugim EU zemljama među najnižima po **stopi sudjelovanja djece**, a kasniji rezultati u školovanju ukazuju na **slabljenje osnovnih vještina** djece, koje su ispod prosjeka EU-a. To ukazuje da se postavljeni ciljevi usmjereni na znanje i vještine djece 21. stoljeća ne dosežu. Rezultati su fokusirani na unaprjeđenje poslovanja u Hrvatskoj, ali se njihova primjena može koristiti na područjima županija i jedinica lokalne samouprave.

Istraživanjem se **argumentirala međuovisnost** ulaganja u kvalitetu zaposlenika i uspješnosti poslovanja. Najkritičnija komponenta kvalitete su **profesionalni/kompetentni zaposlenici**. Međunarodna istraživanja ukazuju kako su inicijalne kvalifikacije povezane s kvalitetnijom interakcijom osoblja i djece. Međutim **ulaganje u stručno usavršavanje osoblja je** najkonzistentniji prediktor kvalitetne interakcije osoblja i djece i **ima izravne veze s njihovim razvojem i učenjem**. Rezultati istraživanja ukazuju da je inicijalno obrazovanje odgajatelja u Hrvatskoj zadovoljavajuće, ali je **stručno usavršavanje nezadovoljavajuće**. Slijedom toga može se zaključiti kako odgajatelji nemaju karakteristike učinkovitog stručnjaka (strpljenje, organiziranost, kreativnost, prihvaćanje te intuitivnu i smirujuću narav) kojima se doprinosi zadovoljstvu djece i stoga **nema uspješnosti u poslovanju**. **Poseban doprinos** istraživanja su **prijedlozi odgajatelja** za poboljšanje kvalitete (sadržajno, edukatorima) i financijske dostupnosti stručnog usavršavanja. Nadalje, utvrđeno je kako su **plaće odgajatelja nezadovoljavajuće** kod 60% ispitanika (zadovoljstvo razine 1-3) te nema osobne uspješnosti, nema motivacije i stoga uspješnost poslovanja nije zadovoljavajuća. Dakle, ulaganje u materijalnu uspješnost (plaće) i nematerijalnu uspješnost (stručno

usavršavanje) zaposlenika nije zadovoljavajuće i ta kvaliteta **ne doprinosi unaprjeđenju poslovanja**.

Propisani standardi radnog opterećenja vezani za **omjer osoblje/dijete** te veličinu skupine su prema usporedbi zemalja zadovoljavajući, ali preliminarno istraživanje ukazuje na **izrazito nezadovoljstvo** odgajatelja – čak 60%. Radno opterećenje utječe na uspjeh u radu i neizravno na kasnije rezultate djece u školovanju. Imajući na umu demografska kretanja (npr. depopulacija stanovništva, smanjenje broja djece u ovoj dobnoj skupini) i nisku stopu sudjelovanja djece u predškolskom odgoju i obrazovanju postavlja se pitanje – zbog čega su odgojne skupine prekapacitirane? Jedan od mogućih odgovora je **nedovoljna dostupnost** (ponuda koja odgovara potražnji).

Konačno je zaključeno kako su **ostali prostorno-materijalni uvjeti** rada zadovoljavajući (radno vrijeme odgajatelja, odgovarajući prostor), čime se doprinosi zadovoljstvu djece i roditelja, odnosno **uspješnosti poslovanja**.

Radom je **prikazan utjecaj ulaganja** u kvalitetu zaposlenika i radne uvjete **na uspješnost u poslovanju**. Predškolska ustanova treba biti mjesto za stvaranje nove vrijednosti, gdje se održiva kvaliteta ostvaruje na temelju kompetencija zaposlenika, a ugrađena je i prepoznatljiva u viziji i misiji ustanove. Uočena je potreba **razvijanja jasnih i dosljednih strategija** za učinkovito raspoređivanje javnih opredjeljenja i resursa na **prioritetna područja** predškolskog odgoja i obrazovanja. Takvo bi ulaganje doprinijelo materijalnoj i nematerijalnoj uspješnosti: podizanju znanja i vještina zaposlenika, procesima stvaranja vrijednosti (organizacijska kultura, strategija) te prednostima za djecu, roditelje i društvo. Za ove izazove potrebno je **prijeći sa tradicionalnog pristupa** (koji zadovoljava minimalne kriterije) na suvremeni pristup kvaliteti tj. **prema modelima izvrsnosti**.

Predlaže se da ovo istraživanje bude podloga za **uspostavljanje motivacijskog sustava** u predškolskim ustanovama, uključivanje visokih učilišta pri **daljnjem istraživanju** te cjeloživotnom obrazovanju i osposobljavanju odgojno obrazovnih radnika. Sukladno izazovima kvalitete preporuča se **izgradnja sustava** institucije predškolskog odgoja i obrazovanja **sa pripadajućim podsustavima**. Time bi se za efikasno upravljanje sustavom i podsustavima iz strateškog cilja i strategije derivirali ostali ciljevi i strategije na postavkama *top-down* i *bottom-up*.

SAŽETAK

Završnim specijalističkim radom *Ulaganje u kvalitetu zaposlenika predškolskog odgoja i obrazovanja kao doprinos unaprjeđenju poslovanja* nastojalo se pristupiti odgajateljima s aspekta profesionalizacije osoblja i kreatorima politike s aspekta informiranosti o najvažnijim elementima kvalitete kojima se osigurava razvoj djece, učenje i dobrobit. Rad rezultira usporedbom elemenata kvalitete predškolskog odgoja i obrazovanja te preporukama za poboljšanje. Ovim radom naglasio se značaj ulaganja u visokokvalitetni predškolski odgoj i obrazovanje u smislu dugoročnog učenja i razvoja djece. Intencija je potaknuti odgajatelje na aktivno promišljanje i sudjelovanje u profesionalizaciji. Potreba za ulaganjem u kvalitetu zaposlenika i radne uvjete dokazana je analizom teorijskog dijela, preliminarnim istraživanjem za komparativnu analizu na uzorku odgajatelja predškolskih ustanova s područja Istarske županije i vrtića iz Grada Splita te usporedbom različitih modela socijalnih država u europskom kontekstu.

Rad je nakon uvodnog poglavlja, podijeljen u pet dijelova kojima se ističe važnost kvalitete zaposlenika i radnih uvjeta za unaprjeđenje poslovanja te se dokazuje potreba ulaganja.

Predškolska ustanova treba biti mjesto za stvaranje nove vrijednosti, gdje se održiva kvaliteta ostvaruje na temelju kompetencija zaposlenika, a ugrađena je i prepoznatljiva u viziji i misiji ustanove. Rezultati ovoga rada trebali bi utjecati na povećanje kvalitete predškolskog odgoja i obrazovanja, poticanje profesionalnog zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika te podizanje standarda rada. To bi doprinijelo unaprjeđenju poslovanja i time jačanju temeljnih vještina djece 21. stoljeća.

Ključne riječi: predškolski odgoj i obrazovanje, kvaliteta, politika, sustav, zaposlenici/osoblje/nastavnici.

SUMMARY

Final specialist thesis *Investing in the quality of preschool staff as a contribution to the improvement of business* endeavored to approach educators in terms of professionalization of staff and policy makers in terms of being informed about the most important elements of quality that ensure child development, learning and well-being. This thesis resulted in a comparison of quality elements of pre-school education and recommendations for improvement.

This thesis attempts to highlight the importance of investing in high quality ECEC in terms of long-term learning and child development. The intention is to encourage educators to actively reflect and participate in professionalization.

The need to invest in employee quality and working conditions is proven by analyzing the theoretical part, preliminary research for comparative analysis on a sample of preschool educators from Istria and Split, and comparison of different welfare state models in the European context.

The thesis is after the introductory chapter, divided into five sections which emphasize the importance of employee quality and working conditions for improving the business and prove the need for investment. The preschool institution should be a place to create new value, where sustainable quality is achieved based on the competencies of employees, and is embedded and recognizable in the vision and mission of the institution. The results of this thesis should influence the increase of the quality of preschool education, the promotion of professional satisfaction and motivation of employees and raising the standard of work. This would help improve the business and thus strengthen the basic skills of 21st century children.

Keywords: preschool education, quality, policy, system, employees/staff/teachers.

LITERATURA

Knjige

1. Antulic Majcen, S., Pribela-Hodap, S.: **Prvi koraci na putu prema kvaliteti, Samovrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**, NCVVO, Zagreb, 2017., odabrani dijelovi.
2. Baračkai, Z., Velencei, J.: **...i u e-doba odlučuje čovjek**, Sinergija – nakladništvo, Zagreb, 2004., p. 88-91.
3. Baračkai, Z., Velencei, J., Dörfler, V.: **Majstor i kalfa**, Sinergija – nakladništvo, Zagreb, 2005., p. 18-19.
4. Dobrotić, I., Matković, T., Menger, V.: **Analiza pristupačnosti, kvalitete, kapaciteta i financiranja sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj**, Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku, Zagreb, 2018., odabrani dijelovi.
5. European Commission/EACEA/Eurydice: **Early Childhood Education and Care Systems in Europe**, National Information Sheets – 2014/15, Eurydice Facts and Figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015., podabrani dijelovi.
6. European Commission/EACEA/Eurydice: **Plaće i novčane naknade za nastavnike i ravnatelje škola u Europi, 2013./14.**, Izvješće Eurydicea, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 7.3.2016., odabrani dijelovi.
7. European Commission/EACEA/Eurydice: **Structural Indicators on Early Childhood Education and Care in Europe – 2016**, Eurydice Report, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016., p. odabrani dijelovi.
8. European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe, 2011/12**, Eurydice Report, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 22.10. 2013., odabrani dijelovi.
9. European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe, 2012/13**, Eurydice Facts and Figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 23.2. 2015., odabrani dijelovi.
10. European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe 2014/15**, Eurydice - Facts and Figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 20.10.2015., odabrani dijelovi.
11. European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe 2015/16**, Eurydice - Facts and Figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 12.10.2016., odabrani dijelovi.
12. European Commission/EACEA/Eurydice: **Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe – 2016/17**, Eurydice - Facts and Figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018., odabrani dijelovi.
13. Europska komisija/EACEA/Eurydice: **Ključni podaci o nastavnicima i ravnateljima škola u Europi**, Izdanje 2013, Izvješće Eurydicea, Luxembourg: Odjel za izdavaštvo Europske unije, 2013, odabrani dijelovi.
14. EIU: **Starting well, Benchmarking early education across the world**, The Economist Intelligence Unit Limited, 2012., odabrani dijelovi, <<http://graphics.eiu.com/upload/eb/Lienstartingwell.pdf>> (15.2.2017.)
15. EK: **Eurydiceov sažetak politike**, Rani i predškolski odgoj i obrazovanje 2014, Eurydice i Eurostat, lipanj 2014., odabrani dijelovi.

16. EK: **Ključni podaci o ranom i predškolskog odgoju i obrazovanju u Europi – 2014.**, Izvješće Eurydice i Eurostata, 16.2.2015., odabrani dijelovi.
17. Mijatović, A., et al. (ur.): **Osnove suvremene pedagogije**, Hrvatski pedagoško-književni zbor, Zagreb, 1999., p 308-311.
18. OECD: **Engaging Young Children: Lessons from Research about Quality in Early Childhood Education and Care, Starting Strong**, OECD Publishing, Paris, 2018., odabrani dijelovi.
19. OECD: **Starting Strong III**, A Quality Toolbox for Early Childhood Education and Care, 2012., odabrani dijelovi, <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/starting-strong-iii_9789264123564-en#page7> (12.3.2017.)
20. OECD: **Starting Strong V**, Transitions from Early Childhood Education and Care to Primary Education, OECD, 2017., odabrani dijelovi.
21. OECD: **Starting Strong 2017**, Key OECD Indicators on Early Childhood Education and Care, OECD, 2017., odabrani dijelovi.
22. Sikavica, P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., p. 20.
23. Slunjski, E., et al.: **Priručnik za samovrednovanje ustanova ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja**, Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja, Zagreb, 2012., odabrani dijelovi.
24. Stevanović, M.: **Predškolska pedagogija I**, R&S, Tuzla, 2001., p. 82.
25. UNICEF: **Analiza stanja prava djece u Hrvatskoj 2014.**, Ured UNICEF-a za Hrvatsku, Zagreb, 2015., odabrani dijelovi.
26. UNICEF: **Kako roditelji i zajednice brinu o djeci najmlađe dobi u Hrvatskoj**, Ured UNICEF-a za Hrvatsku, Zagreb, travnja 2013., p. 255-256.
27. Vujić, V.: **Menadžment ljudskog kapitala**, treće izdanje, M.E.P. Consult, Rijeka, 2008., p. 237.
28. Zelenika, R.: **Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela**, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000., odabrani dijelovi.

Stručni članci

1. Ackerman, D.: **The costs of being a child care teacher: Revisiting the problem of low wages**, Educational Policy, Vol. 20, 2006., No. 1, p. 85-112.
2. Akrap, A.: **Demografski slom Hrvatske: Hrvatska do 2051.**, Bogoslovska smotra, Katolički bogoslovni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Vol. 85, 2015., No. 3, p. 855-868.
3. Baran, J., Dobrotić, I., Matković, T.: **Razvoj institucionaliziranog predškolskog odgoja u Hrvatskoj: promjene paradigme ili ovisnost o prijednom putu?**, Napredak, Hrvatski pedagoško-književni zbor, Zagreb, Vol. 152, 2011., br. 3-4, p. 521-539.
4. Bejaković, P.: Wertheimer-Baletić, A.: **Demografska teorija, razvoj stanovništva Hrvatske i populacijska politika**, Recenzija, Prikaz, Ekonomski pregled, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, Vol. 69, 2018., No. 1, p. 73-83.
5. Lung, S.: **Kvaliteta povezana s kompetencijama djelatnika**, Djeca u Europi: zajednička publikacija mreže europskih časopisa, Pučko otvoreno učilište Korak po korak, Zagreb, Vol. 6, 2014., No 11, p. 19-22.

