



Nacionalni centar  
za vanjsko vrednovanje  
obrazovanja

# STRATEGIJA RAZVOJA NACIONALNOGA CENTRA ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA 2016. – 2020.







Nacionalni centar  
za vanjsko vrednovanje  
obrazovanja

# **STRATEGIJA RAZVOJA NACIONALNOGA CENTRA ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA 2016. – 2020.**

Strategija razvoja Nacionalnoga centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja 2016. – 2020. sadržava ključne strateške ciljeve i razvojne zadatke te predstavlja opći razvojni okvir institucije.

Klasa: 001-02/16-02/01  
Ur. broj: 437/1-16-1

Zagreb, 2016.





Za Strategiju razvoja Nacionalnoga centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja 2016. – 2020. odgovorna je sljedeća radna skupina:

Maja Jukić, dipl. ing. el. – ravnateljica Nacionalnoga centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja i voditeljica projekta

Sandra Antulić, dipl. psih. – prof. – koordinatorica procesa izrade Strategije razvoja Nacionalnoga centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja 2016. – 2020.

Michelle Braš Roth, mag. paed. – načelnica Odjela za svjedodžbe i kvalifikacije

dr. sc. Jasminka Buljan Culej – načelnica Istraživačko-razvojnoga odjela

dr. sc. Sanja Fulgosi – načelnica Odjela za promicanje kvalitete obrazovanja

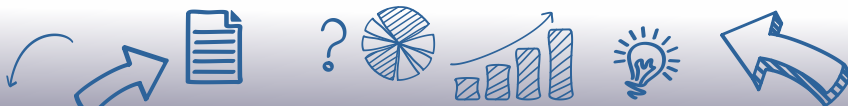
Martina Golubić, dipl.ing. – načelnica Informacijsko-računalnog odjela

mr. sc. Nenad Marković – načelnik Službe općih poslova i odnosa s javnosti

mr. sc. Biljana Vranković – načelnica Odjela za izdavaštvo

Zlatko Zadelj, dipl. ing. – načelnik Odjela za organizaciju i provođenje ispita državne mature.

Strategija razvoja Nacionalnoga centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja 2016. – 2020. donesena je na sjednici Upravnoga vijeća održanoj 23. ožujka 2016. godine.





# SADRŽAJ

1. UVOD .....	7
2. ZAKONODAVNO-PRAVNA PODLOGA I STRATEŠKI DOKUMENTI KAO POLAZIŠTE STRATEGIJE RAZVOJA NACIONALNOGA CENTRA ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA 2016. – 2020. ....	13
3. ISPITIVANJE MIŠLJENJA DIONIKA ODGOJNO-OBRAZOVNOGA SUSTAVA O SURADNJI S NACIONALNIM CENTROM ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA .....	19
4. VRIJEDNOSTI I MOTO NACIONALNOGA CENTRA ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA .....	21
5. MISIJA I VIZIJA NACIONALNOGA CENTRA ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA .....	23
6. SWOT ANALIZA NACIONALNOGA CENTRA ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA .....	25
7. SKUPINE STRATEŠKIH CILJEVA NACIONALNOGA CENTRA ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA .....	29
8. KLJUČNE AKTIVNOSTI SLIJEDOM USVOJENE STRATEGIJE RAZVOJA NACIONALNOGA CENTRA ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA 2016. – 2020. ....	33







# 1. UVOD

Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (u daljnjemu tekstu: Centar) je ustanova koja na temelju definiranoga jedinstvenog i cjelovitog sustava kvalitete predtercijarnoga odgoja i obrazovanja Republike Hrvatske provodi vanjsko vrednovanje predškolskoga, osnovnoškolskoga i srednjoškolskoga odgoja i obrazovanja te dionicima odgojno-obrazovnoga sustava osigurava povratnu informaciju o dostignućima kriterija i o objektivnosti samoprocjenjivanja na temelju tih kriterija, a sve s ciljem prepoznavanja i promidžbe kvalitete, preuzimanja odgovornosti za rezultate te afirmacije i poticanja na dijeljenje kvalitetne prakse i pozitivnih dostignuća. Vizija je Centra postati međunarodno prepoznata institucija u Europskoj uniji, vodeća regionalna ustanova za osiguravanje kvalitete obrazovanja te partner u regionalnim infrastrukturnim projektima u obrazovanju i promicatelj kvalitete obrazovanja.

Rad Centra zasniva se na mjerljivim ishodima učenja (interdisciplinarnosti, primjenjivosti naučenoga te autonomiji i odgovornosti) i na provjeri primjenjivosti stečenih kompetencija koja upućuje na kvalitativno poboljšanje rezultata učenika umjesto formalnoga unapređenja kvalitete. Na temelju toga Centar podržava odgajatelje, učitelje, nastavnike, stručne suradnike i ravnatelje u njihovu radu kako bi obrazovni proces bio kvalitetniji i kako bi se učenici kontinuirano razvijali i osposobljavali za daljnji život i rad.