6. Milinković D.: **Populacijska politika**, Pregledni znanstveni članak, Ljetopis socijalnog rada, Pravni fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Studijski centar socijalnog rada, Zagreb, Vol. 3, 1996., No. 1, p. 99-109.
7. Moss, P.: **Sustav ustanova ranog odgoja i obrazovanja u Europi**, Djeca u Europi, Pučko otvoreno učilište Korak po korak, Zagreb, Vol. 6, travanj 2014., No 11, p 11-14.
8. Pastuović, N.: **Upravljanje i reformiranje obrazovnih sustava: osvrt na reforme u postkomunističkim zemljama**, pregledni rad, Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, Vol. 5, 1996., No 1 (21), p. 39-58.
9. Pokorny, A.: **Rani i predškolski odgoj i obrazovanje djece: novi smjer u EU politici suradnje**, Djeca u Europi, Pučko otvoreno učilište Korak po korak, Zagreb, Vol. 3, listopad 2011., No. 6, p. 28-29.
10. Serdar, E.: **Počeci institucionalnog predškolskog odgoja u Hrvatskoj**, Dijete, vrtić, obitelj, Pučko otvoreno učilište Korak po korak, Zagreb, Vol. 19, 2013., No. 71, p. 4-6.
11. Sindek, J., Benaković-Ranogajec, K.: **Ljudski resursi u dječjim vrtićima i uloga psihologa**, Metodički obzori, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za obrazovanje učitelja i odgojitelja, Pula, Vol. 3, (2008) 2, No. 6, p. 47-57.
12. Turk, I. et al.: **Demografska kriza u Hrvatskoj zrcalo društvene ekonomske i vrijednosne krize**, Hrvatsko društvo: 25 godina nakon Vukovara 91., Biblioteka ZBORNICI. – Knjiga 54., Institut društvenih znanosti Ivo Pilar i Ogranak Matice hrvatske u Vukovaru, Zagreb-Vukovar, 2018., p. 73-93.
13. Wertheimer-Baletić, A.: **Demografski tranzicijski procesi - kontinuitet ili diskontinuitet**, Izvorni znanstveni članak, Rad Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti: Razred za društvene znanosti, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Zagreb, 2016, No. 525=51, p. 7-63.
14. Wertheimer-Baletić, A.: **Depopulacija i starenje stanovništva – temeljni demografski procesi u Hrvatskoj**, Izvorni znanstveni članak, Društvena istraživanja, Institut društvenih znanosti IVO PILAR, Zagreb, Vol. 13, 2004., No. 4/5, p. 631-651.
15. Wertheimer-Baletić, A.: **Eksplisitna i implicitna populacijska politika u europskim zemljama**, Izvorni znanstveni članak, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, Vol. 4, 2006., No 1, p. 1-22.
16. Wertheimer-Baletić, A.: **Populacijska politika u razvijenim europskim zemljama**, Izvorni znanstveni članak, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Rad 492, Razred za društvene znanosti 43, Zagreb, 2005., p. 297-330.

Propisi

1. AZOO: **Strategija stručnog usavršavanja za profesionalni razvoj odgojno-obrazovnih radnika (2014-2020)**, završni nacrt, Zagreb, ožujak 2014., p. 4.
2. **Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i obrazovanja**, NN, br. 63/2008., 90/2010.
3. DZS: **Metodologija nacionalne standardne klasifikacije obrazovanja**, NN 105/01
4. **Strategija razvoja ranog i predškolskog, osnovnoškolskog i srednjoškolskog odgoja i obrazovanja**, sažetak, Nacionalno operativno tijelo za izradu Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije, Radna skupina za rani i predškolski, osnovnoškolski i srednjoškolski odgoj i obrazovanje, rujan 2013., p. 6,

- <http://www.azoo.hr/images/Natjecanja2013/struni2013/jesenski_rok/Strategija_predtercijarnog_odgoja_i_obrazovanja_-_sazetak_za_skole_1.pdf> (12.5.2017.)
5. Republika Hrvatska, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta: **Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje**, Zagreb, 2014., odabrani dijelovi.
 6. UNESCO: **International Standard Classification of Education ISCED 2011**, UNESCO Institute for Statistics, Montreal, Canada, 2012., članak 100-104, 275, <<http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/international-standard-classification-of-education-isced-2011-en.pdf>> (15.1.2018.)
 7. **Zakon o Agenciji za odgoj i obrazovanje**, NN 85/2006.
 8. **Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju**, NN 10/97, 107/07, 94/13.

Ostali izvori

1. Ackerman, D. J., Barnett, W. S.: **Increasing the Effectiveness of Preschool Programs**, Rutgers, Graduate School of Education, New Jersey, NIEER Policy Brief, Issue 11, 2006., p. 6, <<http://nieer.org/wp-content/uploads/2016/08/IncreasingEffectiveness.pdf>> (30.7.2017.)
2. **Akrap: Hrvatskoj je potrebna cjelovita populacijska politika za koju trebaju sredstva**, Novilist.hr, 20.2.2018., <<http://www.novilist.hr/Vijesti/Hrvatska/Akrap-Hrvatskoj-je-potrebna-cjelovita-populacijska-politika-za-koju-trebaju-sredstva>> (20.1.2019.)
3. AZOO: **Dokumenti** **AZOO-a**, <<https://www.azoo.hr/index.php?view=article&id=6760>> (25.4.2019.)
4. Barnett, W. S., Schulman, K., Shore, R.: **Class Size What's the Best Fit**, NIEER, **Preschool Policy Matters**, Issue 9 / December 2004., p. 1, <<http://nieer.org/wp-content/uploads/2016/08/9.pdf>> (21.3.2018)
5. **Bečki institut: Masovno iseljavanje iz Hrvatske kakvog nije bilo ni u ratovima**, Index.hr, 2.4.2019., <<https://www.index.hr/vijesti/clanak/becki-institut-masovno-iseljavanje-iz-hrvatske-kakvog-nije-bilo-ni-u-ratovima/2075476.aspx>> (15.4.2019.)
6. Bevanda, V.: predavanja iz kolegija **Informacijski sustavi u potpori upravljanju i odlučivanju**, Sveučilište Jurja Dobrila u Puli, FET, PDS Ljudski resursi i društvo znanja, ak. god. 2015/2016.
7. Blank, S., Jülich-Abbas, S.: **What does "demographic change" mean?** Ideas 2020-Team, Press and Public Relations, German Center for Neurodegenerative Diseases. <<http://www.ideen2020.de/en/176/>> (26.11.2018.)
8. Bušelić, M.: predavanje iz kolegija **Upravljanje ljudskim resursima**, Sveučilište Jurja Dobrila u Puli, FET, PDS Ljudski resursi i društvo znanja, ak. god. 2015/2016.
9. Champion, M. F.: **Business Performance Measures**, Aug, 2015., <<https://www.skillmaker.edu.au/business-performance-measures/>> (17.1.2018.)
10. Definition of **Accessibility** <<https://www.dictionary.com/browse/accessibility>> (17.5.2018.)
11. Definition of **Affordable** <<http://www.dictionary.com/browse/affordability>> (17.5.2018.)
12. Definition of **Availability** <<http://www.dictionary.com/browse/availability>> (17.5.2018.)
13. **Demografska slika**, <<http://croatia.eu/article.php?lang=1&id=14>> (10.12.2018.)
14. DZS RH: **Hrvatska u brojkama 2018**, Zagreb, 2018., odabrani dijelovi.

15. EC: **COMMUNICATION FROM THE COMMISSION Early Childhood Education and Care: Providing all our children with the best start for the world of tomorrow**, Brussels, 17.2.2011., p.6.
16. EC: **Commission Staff Working Document**, Accompanying the document, Communication on school development and excellent teaching for a great start in life, Brussels, 30.5.2017. odabrani dijelovi; <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017SC0165&from=EN>> (15.1.2018.)
17. EK: **Bijela knjiga o budućnosti Europe: Pokretači budućnosti Europe**, <https://ec.europa.eu/commission/future-europe/white-paper-future-europe/white-paper-future-europe-drivers-europes-future_hr> (13.3.2019.)
18. EK: **Bijela knjiga o budućnosti Europe**, Bruxelles, 1. ožujka 2017., odabrani dijelovi, <https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/bijela_knjiga_o_buducnosti_europe_hr.pdf> (13.3.2019.)
19. EK: **Hrvatska: Predškolski odgoj i obrazovanje**, Eurydice, 12 January, 2018., <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-education-and-care-14_hr> (27.9.2018.)
20. EK: **Komunikacija Komisije Europskom parlamentu, Vijeću, Europskom gospodarskom i socijalnom odboru i Odboru regija**, Bruxelles, 30.5.2017, p.7., <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017DC0248&from=HR>> (10.1.2019.)
21. EK: **Pregled obrazovanja i osposobljavanja za 2017. Hrvatska**, 2017, p.4.
22. EK: **Prijedlog preporuke Vijeća o ključnim kompetencijama za cjeloživotno učenje**, Bruxelles, 17.1.2018. p. 2. <<http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2018/HR/COM-2018-24-F1-HR-MAIN-PART-1.PDF>> (25.11.2018.)
23. EK: **Prijedlog Preporuke Vijeća o visokokvalitetnim sustavima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**, Bruxelles, 22.5.2018., odabrani dijelovi.
24. EK: **Prilog Prijedlogu preporuke Vijeća o ključnim kompetencijama za cjeloživotno učenje**, Bruxelles, 17.1.2018., odabrani dijelovi, <https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:395443f6-fb6d-11e7-b8f5-01aa75ed71a1.0015.02/DOC_2&format=PDF> (25.11.2018.)
25. EK: **Prilog Preporuci Vijeća o visokokvalitetnim sustavima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**, Bruxelles, 22.5.2018., p. 1-6.
26. **Employee Turnover Definitions & Calculations** <<http://smallbusiness.chron.com/employee-turnover-definitions-calculations-11611.html>> (21.7.2018.)
27. Eurofound: **Early childhood Care: working conditions, training and quality – A systematic review** (Rani i predškolski odgoj: uvjeti rada, osposobljavanje i kvaliteta – sustavni pregled), Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2015. <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1469en.pdf> (13.7.2018.)
28. Eurostat: **Ratio of pupils and students to teachers and academic staff by education level and programme orientation**, Last update: 11-05-2019, (educ_uoe_perp04)
29. Eurostat: **Quality of childcare and education**, in Being young in Europe today – education, <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Being_young_in_Europe_today_-_education#Childcare_attendance_and_participation_in_education> (17.3.2019.)
30. Eurydice: **Financiranje predškolskog odgoja i obrazovanja**, Friday, 12 January, 2018., <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-and-school-education-funding-14_hr> (20.2.2019.)

31. Eurydice: **Poučavanje i učenje u jasličnim programima**, Hrvatska, <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teaching-and-learning-programmes-children-under-3-years-0_hr> (24.8.2018.)
32. **5 Traits of Effective Special Education Teachers**, <<https://www.masters-in-special-education.com/lists/5-traits-of-effective-special-education-teachers/>> (18.11.2018.)
33. Flaskey, R.: **3 intangible assets that can boost business value**, The Business Journals, Feb 12, 2015, <<https://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/growth-strategies/2015/02/3-intangible-assets-that-can-boost-business-value.html>> (12.2.2018.)
34. **From the baby boomer to the post-millennial generations: 50 years of change**, iberdrola.com, 2017., <<https://www.iberdrola.com/top-stories/talent/generation-x-y-z>> (29.11.2018.)
35. Gadžo, A.: **Znanje u bibliotekom smislu**, <<http://www.ghb.ba/znanje-u-bibliotekom-smislu>> (15.12.2016.)
36. **Generation Z: Transforming The System**, Iberdrola.com, 2017., <<https://www.iberdrola.com/top-stories/talent/generation-x-y-z>> (29.11.2018.)
37. Goleš, D.: **Lani je rođeno najviše djece u posljednjih 10 godina, ali ne zbog Vladinih mjera**, Dnevnik.hr, 3.2.2019., <<https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/demografi-objasnjavaju-zasto-je-lani-rodjeno-najvise-djece-u-posljednjih-10-godina---547968.html>> (13.2.2019.)
38. Gonan Božac, M.: predavanja iz kolegija **Poslovna strategija**, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, FET, PDS Ljudski resursi i društvo znanja, ak. god. 2015/2016.
39. Jerković, I.: **Što je fluktuacija zaposlenika i kako ju mjeriti**, crewpulse, 11. october 2017., <<http://crewpulse.co/blog/sto-je-fluktuacija-zaposlenika-kako-ju-mjeriti/>> (21.7.2018)
40. **Koje su mjere populacijske politike dale rezultate u drugim zemljama**, Narod.hr, 20.4.2016. <<https://narod.hr/hrvatska/koje-su-mjere-populacijske-politike-dale-rezultate-u-drugim-zemljama>> (12.1.2019.)
41. Lazzari, A.: **The current state of national ECEC quality frameworks, or equivalent strategic policy documents, governing ECEC quality in EU Member States**, NESET II ad hoc question No. 4/2017, odabrani dijelovi.
42. Lutz, W., Samir, K. C.: **Demography and Human Development: Education and Population Projections**, International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA), UNDP Human Development Report Office, 304 E. 45th Street, 12th Floor New York, NY 10017, USA, 2013., p. 13-14.
43. **Marin Strmota: „Demografi su za Vladu dežurni pesimisti, a nisu problem ovi koji se ne bave problemom i ne rješavaju ga“**, Narod.hr, 29.1.2019., <<https://narod.hr/hrvatska/marin-strmota-demografi-su-za-vladu-dezurni-pesimisti-a-nisu-problem-ovi-koji-se-ne-bave-problemom-i-ne-rjesavaju-ga>> (14.2.2019.)
44. Matulin, D.: **Prva demografska dividenda**, Diplomski rad, Sveučilište u Rijeci, 2014., <<http://bib.irb.hr/prikazi-rad?rad=733448>> (20.1.2019.)
45. **MZO: Djelatnost odgoja i obrazovanja**, <<https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/djelatnost-odgoja-i-obrazovanja/124>> (18.4.2019.)
46. **MZO: Osnivanje dječjeg vrtića**, <<https://mzo.hr/hr/rubrike/osnivanje-djecjeg-vrtica>> (20.2.2019.)
47. **MZO: Program predškole**, <<https://mzo.hr/hr/program-predskole>> (20.2.2019.)
48. **MZO: Rani i predškolski odgoj i obrazovanje**, <<https://mzo.hr/hr/rubrike/rani-predskolski-odgoj-obrazovanje>> (20.2.2019.)

49. MZO: **Upravljanje vrtićima**, <<https://mzo.hr/hr/upravljanje-vrticima?cat=248>> (20.2.2019.)
50. MZO: **Ustanove**, <<https://mzo.gov.hr/ustanove/103>> (18.5.2019.)
51. Natuknica **Demografska tranzicija**, Proleksis enciklopedija, 22.6.2012. <<http://proleksis.lzmk.hr/17329/>> (26.11.2018.)
52. Natuknica: **Investicije**, <<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27720>> (12.2.2019.)
53. Natuknica **Poslovanje**, Anić, V.: **Rječnik hrvatskoga jezika, treće prošireno izdanje**, Novi Liber, Zagreb, 2000.
54. NCVVO: **Rani i predškolski odgoj i obrazovanje**, <<https://www.ncvvo.hr/rani-i-predskolski-odgoj-i-obrazovanje/>> (20.4.2019.)
55. **Nova generacija mladih – generacija Z**, Portal Europeo de la Juventud, 12. studeni 2015., <https://europa.eu/youth/hr/article/39/31499_es> (2.12.2018.)
56. OECD Early Childhood Education and Care: **Policy Review: Quality beyond Regulations**, 2018., <<http://www.oecd.org/education/school/Flyer-OECD-ECEC-Quality-beyond-Regulations.pdf>> (21.1.2019)
57. OECD: **Encouraging quality in early childhood education and care (ECEC), Research brief: qualifications, education and professional development matter**, OECD, 2011., p. 1. <<https://www.oecd.org/education/school/49322232.pdf>> (13.3.2018.)
58. OECD: **Encouraging quality in early childhood education and care (ECEC), International Comparisons - Minimum standards**, OECD, 2011., p 1, <<http://www.oecd.org/education/school/48483436.pdf>> (17.3.2018)
59. OECD: **Engaging Young Children: Lessons from Research about Quality in Early Childhood Education and Care**, OECD iLibrary, 2018., <https://www.oecd-ilibrary.org/education/engaging-young-children_9789264085145-en> (13.5.2018).
60. OECD: **Fertility indicators, SF2.1 Fertility rates**, OECD Family Database, Updated: 12-06-2018, <<http://www.oecd.org/els/family/database.htm>>
61. **Osnivanje dječjeg vrtića**, Središnji državni portal, 18.04.2019., <<https://gov.hr/moja-uprava/poslovanje/pokretanje-poslovanja/osnivanje-odgojno-obrazovnih-ustanova/osnivanje-djecjeg-vrtica/1972>> (18.4.2019.)
62. Palanivel, T.: **Shaping the future: how changing demographics can power human development**, Asia Pacific Human Development Report, United Nations Development Programme (UNDP), New York, NY 10017, USA, 2016., p. 5.
63. **Poslovanje poduzeća**, Sveučilište u Zadru, <https://www.google.hr/search?q=poslovanje+poduze%C4%87a&rlz=1C1TEUA_enHR493HR493&oq=poslovanje+poduze%C4%87a&aqs=chrome..69i57j0l5.6384j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8> (30.1.2018.)
64. **6 Keys to Maintain a High-Quality Early Childhood Program**, Waterford.org, March 15, 2017., <<https://www.waterford.org/resources/keys-to-high-quality-early-childhood-program/>> (20.3.2018.)
65. **Strateški plan Predškolske ustanove „Naša radost“ za period 2015.-2017.**, Subotica, 2014., p. 42.
66. Sučević, D.: **Najdepresivniji podatak u vezi Hrvatske: Broj stanovnika pao je na razinu iz 1960.**, Jutarnji.hr, 21.1.2019., <<https://novac.jutarnji.hr/rasprave-i-rjesenja/najdepresivniji-podatak-u-vezi-hrvatske-broj-stanovnika-pao-je-na-razinu-iz-1960/8293763/>> (25.1.2019.)
67. **Šterc: Demografski gubici su katastrofalni, a iz Hrvatske se ne bježi samo zbog posla**, 27.2.2019., <<http://generacija.hr/intervju-tjedna/stjepan-sterc-demografski-gubici-su-nam-katastrofalni-a-obitelji-ne-bjeze-samo-zbog->

- posla/?fbclid=IwAR1DyBxmRYGJgzNOL4BPkAjd7OICZZx3d-WxHwG1Ool6rMg55ZocheHDIxg> (5.3.2019.)
68. The Partnership for 21st Century Learning (P21): **21st Century Learning for Early Childhood Framework**, A Network of Battelle for Kids, 02/15/2019., p. 2-3. <<https://www.battelleforkids.org/learning-hub/learning-hub-item/21st-century-learning-for-early-childhood-framework>> (16.3.2019.)
 69. Tominović, K.: predavanje, **Upravljanje intelektualnim kapitalom – gospodarstvo bazirano na znanju**, Politehnika Pula, Pula, svibanj 2014.
 70. United Nations: **Demographic Profiles, Croatia**, Graphs, World Population Prospects 2017, <<https://population.un.org/wpp/Graphs/DemographicProfiles/>> (30.1.2019.)
 71. **Web 1.0 vs Web 2.0 vs Web 3.0 vs Web 4.0 vs Web 5.0 – A bird's eye on the evolution and definition**, <<https://flatworldbusiness.wordpress.com/flat-education/prevously/web-1-0-vs-web-2-0-vs-web-3-0-a-bird-eye-on-the-definition/>> (3.12.2018.)
 72. **Which are the professions of the future?**, <<https://www.iberdrola.com/top-stories/talent/professions-future>> (2.12.2018.)
 73. Working Group on Early Childhood Education and Care: **Proposal for key principles of a Quality Framework for Early Childhood Education and Care**, Report of the Working Group on Early Childhood Education and Care under the auspices of the European Commission, 2014., odabrani dijelovi, <http://ec.europa.eu/assets/eac/education/policy/strategic-framework/archive/documents/ecec-quality-framework_en.pdf> (12.12.2018.)

PRILOZI²²²

Prilog 2.2.1. Demografske promjene

Prilog 2.3.1. Temeljne vještine djece 21.stoljeća

Prilog 3.2.1. Temeljni dokumenti

Prilog 4.1.1. Poboljšanje kvalitete predškolskog odgoja i obrazovanja

Prilog 4.1.2. Izdvajanja i trendovi

Prilog 4.2.1. Različiti modeli socijalnih država i obiteljske politike

Prilog 4.2.2. Ključni podaci i sudjelovanje djece u predškolskom odgoju i obrazovanju

Prilog 4.2.3. Ulaganje u kvalitetu zaposlenika

Prilog 4.2.4. Plaće odgajatelja

Prilog 4.3.1. Indeks dobrog početka

Prilog 5.3.1. Analiza rezultata istraživanja

Prilog 5.3.2. Anketni upitnik

²²² Prve dvije znamenke u rednom broju označavaju poglavlje u kojem se govori u prilogu.

Prilog 2.2.1. Demografske promjene

Tablica 1: Ukupno stanovništvo Hrvatske i projekcije prema varijantama (u tisućama)

Godina	1950.	1953.	1961.	1971.	1981.	1991.	2001.	2011.	2021.	2031.	2041.	2051.	2061.	2071.	2081.	2091.	2100.
Ukupno stanovništva																	
Srednja varijanta	3 850	3 959	4 223	4 439	4 621	4 760	4 408	4 313	4 092	3 875	3 660	3 439	3 215	2 999	2 806	2 643	2 518
Visoka varijanta									4 134	4 021	3 910	3 818	3 771	3 745	3 759	3 837	3 940
Niska varijanta									4 052	3 729	3 411	3 078	2 722	2 371	2 042	1 740	1 497

Izvor: autor prema United Nations: **Population Indicators, Total Population – Both Sexes, World Population Prospects 2017**, <<https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/>>

Tablica je kreirana prema odabranim godinama, a u izvornom sadržaju predloženi su podaci za cijelo razdoblje 1950.-2100. na jednogodišnjoj razini.

Prilog 2.2.1. Demografske promjene

Tablica 2: Ukupno stanovništvo Hrvatske prema velikim dobnim grupama

Dobne grupe	Broj stanovnika																
	1950.	1953.	1961.	1971.	1981.	1991.	2001.	2011.	2021.	2031.	2041.	2051.	2061.	2071.	2081.	2091.	2100.
0 -14 godina	1 030	1 053	1 154	1 014	968	930	755	667	599	515	477	456	422	394	380	360	342
15 - 64 godina	2 517	2 608	2 768	2 995	3 123	3 260	2 949	2 882	2 619	2 390	2 180	1 943	1 773	1 643	1 503	1 412	1 347
65+ godina	303	298	300	430	531	571	704	764	875	969	1 003	1 040	1 020	963	924	871	829
Ukupno	3 850	3 959	4 223	4 439	4 621	4 760	4 408	4 313	4 092	3 875	3 660	3 439	3 215	2 999	2 806	2 643	2 518
Struktura (%)																	
0 -14 godina	27	27	27	23	21	20	17	15	15	13	13	13	13	13	14	14	14
15 - 54 godina	65	66	66	67	68	68	67	67	64	62	60	57	55	55	54	53	53
65+ godina	8	8	7	10	11	12	16	18	21	25	27	30	32	32	33	33	33
Ukupno	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Izvor: autor prema United Nations: **Population Indicators, Annual Population by Age Groups - Both Sexes, World Population Prospects 2017**, <<https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/>>

Napomena: crvenom bojom označeni su brojevi kojima zadnja znamenka ne odgovaraju zbroju - zbog zaokruživanja decimalnih na cijele brojeve.

Prilog 2.2.1. Demografske promjene

Tablica 3: Opće kretanje i projekcije stanovništva Hrvatske prema starosti od 1953. do 2061.

Godina	1953.	1961.	1971.	1981.	1991.	2001.	2011.	2021.	2031.	2041.	2051.	2061.
	U K U P N O											
	3.936.022	4.159.696	4.426.221	4.601.469	4.784.265	4.437.460	4.284.889	4.329.000	4.216.100	4.080.300	3.918.500	3.770.600
0 - 4	402.814	361.264	312.035	326.696	280.056	237.522	212.709	212.900	189.300	181.400	177.400	164.500
5 - 9	315.214	388.673	332.242	321.116	314.697	248.528	204.317	223.700	202.100	184.100	183.300	172.900
10 - 14	346.464	382.130	358.212	315.888	331.426	268.584	235.402	218.100	215.400	192.400	184.900	181.400
15 - 19	383.416	292.925	392.194	335.788	326.290	298.606	244.177	207.400	226.400	205.300	187.700	187.200
20 - 24	383.567	337.121	367.463	362.958	320.222	305.631	261.658	249.500	224.000	222.300	200.100	193.500
25 - 29	324.332	358.156	276.268	375.294	342.388	294.497	289.066	259.400	216.800	237.400	217.700	201.400
30 - 34	263.156	344.087	331.175	347.417	365.956	295.431	294.619	280.400	257.300	233.700	233.200	212.400
35 - 39	188.731	293.191	354.804	265.002	375.091	317.273	284.754	310.800	263.500	222.400	243.700	224.900
40 - 44	278.130	186.482	336.731	318.176	345.466	333.403	286.933	311.300	281.000	259.000	236.300	236.500
45 - 49	254.539	236.460	284.760	336.645	259.849	333.576	307.561	294.400	307.600	262.000	222.100	243.800
50 - 54	219.773	261.994	178.496	315.499	304.427	299.773	320.502	292.100	304.500	276.200	255.600	234.100
55 - 59	171.348	223.503	219.246	261.513	311.402	229.775	311.818	304.100	283.500	298.500	255.700	218.000
60 - 64	129.132	180.802	231.260	158.863	278.948	262.016	272.740	305.000	275.100	290.100	265.500	247.500
65 - 69	114.708	118.205	180.060	180.376	219.466	252.947	202.002	283.100	276.200	262.000	279.500	242.400
70 - 74	78.398	89.368	128.662	166.700	119.676	203.885	212.401	225.500	260.400	241.100	260.200	242.500
75 - 79	49.515	58.557	66.533	104.134	109.642	137.201	175.526	149.600	218.100	221.900	218.100	239.600
80 - 84	22.006	27.907	33.807	50.622	73.229	56.954	108.104	127.500	145.800	178.800	174.700	198.300
85+	10.779	18.871	42.273	58.782	106.034	61.858	60.600	74.200	69.100	111.700	122.800	129.700

Izvor: autor prema DZS HR: **Stanovništvo prema starosti i spolu, popisi 1953. – 2011.**, u 1468 - *Popis stanovništva 2011*, Zagreb, 2013., p. 11-12, <https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2012/SI-1468.pdf>; DZS HR: **Stanovništvo prema starosti i spolu**, <<https://www.dzs.hr/app/rss/piramida-stanovnistva.html#>>

Prilog 2.2.1. Demografske promjene

Tablica 4: Kretanje broja stanovnika Hrvatske i projekcija od 2021. do 2051.

Godina	1961.	1971.	1981.	1991.	2001.	2011.	2021.	2031.	2041.	2051.
Broj stanovnika	4.160	4.426	4.601	4.784	4.437	4.285	4.152	3.964	3.723	3.457

Izvor: autor prema Akrap, A.: **Demografski slom Hrvatske: Hrvatska do 2051.**, Bogoslovska smotra, Katolički bogoslovni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Vol. 85, 2015., No. 3, p. 857.

Kretanje broja stanovnika u Hrvatskoj na tablici 2, prema popisima od 1961. – 2011. bez popisanih u inozemstvu 1971., 1981., 1991. i 2001. godine.

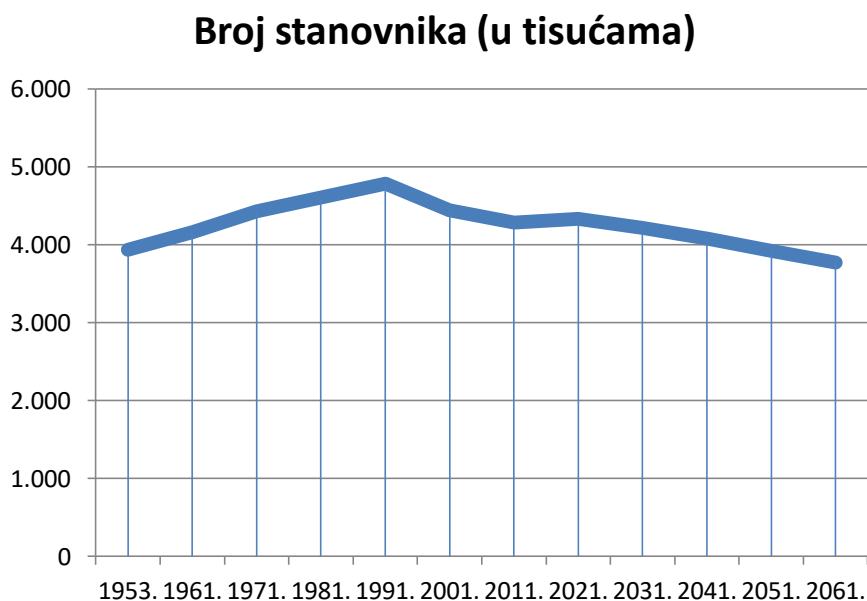
Tablica 5: Broj stanovnika Hrvatske prema velikim dobnim grupama 2011. – 2051. godine (varijanta srednjeg fertiliteta i srednje migracije)

Dobne grupe	Broj stanovnika					Indeks 2051/2011. = 100,0
	2011.	2021.	2031.	2041.	2051.	
0 -14 godina	652.428	600.622	527.491	464.412	420.669	64,48
15 - 64 godina	2.873.828	2.662.624	2.433.506	2.225.168	1.968.064	68,48
65+ godina	758.633	888.304	1.003.388	1.033.917	1.068.133	140,80
Ukupno	4.284.889	4.151.550	3.964.385	3.723.497	3.456.866	80,68
Struktura (%)						
0 -14 godina	15	14	13	12	12	
15 - 64 godina	67	64	61	60	57	
65+ godina	18	21	25	28	31	
Ukupno	100	100	100	100	100	

Izvor: autor prema Akrap, A.: **Demografski slom Hrvatske: Hrvatska do 2051.**, Bogoslovska smotra, Katolički bogoslovni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Vol. 85, 2015., No. 3, p. 863.

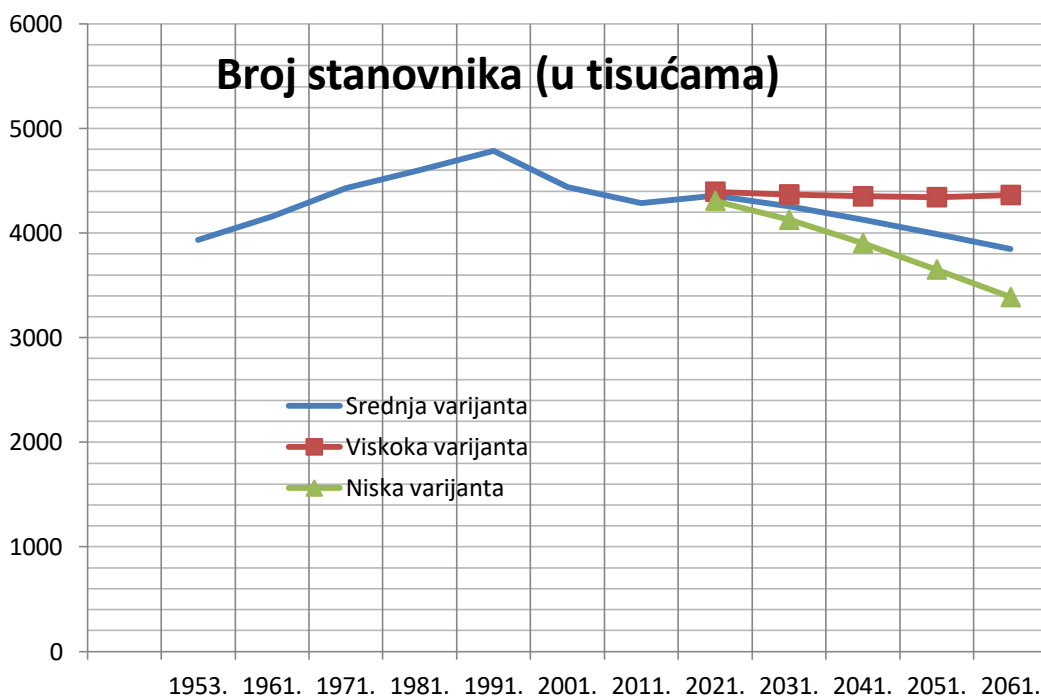
Prilog 2.2.1. Demografske promjene

Slika 1: Opće kretanje i projekcija stanovništva Hrvatske od 1953. do 2061.



Izvor: autor prema DZS HR: **Stanovništvo prema starosti i spolu**, <<https://www.dzs.hr/app/rss/piramida-stanovnistva.html#>>

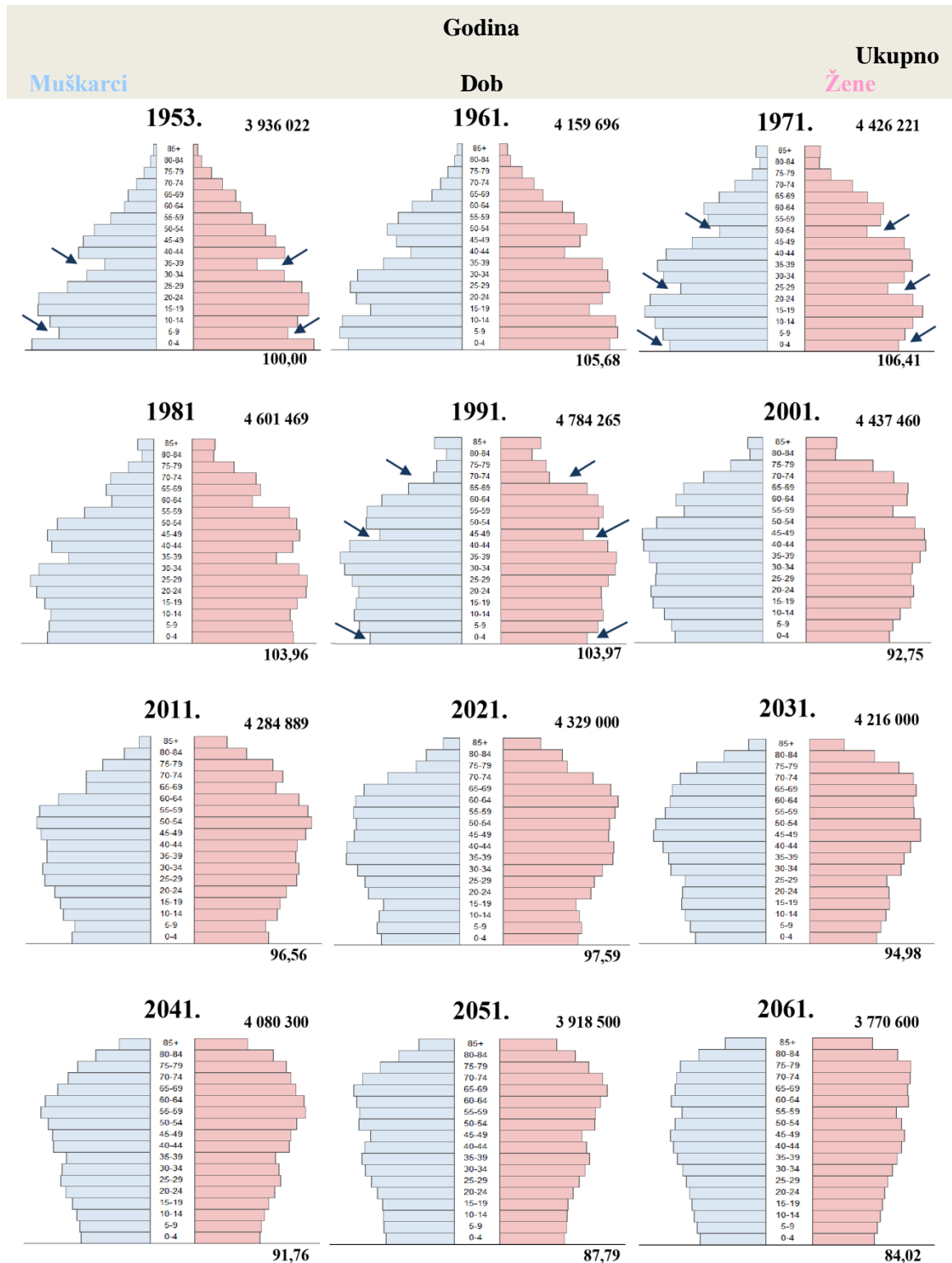
Slika 2: Opće kretanje stanovništva Hrvatske i projekcije prema varijantama



Izvor: autor prema DZS HR: **Stanovništvo prema starosti i spolu, popisi 1953. – 2011.**, u 1468 - Popis stanovništva 2011, Zagreb, 2013., p. 11-12, <https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2012/SI-1468.pdf>; DZS HR: **Projekcije stanovništva Republike Hrvatske od 2010. do 2061.**, Zagreb, 2011, p. 30-36, <https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/Projections/projekcije_stanovnistva_2010-2061.pdf>

Prilog 2.2.1. Demografske promjene

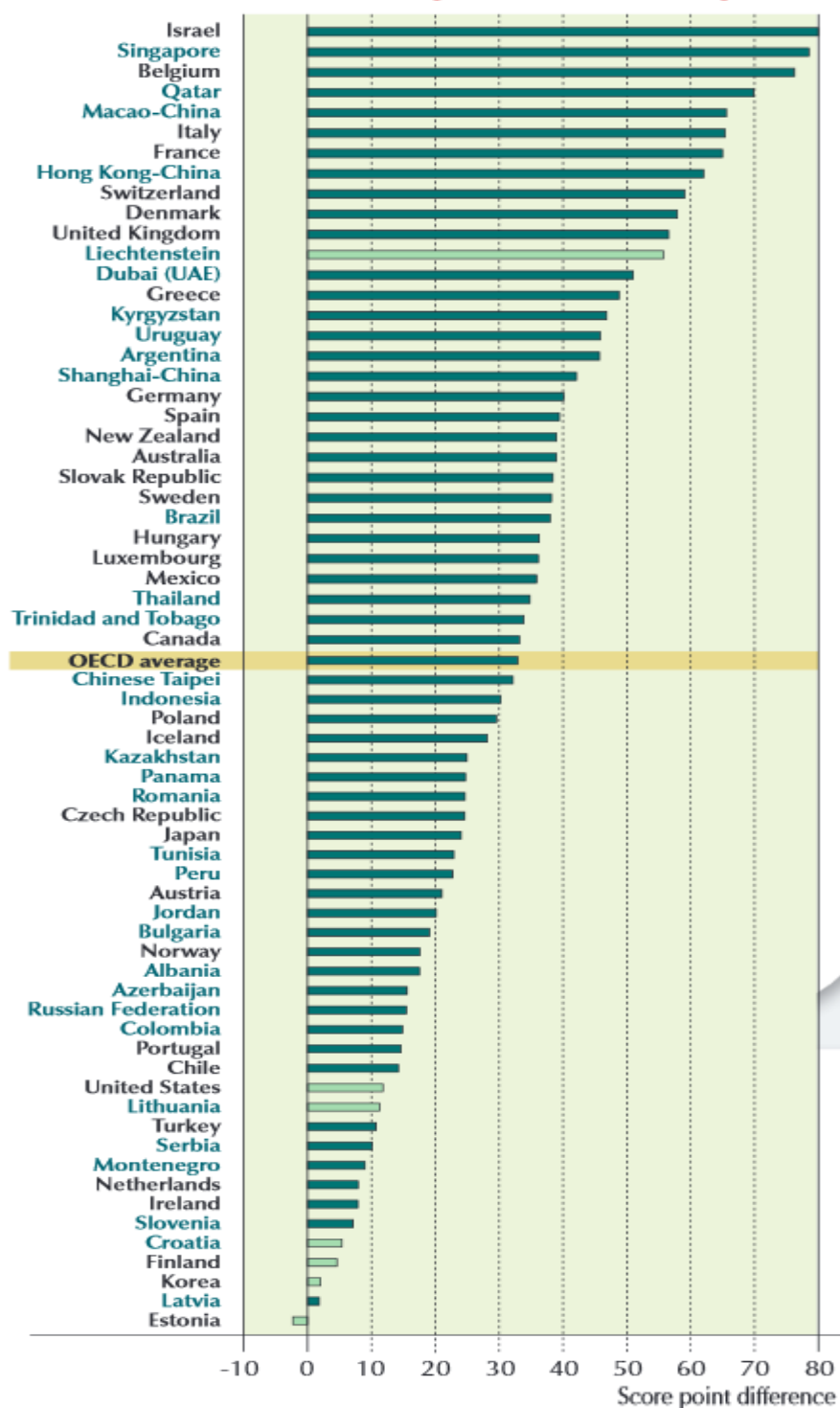
Slika 3: Stanovništvo Hrvatske prema starosti i spolu, popisi (1953.-2011.) i projekcije (2021.-2061.)



Izvor: autor prema DZS HR: **Stanovništvo prema starosti i spolu**, <https://www.dzs.hr/app/rss/piramida-stanovnistva.html#>

Prilog 2.3.1. Temeljne vještine djece 21. Stoljeća

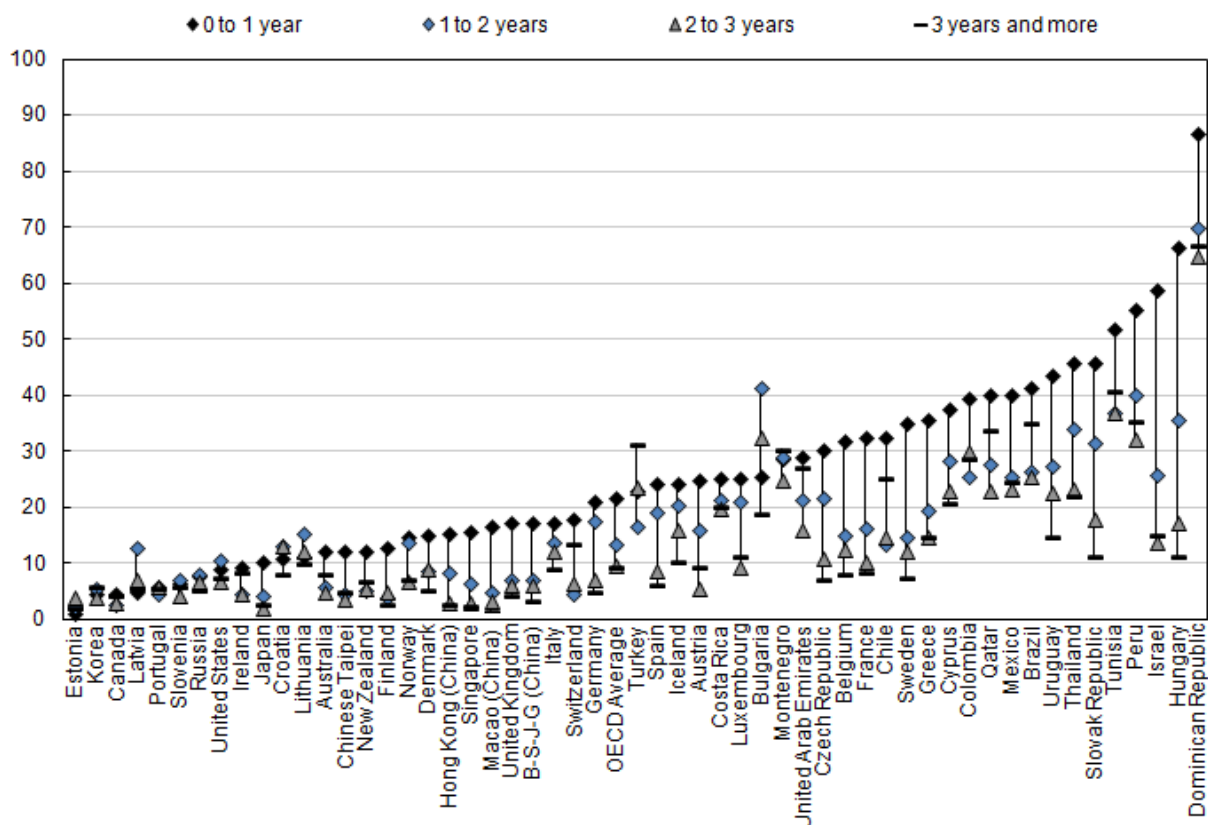
Slika 1: Prednosti predškolskog obrazovanja



Izvor: OECD: *Does participation in pre-primary education translate into better learning outcomes at school?*, PISA IN FOKUS 2011/1, february 2011. p. 2, <https://www.oecd-ilibrary.org/education/does-participation-in-pre-primary-education-translate-into-better-learning-outcomes-at-school_5k9h362tpvxp-en>; OECD: *PISA 2009 Results: Overcoming Social Background – Equity in Learning Opportunities and Outcomes*, (Volume II), p.97, <<https://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/48852584.pdf>> (15.10.2018.)

Prilog 2.3.1.: Temeljne vještine djece 21. stoljeća

Slika 2: Udio učenika s niskim performansama u dobi od 15 godina prema broju godina provedenih u ECE-u (PISA 2015)

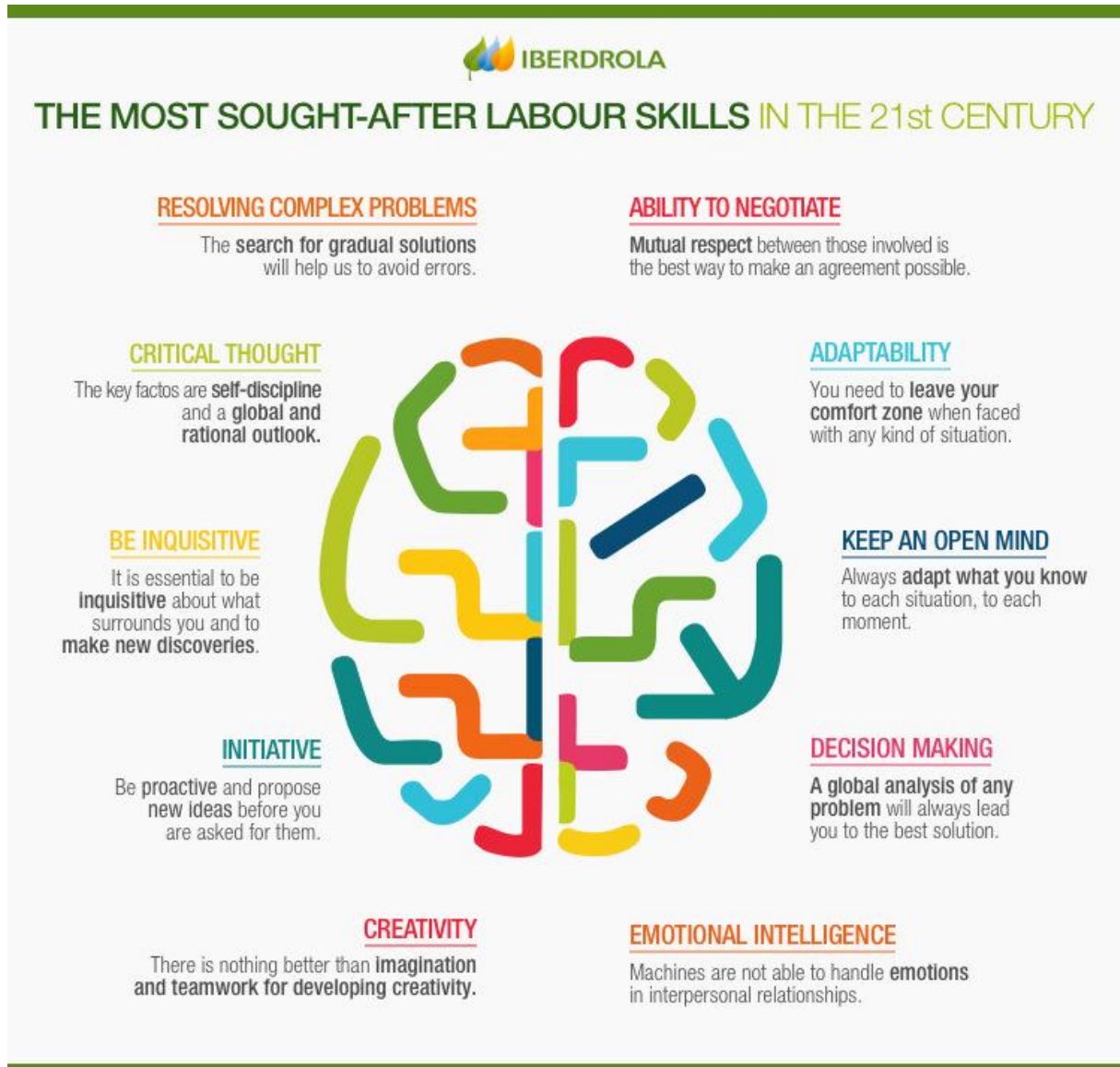


Izvor: OECD: **Starting Strong 2017: Key OECD Indicators on Early Childhood Education and Care**, OECD Publishing, Paris, June 21, 2017., p.153.; OECD: **Engaging Young Children: Lessons from Research about Quality in Early Childhood Education and Care**, Starting Strong, OECD Publishing, Paris, 2018., p. 15.

Napomene: Zemlje i gospodarstva rangirane su u rastućem redosljedu postotka učenika s niskim performansama koji nisu pohađali predškolsko obrazovanje (ISCED 0) ili su pohađali „manje od jedne godine“.

Prilog 2.3.1.: Temeljne vještine djece 21. stoljeća

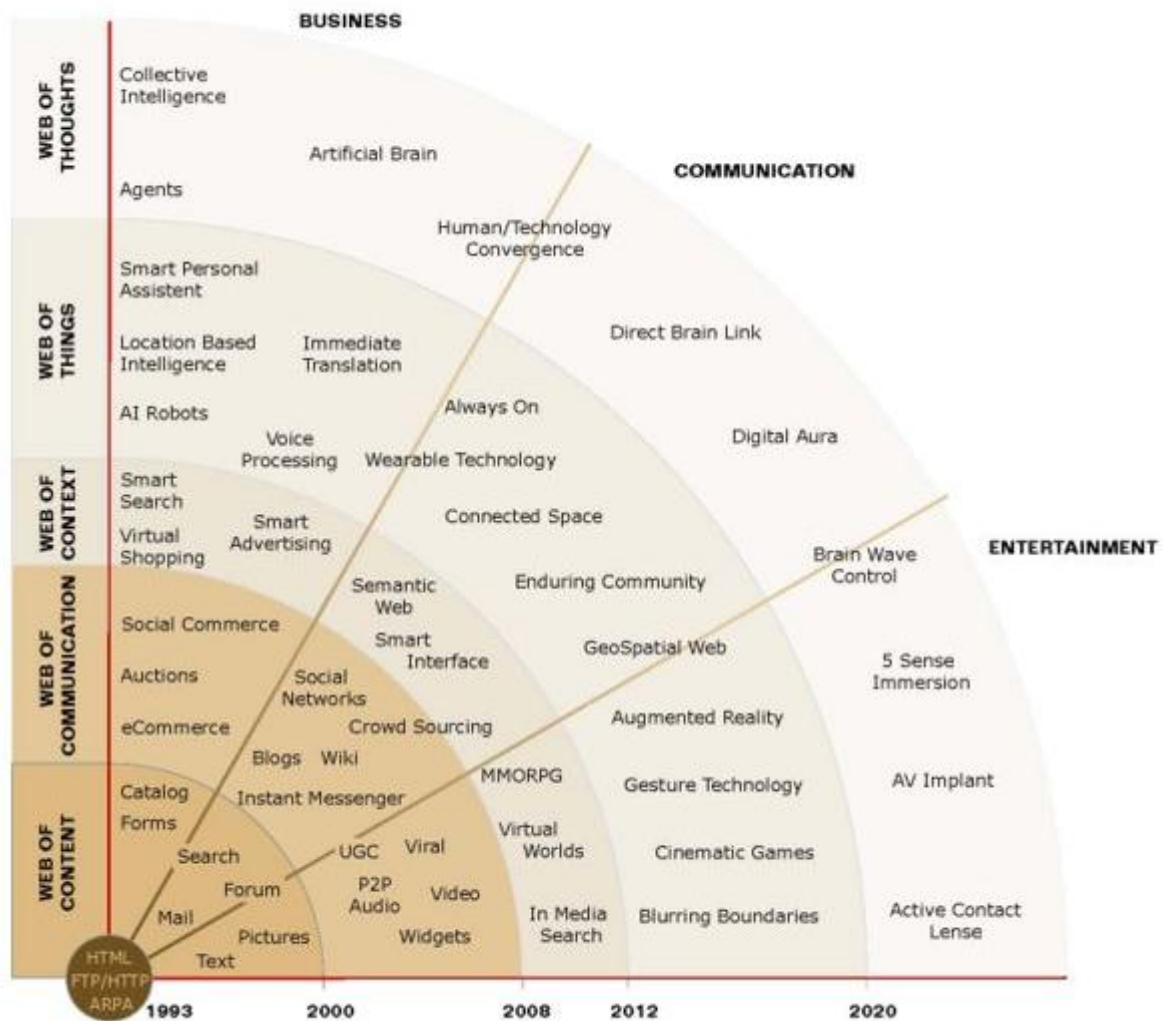
Slika 3: Najpoželjnije vještine 21. stoljeća



Izvor: **Which are the professions of the future?** <<https://www.iberdrola.com/top-stories/talent/professions-future>> (10.1.2019.)

Prilog 2.3.1. Temeljne vještine djece 21. stoljeća

Slika 4: Širenje weba s mreže stvari na mrežu misli



Izvor: **Web 1.0 vs Web 2.0 vs Web 3.0 vs Web 4.0 vs Web 5.0 – A bird’s eye on the evolution and definition,** <<https://flatworldbusiness.wordpress.com/flat-education/previously/web-1-0-vs-web-2-0-vs-web-3-0-a-bird-eye-on-the-definition/>> (15.1.2019.)

Prilog 3.2.1. Temeljni dokumenti

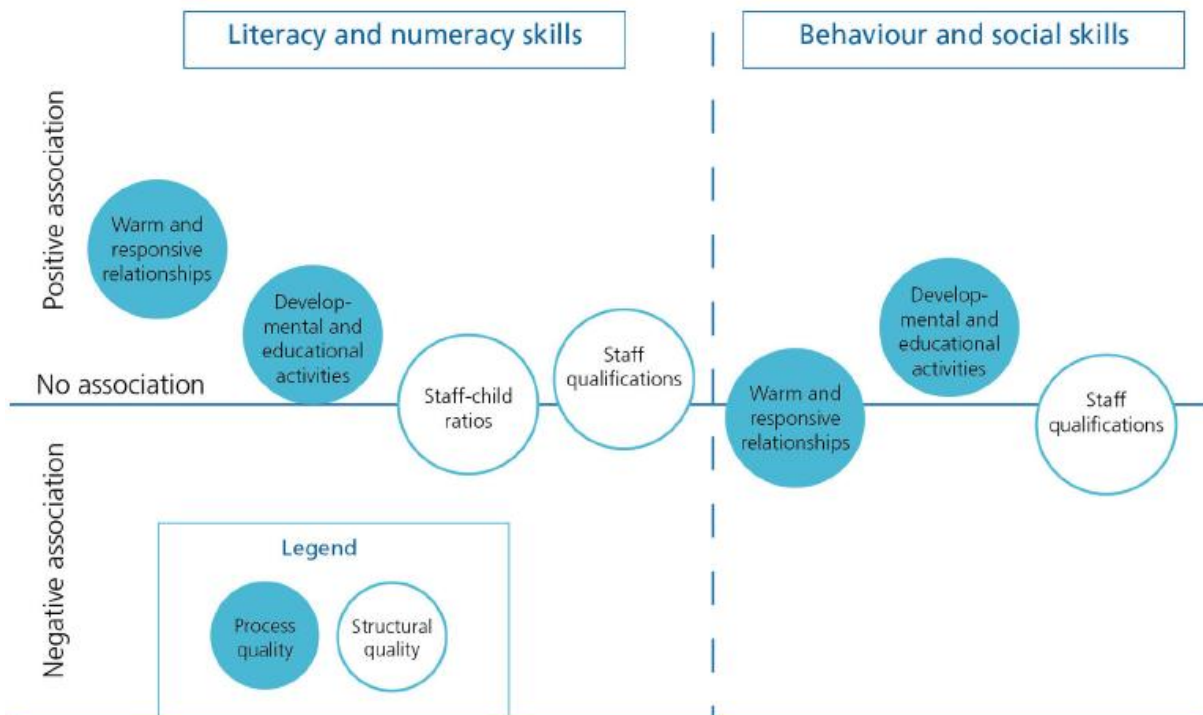
Slika 1: Prikaz konceptualnog modela



Izvor: MZOS: *Nove boje znanja - Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije*, MZOS, Zagreb, 2014., p. 43.

Prilog 4.1.1. Poboljšanje kvalitete predškolskog odgoja i obrazovanja

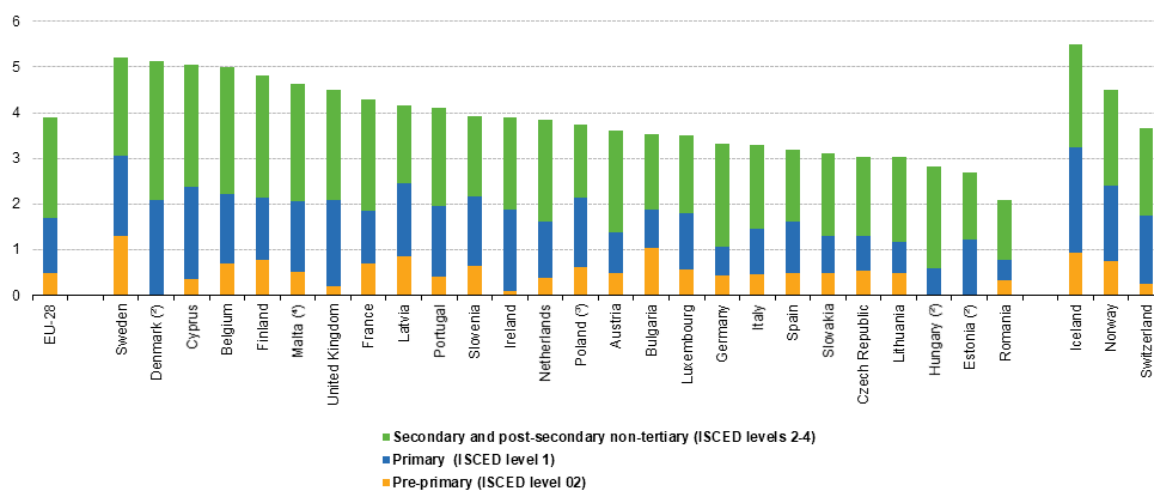
Slika 1: Povezanost strukturne i kvalitete procesa s razvojem dječjih vještina



Izvor: OECD *Early Childhood Education and Care: Policy Review: Quality beyond Regulations*, 2018., <<http://www.oecd.org/education/school/Flyer-OECD-ECEC-Quality-beyond-Regulations.pdf>>

Prilog 4.1.2. Izdvajanja i trendovi

Slika 1: Javni izdaci prema razini obrazovanja, 2014, kao postotak BDP-a



Note: Greece and Croatia, not available.

(*) Excludes Greece and Croatia; including 2013 data for Ireland. Pre-primary: also excludes Denmark and Estonia; including 2013 data for Hungary. Primary, secondary and post-secondary non-tertiary: including 2013 data for Denmark.

(*) Pre-primary: not available.

(*) Secondary and post-secondary non-tertiary: definition differs.

(*) Provisional.

Source: Eurostat (online data code: educ_uoe_fine06)

Izvor: Eurostat (educ_uoe_fine06)

<https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Being_young_in_Europe_today_-_education#Quality_of_childcare_and_education>

Prilog 4.1.2. Izdvajanja i trendovi

Tablica 1: Ukupni javni izdaci za predškolski odgoj i obrazovanje kao postotak BDP, 1995-2017.

Country	Note	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Australia		0,19	0,19	0,17	0,35	0,38	0,38	0,41	0,42	0,40	0,40	0,38	0,35	0,39	0,47	0,49	0,52	0,54	0,58	0,61	0,66	0,66	0,65	..
Austria		0,28	0,29	0,31	0,23	0,23	0,27	0,27	0,27	0,28	0,28	0,28	0,29	0,29	0,31	0,38	0,45	0,45	0,47	0,48	0,50	0,51
Belgium		0,04	0,04	0,05	0,48	0,49	0,49	0,58	0,60	0,62	0,61	0,61	0,61	0,61	0,63	0,65	0,67	0,67	0,74	0,77	0,83	0,82
Canada	
Chile		0,00	0,00	0,00	0,00	0,20	0,25	0,24	0,24	0,26	0,28	0,27	0,26	0,30	0,37	0,46	0,43	0,40	0,41	0,45	0,47	0,55	0,61	0,64
Czech Republic		0,00	0,00	0,00	0,31	0,32	0,31	0,29	0,31	0,31	0,30	0,32	0,32	0,30	0,32	0,39	0,39	0,40	0,43	0,46	0,46	0,44
Denmark		1,46	1,51	1,54	1,37	1,42	1,37	1,38	1,38	1,39	1,33	1,32	1,33	1,24	1,23	1,31	1,24	1,39	1,38	1,34	1,28	1,23
Estonia		0,11	0,12	0,14	0,17	0,19	0,23	0,26	0,25	0,26	0,37	0,34	0,34	0,32	0,34	0,29	0,77	0,76
Finland		1,01	1,09	1,06	1,02	1,01	0,93	0,89	0,89	0,89	0,88	0,90	0,88	0,87	0,92	1,03	1,03	1,05	1,10	1,11	1,10	1,13
France		0,73	0,68	0,70	1,35	1,33	1,25	1,20	1,18	1,22	1,26	1,20	1,04	1,06	1,08	1,20	1,21	1,21	1,24	1,30	1,31	1,32
Germany		0,38	0,39	0,40	0,39	0,39	0,33	0,33	0,36	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,43	0,46	0,47	0,52	0,57	0,59	0,60
Greece	
Hungary		0,63	0,59	0,58	0,61	0,69	0,67	0,68	0,67	0,62	0,63	0,64	0,65	0,62	0,62	0,62	0,75	0,73
Iceland		0,67	0,70	0,70	0,74	0,78	0,81	0,92	1,00	1,08	1,08	1,14	1,32	1,46	1,51	1,60	1,58	1,57	1,78	1,79	1,88	1,80
Ireland		0,00	0,00	0,00	0,24	0,22	0,22	0,23	0,24	0,26	0,28	0,28	0,28	0,30	0,36	0,45	0,48	0,46	0,49	0,46	0,43	0,32
Israel	1	0,57	0,60	0,61	0,60	0,59	0,56	0,60	0,65	0,61	0,63	0,61	0,62	0,59	0,62	0,66	0,72	0,62	0,64	0,78	0,78	0,79	0,81	0,84
Italy		0,05	0,07	0,06	0,46	0,47	0,48	0,51	0,43	0,49	0,50	0,50	0,55	0,52	0,55	0,55	0,52	0,51	0,54	0,55	0,54	0,56
Japan		0,23	0,26	0,25	0,26	0,32	0,29	0,31	0,32	0,32	0,32	0,31	0,31	0,32	0,29	0,31	0,35	0,37	0,38	0,38	0,41	0,44
Korea		0,04	0,05	0,06	0,08	0,07	0,08	0,11	0,10	0,13	0,11	0,15	0,24	0,30	0,50	0,59	0,62	0,61	0,76	0,96	0,94	0,95	0,98	0,96
Latvia				0,07	0,07	0,08	0,08	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,69	0,85	0,76	0,74	0,71	0,74	0,80	0,76	..
Lithuania		..	0,07	0,08	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,08	0,67	0,66	0,61	0,61	0,84	0,79	0,80	0,73	0,73	0,73	0,79
Luxembourg		0,16	0,20	0,21	0,44	0,47	0,41	0,35	0,38	0,38	0,38	0,39	0,40	0,36	0,56	0,42	0,53	0,51	0,65	0,77	0,73	0,74
Mexico		0,03	0,02	0,02	0,27	0,37	0,41	0,41	0,47	0,61	0,49	0,53	0,55	0,53	0,61	0,56	0,56	0,56	0,54	0,56	0,55	0,56	0,56	0,56
Netherlands		0,33	0,32	0,33	0,35	0,38	0,40	0,40	0,53	0,52	0,67	0,78	0,86	0,84	0,82	0,74	0,68	0,63	0,60
New Zealand		0,21	0,22	0,24	0,55	0,54	0,53	0,51	0,51	0,52	0,53	0,57	0,58	0,65	0,77	0,89	0,93	0,94	0,92	0,93	0,93	0,94	0,94	0,93
Norway		0,85	0,84	0,80	0,80	0,78	0,69	0,73	0,62	0,69	0,75	0,76	0,84	0,93	0,98	1,19	1,21	1,22	1,21	1,25	1,29	1,33
Poland		0,00	0,00	0,00	0,22	0,21	0,23	0,21	0,21	0,24	0,28	0,28	0,29	0,28	0,43	0,47	0,48	0,51	0,45	0,58	0,61
Portugal		0,01	0,01	0,01	0,21	0,27	0,28	0,30	0,31	0,38	0,37	0,37	0,36	0,35	0,35	0,37	0,39	0,37	0,38	0,41	0,41	0,38

Slovak Republic	0,09	0,11	0,07	0,06	0,48	0,42	0,43	0,46	0,47	0,40	0,39	0,38	0,37	0,38	0,42	0,41	0,42	0,44	0,47	0,50	0,50
Slovenia	..	0,62	0,62	0,62	0,60	0,60	0,59	0,57	0,56	0,53	0,53	0,50	0,47	0,46	0,48	0,49	0,49	0,52	0,52	0,50	0,49
Spain	0,01	0,01	0,00	0,35	0,34	0,43	0,39	0,39	0,39	0,41	0,42	0,44	0,45	0,49	0,54	0,54	0,54	0,53	0,53	0,51	0,50
Sweden	1,33	1,42	1,33	1,24	1,23	1,00	1,02	1,13	1,16	1,18	1,23	1,31	1,32	1,42	1,52	1,49	1,51	1,58	1,64	1,64	1,60
Switzerland
Turkey	0,00	0,03	0,06	0,05	0,06	0,08	0,08	0,08	0,08	0,07	0,10	0,07	0,12	0,14	0,16	0,15	0,14	0,14	0,15	0,15	0,15	0,15	..
United Kingdom	0,50	0,61	0,64	0,70	0,73	0,70	0,77	0,76	0,80	0,73	0,72	0,78	0,77	0,78	0,77	0,74	0,60	0,65
United States	0,00	0,00	0,00	0,36	0,37	0,39	0,40	0,42	0,37	0,35	0,33	0,35	0,36	0,36	0,37	0,38	0,37	0,35	0,33	0,33	0,33	0,33	..

.. Not available

Note: In some countries local governments play a key role in financing and providing childcare services. Such spending is comprehensively recorded in Nordic countries, but in some other (often federal) countries it may not be fully captured by the OECD social expenditure data.

1) The data for Israel are supplied by and under the responsibility of the relevant Israeli authorities. The use of such data by the OECD is without prejudice to the status of the Golan Heights, East Jerusalem and Israeli settlements in the West Bank under the terms of international law.

Napomena: tablica se u izvornom obliku odnosi na period 1980-2017.

Izvor: OECD Social Expenditure Database

Tablica 2: Kratanje javnih izdataka za obrazovanje u ranom djetinjstvu (ECE), 2012.-2016., kao postotak BDP, za odabrane zemlje

zemlja	godina	2012	2013	2014	2015	2016
Švedska		1,85	1,84	1,84	1,83	1,83
Slovenija		1,00	0,97	1	0,86	0,81
Nizozemska		0,41	0,38	0,37	0,36	0,35
UK		0,38	0,33	0,23	0,28	0,23

Izvor: autor prema Eurostat (educ_uoe_fine06), <<https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>>

Prilog 4.2.1. Različiti modeli socijalnih država i obiteljske politike

Slika 1: Vrste obiteljskih politika od kasnih 1980-ih i ranih 1990-ih

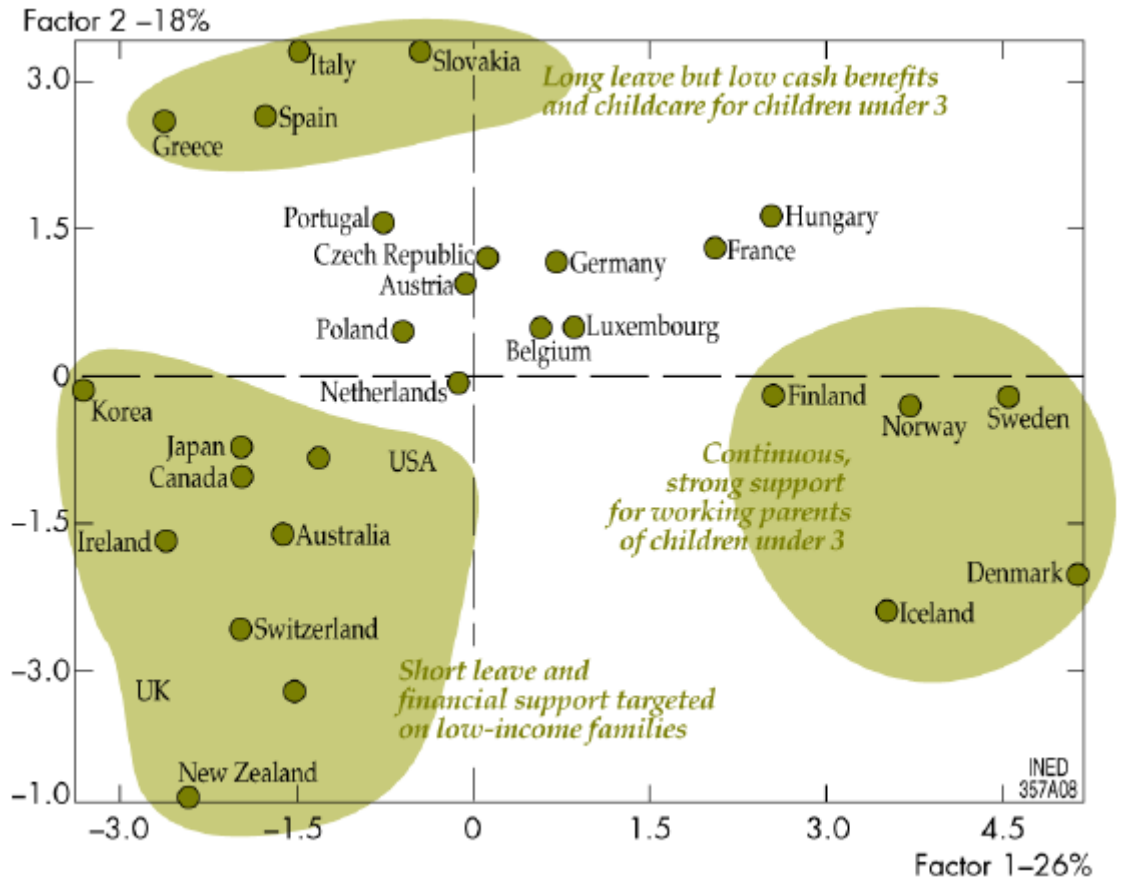
Policy regime	Overall characteristics	Cash support	Support for working parents	Countries
Social-Democratic	Characterized by universal state support for families, and a high commitment to gender equality.	Medium-level of cash support for families in the form of universal cash benefits, but high level of other forms of support that result in low levels of child poverty.	High-level of support provided to both parents. Combines long parental and childcare leaves with extensive childcare facilities.	Denmark Finland Norway Sweden
Conservative	Characterized by a system of state support for families that tends to vary according to the parents' employment status, and that also tends to be driven by a more traditional view of the gender division of labour.	Medium-to-high level of cash support.	Medium-level of support. Relatively long parental and childcare leaves (in some countries), but more limited childcare facilities.	Austria Belgium France Germany Ireland Luxembourg Netherlands
Southern European	Characterized by a high degree of fragmentation along occupational lines, and a mix of universal and private services and benefits. It is also a regime characterized by no national guaranteed statutory minimum income scheme.	Low level of cash support that results in high levels of child poverty.	Low level of support.	Greece Italy Portugal Spain
Liberal	Characterized by a low level of support for families that tends to be targeted at families with greater needs, and that leaves room for market forces, especially with regard to the provision of childcare facilities.	Low level of support for all families, relatively higher for families in greater need.	Low level of support. Responsibilities for childcare provision given to parents and the private sector.	Australia Canada Japan New Zealand Switzerland U.K. U.S.A.

Sources: Adapted by the author from the work of Esping-Andersen, 1990; Ferrera, 1996; Flaquer, 2000; Gauthier, 1996; Rhodes, 1997.

Izvor: Gauthier, A.: *Family policies in industrialized countries: is there convergence?*, *Population*, 57(3), 2002., p. 453.

Prilog 4.2.1. Različiti modeli socijalnih država i obiteljske politike

Slika 2: Zemlje OECD-a prema obrascima obiteljskih politika



Izvor: Math. A., Thevenon, O.: Family policy instruments helping to cope with the cost of children, In Latablier, M. T. et al.: **The costs of raising children and the effectiveness of policies to support parenthood in European countries: a Literature Review**, Report to the European Commission, 2009., p.64.

Prilog 4.2.2. Ključni podaci i sudjelovanje djece u predškolskom odgoju i obrazovanju

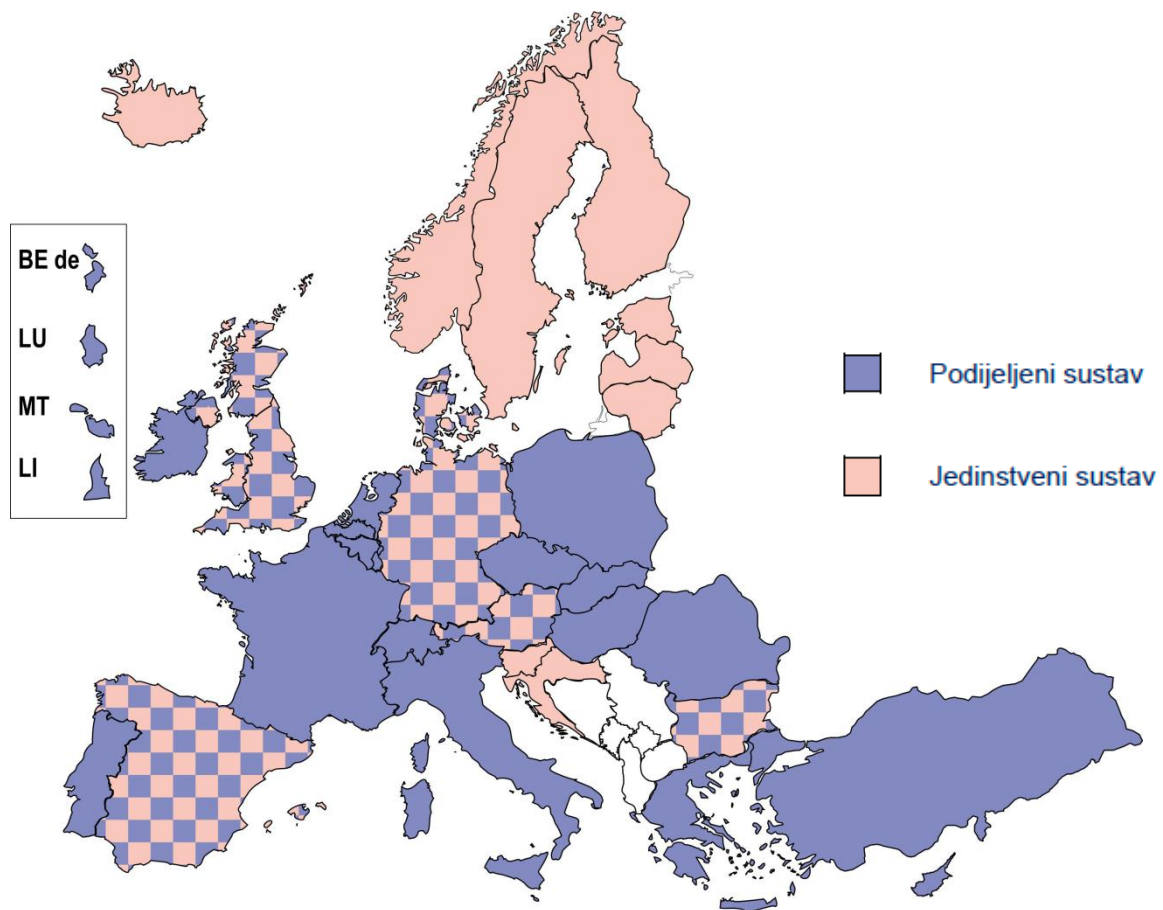
Slika 1: Značajke podijeljenih i jedinstvenih sustava



Izvor: EK: **Eurydiceov sažetak politike**, Rani i predškolski odgoj i obrazovanje 2014, Eurydice i Eurostat, lipanj 2014., p. 29.

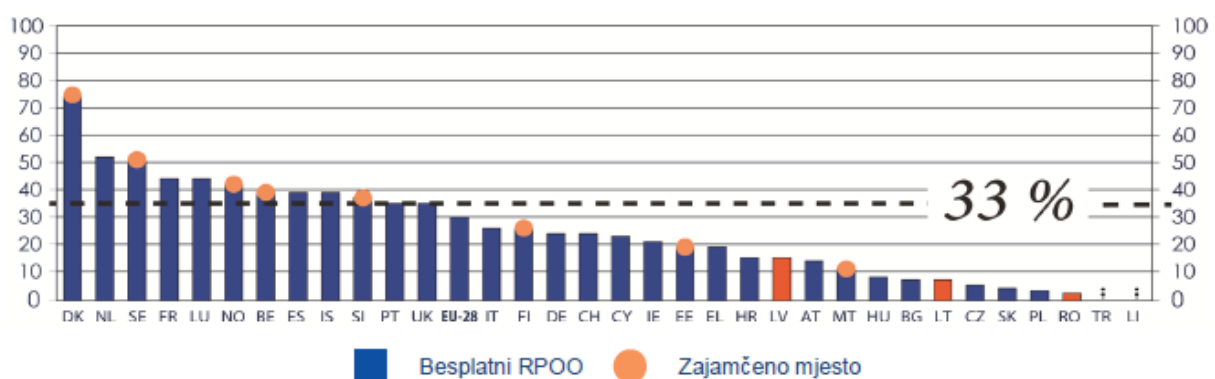
Prilog 4.2.2. Ključni podaci i sudjelovanje djece u predškolskom odgoju i obrazovanju

Slika 2: Organizacija predškolskog odgoja i obrazovanja u ustanovama, 2012./2013. g.



Izvor: Eurydice U EK: **Ključni podaci o predškolskom odgoju i obrazovanju u Europi**, Izvješće Eurydice i Eurostata, Luksemburg: Ured za publikacije Europske unije, Izdanje 2014. g., p. 34.

Slika 3: Stope sudjelovanja djece mlađe od tri godine u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, 2011. godina



Izvor: EK: **Eurydiceov sažetak politike, Rani i predškolski odgoj i obrazovanje 2014**, Eurydice i Eurostat, lipanj 2014., p. 13.

Prilog 4.2.2. Ključni podaci i sudjelovanje djece u predškolskom odgoju i obrazovanju

Slika 4: Glavni vidovi ranog i predškolskog odgoja za donositelje politika



CPD: Trajno stručno usavršavanje

Izvor: EK: **Eurydiceov sažetak politike**, Rani i predškolski odgoj i obrazovanje 2014, Eurydice i Eurostat, lipanj 2014., p. 4.

Prilog 4.2.3. Ulaganje u kvalitetu zaposlenika

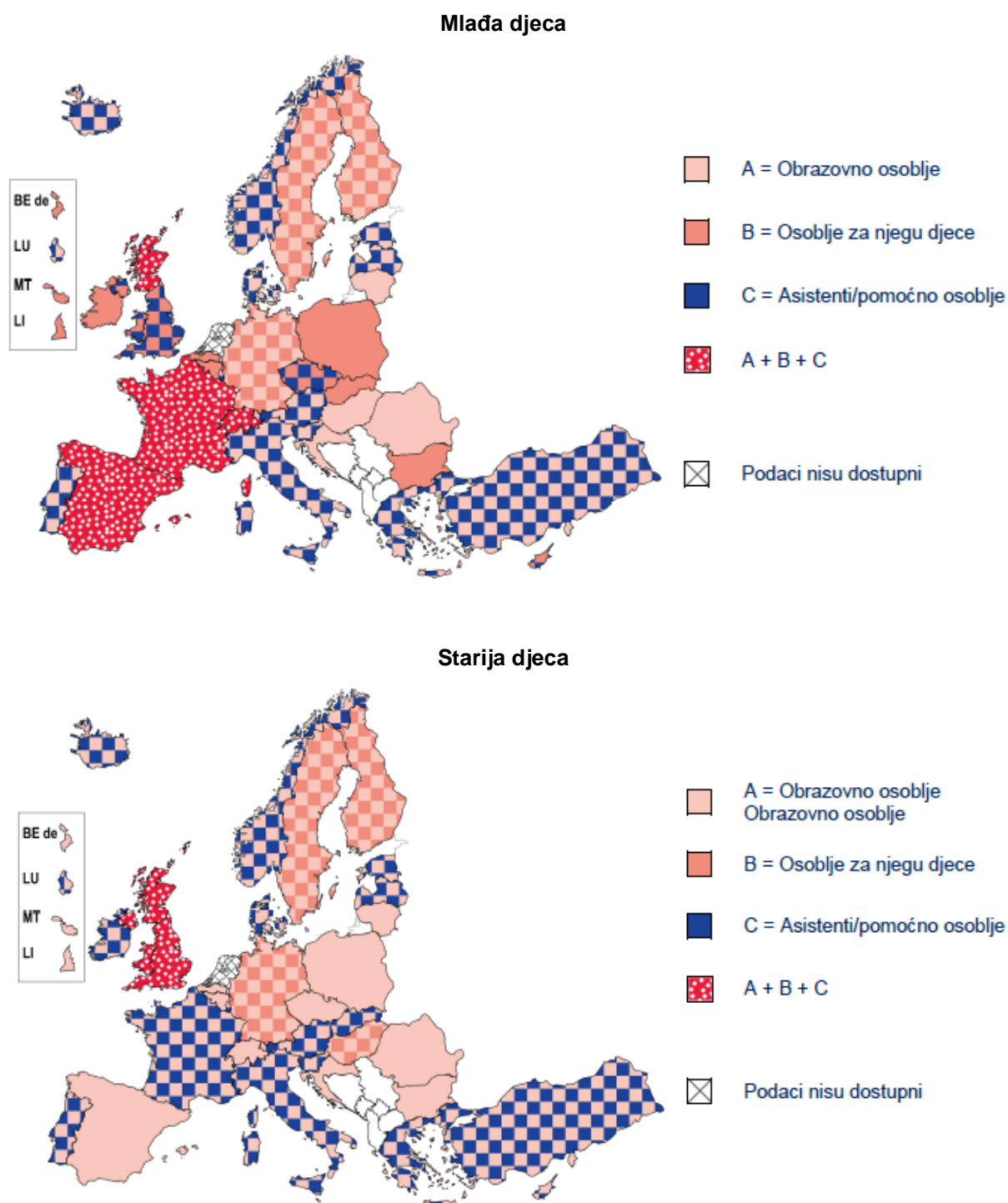
Slika 1: Korespondencija između razine ISCED 2011 i ISCED 1997

ISCED 2011	ISCED 1997
ISCED 01	-
ISCED 02	ISCED 0
ISCED level 1	ISCED level 1
ISCED level 2	ISCED level 2
ISCED level 3*	ISCED level 3
ISCED level 4*	ISCED level 4
ISCED level 5	ISCED level 5
ISCED level 6	
ISCED level 7	
ISCED level 8	ISCED level 6
* Content of category has been modified slightly.	

Izvor: UNESCO: **International Standard Classification of Education ISCED 2011**, UNESCO Institute for Statistics, Montreal, Canada, 2012., članak 283.

Prilog 4.2.3. Ulaganje u kvalitetu zaposlenika

Slika 2: Osnovne kategorije osoblja u predškolskim ustanovama, 2012./2013. g.



Izvor: Eurydice U EK: **Ključni podaci o predškolskom odgoju i obrazovanju u Europi**, Izvješće Eurydice i Eurostata, Luksemburg: Ured za publikacije Europske unije, Izdanje 2014. g., p. 97.

4.2.4. Plaće odgajatelja

Tablica 1: GDP per capita in PPS

godina zemlja	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
EU - 28	100	100	100	100	100	100	100	100
Švedska	126	127	125	124	125	122	121	121
Slovenija	83	82	82	82	82	83	85	87
Nizozemska	134	134	135	131	130	128	128	129
UK	106	108	108	109	109	107	106	104
Hrvatska	60	60	60	59	59	61	62	63

Izvor: autor prema Eurostat: **GDP per capita in PPS**, Index (EU28 = 100), Code: tec00114

Data from 1st of June 2018, Last update: 19/06/19, <<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tec00114>>

Prilog 4.3.1. Indeks dobrog početka

Tablica 1: Pregled ključnih pokazatelja i pondera

Glavne kategorije	Vrijednost %
Socijalni kontekst	5
Dostupnost	25
Financijska pristupačnost	25
Kvaliteta	45

Indikatori	Vrijednost %
------------	--------------

Socijalni kontekst	5
Rasprostranjenost pothranjenosti	20
Stopa smrtnosti djece do 5 godina	20
Stopa DTP cijepljenja	20
Indeks spolne nejednakosti	20
Stopa pismenosti odraslih	20

Dostupnost	25
Stopa upisa u program predškole, predškolska dob (1 g.) u 5. ili 6.g.	20
Stopa upisa predškolaca, relevantna dobna skupina	20
Strategija razvoja u ranom djetinjstvu	35
Zakonsko pravo na predškolsko obrazovanje	25

Financijska pristupačnost	25
Trošak privatnog predškolskog programa	15
Trošak vlade za predškolsko obrazovanje	25
Subvencije za socijalno ugrožene obitelji	30
Subvencije za predškolski odgoj u cilju uključivanja nepriviligiranog djeteta	30

Kvaliteta	45
Omjer dijete-nastavnik u predškolskim grupama	5
Prosječne plaće nastavnika	15
Smjernice kurikuluma	15
Kvalifikacije i obuka predškolskih nastavnika	20
Zdravstvene i sigurnosne smjernice	10
Mehanizmi prikupljanja podataka	10
Veze između predškolskog i osnovnoškolskog obrazovanja	10
Sudjelovanje roditelja u obrazovnim programima	15

Izvor: autor prema EIU: **Starting well, Benchmarking early education across the world**, The Economist Intelligence Unit Limited, 2012., p. 10.

Prilog 4.3.1. Indeks dobrog početka

Slika 1: Opis pokazatelja, izvora podataka i pondera

Indicator	Unit	Year	Source	Weight	Description
Social context				5.0%	
Malnutrition prevalence	EIU rating	2005–2009	WHO, World Bank, EIU analysis	20.0%	Percentage of children under age five whose weight for age is more than two standard deviations below the median for the international reference population ages 0–59 months. 5–less than 5%; 1–more than 30%
Under-5 mortality rate	EIU rating	2008–2009	World Bank, National statistical agencies, EIU analysis	20.0%	Under-five mortality rate is the probability per 1,000 that a newborn baby will die before reaching age five, if subject to current age-specific mortality rates. 5–under 10; 1–Above 40
Immunisation rate, DPT	EIU rating	2009–2010	WHO, National statistical agencies, EIU analysis	20.0%	Child immunisation measures the percentage of children ages 12–23 months who received vaccinations before 12 months or at any time before the survey. A child is considered adequately immunised against diphtheria, pertussis (or whooping cough), and tetanus (DPT) after receiving three doses of vaccine. 5–Above 90%; 1–less than 60%
Gender Inequality Index	EIU rating	2011	UN Human Development Index, EIU analysis	20.0%	The Gender Inequality Index (GII) reflects women's disadvantage in three dimensions—reproductive health, empowerment and the labour market. The GII shows the loss in human development due to inequality between female and male achievements in these dimensions. It ranges from 0, which indicates that women and men fare equally, to 1, which indicates that women fare as poorly as possible in all measured dimensions. The EIU made assumptions about Hong Kong, which has missing data, and assumed that Singapore's score is the same. 5–below 0.29; 1–Above 0.6
Adult literacy rate	EIU rating	2011	UNDP, UNESCO, CIA Factbook, National statistical agencies, EIU analysis	20.0%	Percentage of the population ages 15 and older who can, with understanding, both read and write a short simple statement on their everyday life. 5–Above 90%; 1–less than 60%
Availability				25.0%	
Preschool enrolment ratio, pre-primary age (1 year) at 5 or 6 years	%	2006 – 2011	OECD, National statistical agencies, EIU analysis	20.0%	Total enrolment in pre-primary year, at age 5 or 6, expressed as a percentage of the eligible official school-age population.
Preschool enrolment ratio, relevant age-group	%	2007 – 2009	OECD, UNESCO	20.0%	Enrolment of the official preschool age group (usually 3–5 years old) expressed as a percentage of the corresponding population. For countries where this was not available, gross enrolment rate is taken.
Early childhood development and promotion strategy	EIU rating	2011	EIU analysis	35.0%	Comprehensiveness of government-led strategy in terms of vision, goals and objectives; effectiveness of strategy in terms of implementation mechanisms; presence of specific milestones and provision for regular review and improvement. 5– There is a comprehensive strategy on ECE development and promotion with clear vision, clearly defined targets, a action plan and strong mechanisms to achieve targets. In federated-structure countries, there are strong and clearly defined strategies individual states must follow. Mechanisms and milestones are regularly reviewed; 1–There is no national ECE development and promotion strategy.
Legal right to preschool education	EIU rating	2011	EIU analysis	25.0%	The presence and effectiveness of a clear, unambiguous legislation to the right to preschool education for at least one year. 1–Yes, there is such legislation in place and it is adequately enforced; 0.5–Yes, there is such legislation in place but enforcement is weak; 0–No such legislation exists.

Indicator	Unit	Year	Source	Weight	Description
Affordability				25.0%	
Cost of a private preschool programme	% of GDP per capita	2011	EIU analysis	15.0%	Average cost of a full-day preschool programme at private school (local school or part of popular local chain) as percentage of GDP per capita (PPP).
Government pre-primary education spending	USD per child	2004 – 2009	EIU analysis	25.0%	Government preschool education spending (PPP) per relevant aged child
Subsidies for underprivileged families	EIU rating	2011	EIU analysis	30.0%	Presence of government subsidies/programmes (demand-side funding) that include underprivileged families (social, or economic). These subsidies are given directly to underprivileged families through monetary means. This indicator assesses the availability of programmes and funds, access to programmes and funds, and effectiveness of programmes in terms of monitoring and outcomes. 5–There is extensive availability of government subsidies/programmes for underprivileged families; clear qualification criteria and easy/smooth process to access these. Information on these are widely available (eg pamphlets, community centre notices, an online portal, etc). Effectiveness of programmes is routinely and adequately monitored; 1–There are no government subsidies/programmes that target underprivileged families.
Subsidies for preschool providers aimed at including underprivileged children	EIU rating	2011	EIU analysis	30.0%	Presence of government subsidies/programmes (supply-side funding) given through preschool providers to include underprivileged families. These subsidies/incentives are given to private preschool providers, and hence target underprivileged families indirectly. They may also be provided by the state. This indicator assesses the availability of programmes and funds, access to programmes and funds, and effectiveness of programmes in terms of monitoring and outcomes. 5–There is extensive availability of government subsidies/programmes given to preschool providers to include underprivileged families; clear qualification criteria and easy/smooth process to access fund; information widely available. Effectiveness of programmes is routinely and adequately monitored; 1–There are no government subsidies/programmes for preschool providers.

Indicator	Unit	Year	Source	Weight	Description
Quality				45.0%	
Student-teacher ratio in preschool classrooms	Ratio	2006 – 2011	OECD, UNESCO, EIU analysis	5.0%	Average number of students per teacher in preschool classrooms in a given school year.
Average preschool teacher wages	USD /year	2011	EIU analysis	15.0%	Preschool teacher annual wages in PPP terms. Wages taken as average wage, or wage of preschool teacher early in career.
Curriculum guidelines	EIU rating	2011	EIU analysis	15.0%	Presence, scope and comprehensiveness of curriculum guidelines (basic education and care versus cognitive and intellectual needs); effectiveness of enforcement/monitoring and review mechanisms. 5–There are well-defined guidelines that cover children’s basic education, care, cognitive and intellectual needs. There are adequate enforcement/monitoring mechanisms in place. Curriculum guidelines are routinely reviewed.. 1–There are no curriculum guidelines for preschool education.
Preschool teacher training	EIU rating	2011	EIU analysis	20.0%	Presence and scope of preschool teacher qualifications (basic, general certifications versus specialised degree programmes); the effectiveness of enforcement/monitoring and review mechanisms. 5– There are well-defined eligibility qualifications for preschool teachers and these are adequately enforced. The qualification requirements are reviewed routinely; 1–There are no formal eligibility qualifications mandated for preschool teachers.
Health and safety guidelines	EIU rating	2011	EIU analysis	10.0%	Presence, scope and comprehensiveness of health and safety guidelines in preschools; the effectiveness of enforcement/monitoring and review mechanisms; and teacher training on these guidelines 5–There are clear and specific health safety guidelines for preschool providers. There are regular monitoring mechanisms in place to ensure guidelines are met. There is mandated teacher training on health and safety in preschools; 1–There are no health and safety guidelines for preschool providers.
Data collection mechanisms	EIU rating	2011	EIU analysis	10.0%	Presence and coverage of data collection mechanisms related to preschool or early childhood care, regular reviews and dissemination 5–There is a comprehensive and efficient data collection system in place for preschool or early childhood care. Data is regularly collected and updated. Public dissemination of data is good; 1–There are no data collection mechanisms related to early childhood care and education.
Linkages between preschool and primary school	EIU rating	2011	EIU analysis	10.0%	Scope and comprehensiveness of policy initiatives that encourage linkages between preschool and first grade (teacher training, curriculum, structured cooperation, etc) and related implementation mechanisms 5–There are comprehensive initiatives - teacher training (eg, common training module for preschool and primary school teachers), curriculum (eg, preparatory lessons in preschool for primary school) and structured cooperation between pre-primary and primary school (eg, 6-month preparation classes for primary school or integrated system between preschool and primary school) to develop linkages between pre-primary and primary education. Implementation generally good.;1–There are no specific policy initiatives that seek to develop linkages between pre-primary and primary education.
Parental involvement and education programmes	EIU rating	2011	EIU analysis	15.0%	Presence, scope and comprehensiveness of parental education programmes, level of awareness among parents, and effectiveness of programmes 5–There are extensive parental education programmes that promote or complement preschool education. There is good awareness and effectiveness of these programmes are good; 1–There are no parental education programmes that promote or complement preschool education

Izvor: EIU: **Starting well, Benchmarking early education across the world**, The Economist Intelligence Unit Limited, 2012., p. 35-37.

Prilog 5.3.1. Analiza rezultata istraživanja

Tablica 1: Jeste li zadovoljni radnim vremenom?

ocjena						
		1	2	3	4	5
% sum za PU						
PU Istarske županije		2	5	6	29	63
sum	461	2	10	18	116	315
% sum		0,43	2,17	3,90	25,16	68,33

ocjena						
		1	2	3	4	5
% sum za PU						
PU Grada Splita		0	2	2	9	12
sum	106	0	4	6	36	60
% sum		0	3,78	5,66	33,96	56,60

Izvor: autor

Tablica 2: Da li radite u odgovarajućem prostoru? a) dovoljne veličine

ocjena						
		1	2	3	4	5
% sum za PU						
PU Istarske županije		3	6	8	15	74
sum	469	3	12	24	60	370
% sum		0,64	2,56	5,12	12,79	78,89

ocjena						
		1	2	3	4	5
% sum za PU						
PU Grada Splita		3	5	0	8	9
sum	90	3	10	0	32	45
% sum		3,33	11,11	0	35,56	50,00

Izvor: autor

Prilog 5.3.1. Analiza rezultata istraživanja

Tablica 3: Da li radite u odgovarajućem prostoru? b) prirodno osvjjetljenje

ocjena						
		1	2	3	4	5
% sum za PU						
PU Istarske županije		0	2	7	21	76
sum	489	0	4	21	84	380
% sum		0	0,82	4,29	17,18	77,71

ocjena						
		1	2	3	4	5
% sum za PU						
PU Grada Splita		0	0	7	4	14
sum	107	0	0	21	16	70
% sum		0	0	19,63	14,95	65,42

Izvor: autor

Tablica 4: Da li radite u odgovarajućem prostoru? c) grijanje/hlađenje

ocjena						
		1	2	3	4	5
% sum za PU						
PU Istarske županije		0	3	11	20	71
sum	474	0	6	33	80	355
% sum		0	1,27	6,96	16,88	74,89

ocjena						
		1	2	3	4	5
% sum za PU						
PU Grada Splita		0	0	3	4	18
sum	115	0	0	9	16	90
% sum		0	0	7,83	13,91	78,26

Izvor: autor

Prilog 5.3.1. Analiza rezultata istraživanja

Tablica 5: Da li radite u odgovarajućem prostoru? d) zadovoljavajuća oprema

ocjena						
		1	2	3	4	5
% sum za PU						
PU Istarske županije		0	8	16	25	57
sum	449	0	16	48	100	285
% sum		0	3,56	10,70	22,27	63,47

ocjena						
		1	2	3	4	5
% sum za PU						
PU Grada Splita		0	1	6	10	8
sum	100	0	2	18	40	40
% sum		0	2,00	18,00	40,00	40,00

Izvor: autor

Tablica 6: Postoji li u vašoj instituciji kontinuitet stručnog usavršavanja (obuke)?

% sum za PU	DA	NE
PU Istarske županije	102	4
% sum	96,23	3,77
PU Grada Splita	25	0
% sum	100	

Izvor: autor

Prilog 5.3.1. Analiza rezultata istraživanja

Tablica 7: Ukoliko vam institucija pruža interno obučavanje, da li ste njime zadovoljni?

% sum za PU	DA	NE	bez odgovora
PU Istarske županije	88	15	3
<i>% sum</i>	83,02	14,15	2,83
PU Grada Splita	17	8	0
<i>% sum</i>	68,00	32,00	0

Izvor: autor

Tablica 8: Ukoliko se obučavate izvan institucije, da li ste zadovoljni sadržajima koji vam se nude?

% sum za PU	DA	NE	bez odgovora	DA i NE
PU Istarske županije	88	8	7	3
<i>% sum</i>	83,02	7,55	6,60	2,83
PU Grada Splita	21	2	2	
<i>% sum</i>	84,00	8,00	8,00	

Izvor: autor

Prilog 5.3.1. Analiza rezultata istraživanja

Tablica 9: Da li ste zadovoljni visinom plaće?

ocjena						
		1	2	3	4	5
% sum za PU						
PU Istarske županije		28	11	40	19	8
sum	286	28	22	120	76	40
% sum		9,79	7,69	41,96	26,57	13,99

ocjena						
		1	2	3	4	5
% sum za PU						
PU Grada Splita		4	7	8	3	3
sum	69	4	14	24	12	15
% sum		5,80	20,29	34,78	17,39	21,74

Izvor: autor

Tablica 10: Jeste li zadovoljni mjerilima za broj djece u skupini, prema Državnim pedagoškim standardima?

% sum za PU	DA	NE	bez odgovora
PU Istarske županije	67	38	1
% sum	63,20	35,85	0,95
PU Grada Splita	3	21	1
% sum	12,00	84,00	4,00

Izvor: autor

POPIS SLIKA

Slika 1: Ukupno stanovništvo Hrvatske i projekcije prema varijantama	20
Slika 2: Ukupno stanovništvo Hrvatske prema velikim dobnim grupama	21
Slika 3: Piramide stanovništva Hrvatske	22
Slika 4: Totalna stopa fertiliteta, 1970., 1995. i 2016.	23
Slika 5: Razlika rezultata u prirodoslovlju među 15-godišnjim učenicima koji su pohađali ECE (ISCED 0) dvije ili više godina i oni koji su pohađali manje od dvije godine (PISA 2015)	30
Slika 6: Strukturni inputi ECEC-a poboljšavaju uspješnost 15-godišnjih učenika (PISA 2015).....	31
Slika 7: Nova generacija mladih – generacija Z	33
Slika 8: Okvir za kvalitetu u ECEC-u.....	47
Slika 9: Zemlje u kojima EU ECEC QF nije imao ulogu u raspravama o nacionalnoj politici: transnacionalna analiza reformi ECEC-a u odnosu na pet područja implementacije načela i akcijskih izjava EU ECEC QF.....	49
Slika 10: Mentalna mapa ključnih područja kvalitete ustanove za predškolski odgoj i obrazovanje	51
Slika 11: Struktura razvoja strategije suvremene ustanove za predškolski odgoj i obrazovanje	55
Slika 12: Opći i specifični ciljevi predškolske ustanove.....	57
Slika 13: Javni izdaci za obrazovanje u ranom djetinjstvu (ECE) prema razini obrazovanja, 2014, kao postotak BDP-a	61
Slika 14: Izdaci sustava ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja u RH 2005.-2015.	62
Slika 15: Zahtjev da najmanje jedan član osoblja iz skupine djece u ECEC-u ima terciarnu razinu kvalifikacije u obrazovanju (najmanje 3 godine ISCED 6), 2015/16.....	72
Slika 16: Status trajnog stručnog usavršavanja (CPD) za osoblje ECEC-a, 2015/16.....	73
Slika 17: Bit coachinga	77

POPIS TABLICA

Tablica 1: Ispitani strukturni i procesni pokazatelji za svaku temu politike	45
Tablica 2: Vrsta sustava ustanova ranog odgoja i obrazovanja.....	65
Tablica 3: Organizacija predškolskog odgoja i obrazovanja, 2014/15.....	66
Tablica 4: Sudjelovanje djece u predškolskom odgoju i obrazovanju, 2011-2017 (% dobne skupine od 4 godine do početka obveznog obrazovanja).....	67
Tablica 5: Razina i minimalno trajanje inicijalnog obrazovanja nastavnika u predprimarnom obrazovanju (ISCED 0) 2011.2012.	70
Tablica 6: Razina kvalifikacije nastavnika 2014.	71
Tablica 7: Ulaganje u kvalitetu zaposlenika 2015/2016	74
Tablica 8: Kriteriji za samovrednovanje kvalitete stručnog usavršavanja	76
Tablica 9: Plaće nastavnika predprimarnog obrazovanja, 2011/2012.....	82
Tablica 10: Plaće nastavnika predprimarnog obrazovanja, 2012/2013	83
Tablica 11: Plaće nastavnika predprimarnog obrazovanja, 2013/2014.....	83
Tablica 12: Plaće nastavnika predprimarnog obrazovanja, 2014/2015	84
Tablica 13: Plaće nastavnika predprimarnog obrazovanja, 2015/2016.....	85

Tablica 14: Kretanje osnovne bruto zakonom propisane plaće nastavnika predprimarnog obrazovanja u PPS-u, 2016. g.....	86
Tablica 15: Plaće nastavnika predprimarnog obrazovanja, 2016/2017.....	88
Tablica 16: Vrste naknada koje se najčešće dodjeljuju nastavnicima u javnim institucijama ISCED 02, 2016/2017	89
Tablica 17: Maksimalni broj djece po zaposleniku i/ili skupini u predškolskom odgoju i obrazovanju, 2012/2013	91
Tablica 18: Omjer djeteta/nastavnik za predškolski odgoj i obrazovanje (ECE), 2013. – 2017.	92
Tablica 19: Kvalificiranost nastavnika 2014. g.	94
Tablica 20: Normalizacija godišnje bruto stvarne plaće nastavnika u dobi od 25 do 64 g., 2015/2016	95
Tablica 21: Normalizirane vrijednosti omjera D/N 2013 - 2017	96
Tablica 22: Normalizirano u postotku – omjer D/N 2013 - 2017	96
Tablica 23: Normalizirano obrnuto – omjer D/N 2013 - 2017.....	96
Tablica 24: Ponderi ulaganja u elemente kvalitete	97
Tablica 25: Prijedlozi odgajatelja iz PU s područja Istarske županije za poboljšanje edukacije	105
Tablica 26: Prijedlozi odgajatelja iz vrtića Grada Splita za poboljšanje edukacije	105
Tablica 27: Prijedlozi odgajatelja s područja Istarske županije za poboljšanje edukacije izvan institucije.....	107
Tablica 28: Prijedlozi odgajatelja iz vrtića Grada Splita za poboljšanje edukacije izvan institucije ...	107

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Kretanje prosječnih stvarnih plaća (EUR) u odabranim EU zemljama, 2011/2012-2015/2016	85
Grafikon 2: Kretanje osnovne bruto zakonom propisane plaće nastavnika predprimarnog obrazovanja u PPS-u, 2016. g.....	86
Grafikon 3: Kvalificiranost nastavnika 2014. g.	94
Grafikon 4: Godišnje bruto stvarne plaće (EUR) nastavnika u dobi od 25 do 64 g., 2015/2016	95
Grafikon 5: Utjecaj ulaganja u elemente kvalitete	97
Grafikon 6: Jeste li zadovoljni radnim vremenom?	101
Grafikon 7: Da li radite u odgovarajućem prostoru - dovoljne veličine?	101
Grafikon 8: Da li radite u odgovarajućem prostoru – prirodno osvjetljenje?.....	102
Grafikon 9: Da li radite u odgovarajućem prostoru – grijanje/hlađenje?	102
Grafikon 10: Da li radite u odgovarajućem prostoru – zadovoljavajuća oprema?	103
Grafikon 11: Postoji li u vašoj instituciji kontinuitet stručnog usavršavanja (obuke)?	104
Grafikon 12: Ukoliko vam institucija pruža interno obučavanje, da li ste njime zadovoljni?.....	104
Grafikon 13: Ukoliko se obučavate izvan institucije, da li ste zadovoljni sadržajima koji vam se nude?	106
Grafikon 14: Da li ste zadovoljni visinom plaće?	108
Grafikon 15: Jeste li zadovoljni mjerilima za broj djece u skupini, prema Državnim pedagoškim standardima?	109

POPIS SHEMA

Shema 1: Vizualizacija unaprjeđenja poslovanja POO.....	15
Shema 2: Generacija Z: transformacija sustava.....	32
Shema 3: Proces suradnje dionika sustava predškolskog odgoja i obrazovanja.....	38
Shema 4: Zajednički segmenti i interakcije PU s okruženjem.....	39
Shema 5: Procesni model odgoja i obrazovanja u predškolskoj ustanovi.....	40
Shema 6: Konceptualni i analitički model odnosa između strukturne kvalitete, kvalitete procesa i razvoja i učenja djeteta u ECEC-u.....	44
Shema 7: Sustav institucije predškolskog odgoja i obrazovanja sa pripadajućim podsustavima.....	99