Temeljne su djelatnosti Centra prema Zakonu o Nacionalnome centru za vanjsko vrednovanje obrazovanja<sup>1</sup> vanjsko vrednovanje u odgojno-obrazovnome sustavu Republike Hrvatske i provedba ispita temeljenih na nacionalnim standardima. Jedan je od ključnih zakona na kojemu se temelji djelatnost Centra, uz Zakon o Nacionalnome centru za vanjsko vrednovanje obrazovanja, i Zakon o odgoju i obrazovanju

<sup>1</sup>Zakon o Nacionalnome centru za vanjsko vrednovanje obrazovanja. Narodne novine, br. 151/2004.



u osnovnoj i srednjoj školi<sup>2</sup> koji člankom 82. uređuje ulogu i obveze Centra vezane uz državnu maturu, člankom 88. ulogu i obveze Centra vezane uz provedbu vanjskoga vrednovanja školskih ustanova, a člankom 117. ulogu i obveze Centra vezane uz provedbu postupka licenciranja učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja.

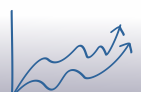
Nakon izglasavanja Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije<sup>3</sup> u listopadu 2014. godine potvrđena je važna uloga Centra u sustavu predtercijarnoga odgoja i obrazovanja kao samostalne, objektivne i stručne ustanove koja provodi vanjsko vrednovanje odgojno-obrazovnog sustava. Prema Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije Centar je zadužen, samostalno ili u suradnji s nadležnim ministarstvom i/ili agencijama u odgojno-obrazovnome sustavu za pripremu i provedbu 33 mjere. Prema izvješću Europske komisije o vanjskome vrednovanju škola<sup>4</sup> iz 2014. godine Republika Hrvatska jedna je od sedam europskih zemalja koja nema potpuni sustav vanjskoga vrednovanja obrazovanja usklađen s Europskim okvirom osiguravanja kvalitete obrazovanja. Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije o vanjskome vrednovanju predtercijarnoga sustava odgoja i obrazovanja navodi: „U Hrvatskoj ne postoji jasno strukturiran i koherentan sustav osiguravanja kvalitete odgoja i obrazovanja. Nije uspostavljeno vrednovanje kvalitete upravljanja sustavom niti praćenje učinkovitosti rada agencija koje djeluju u sustavu. Ne postoji sustavno vanjsko vrednovanje odgojno-obrazovnih ustanova, a također nije uspostavljeno ni sustavno praćenje kvalitete rada najvažnijih dionika u sustavu (ravnatelja, odgojitelja, učitelja, nastavnika i stručnih suradnika).

---

<sup>2</sup> Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (pročišćeni tekst zakona). Narodne novine, br. 87/2008., 86/2009., 92/2010., 105/2010., 90/2011., 5/2012., 16/2012., 86/2012., 126/2012., 94/2013., 152/2014., čl. 82., 88. i 117.

<sup>3</sup> Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije. Narodne novine, br. 124/2014.

<sup>4</sup> European Commission/EACEA/Eurydice, 2015. Assuring Quality in Education: Policies and Approaches to School Evaluation in Europe. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.





Potrebno je jasno dogovoriti ishode svakoga pojedinog segmenta obrazovanja te uspostaviti sustav osiguravanja kvalitete kojim će se provjeravati uspješnost obrazovnih procesa”.

U kontekstu reforme i razvoja hrvatskoga odgojno-obrazovnog sustava tijekom 2014. godine ukazala se potreba za izradom dugoročnoga strateškog plana rada Centra. Izrada strateškoga plana rada Centra zasniva se na zakonima i strateškim dokumentima Europske unije i Republike Hrvatske u području obrazovanja. Svrha je izrade dugoročnoga strateškog plana rada Centra bolje povezivanje svih djelatnika, stvaranje podloge za osmišljavanje projekata, operativno planiranje i stvaranje kulture samovrednovanja, planiranja te ostvarivanja i dokazivanja ostvarenoga. Ciljevi su izrade dugoročnoga strateškog plana rada Centra određivanje temeljnih vrijednosti, misije, vizije i strateških ciljeva te osnaživanje djelatnika za samovrednovanje, suradnju i strateško planiranje.

Centar je u 2014. godini obavio pripreme radnje kako bi mogao izraditi strateški plan rada u sklopu kojega će biti unaprijeđene i postojeća misija i vizija Centra u skladu s prihvaćenom Strategijom obrazovanja, znanosti i tehnologije iz listopada 2014. godine. U 2015. godini i početkom 2016. godine Centar je izradio elemente strategije razvoja za razdoblje 2016. – 2020. godine koja sadržava ključne strateške ciljeve i razvojne zadatke te koja predstavlja opći razvojni okvir Centra u skladu sa zakonskim i strateškim dokumentima.

Proces izrade strategije obuhvaćao je pripremu planiranja, vođenje procesa dugoročnoga strateškog planiranja i završetak strateškoga plana na temelju povratnih informacija.

U pripremnoj fazi izrade strateškoga plana rada Centra provedeno je ispitivanje dionika odgojno-obrazovnog sustava o suradnji s Centrom s ciljem dobivanja povratnih informacija o radu Centra i kvaliteti suradnje s Centrom te dobivanja prijedloga za unapređenje rada Centra. Također, provedeno je i samovrednovanje djelatnika Centra. U procesu samovrednovanja korištene su anonimna i neanonimna procjena djelatnika. Neanonimnom procjenom prikupljene su



povratne informacije o kompetencijama i interesima djelatnika, zadovoljstvu poslom te prijedlozima za profesionalni razvoj djelatnika. Anonimnom procjenom prikupljene su povratne informacije o pojedinim aspektima upravljanja, organizacije, radnoga ozračja te općenito poslovanja Centra. Također, prikupljeni su prijedlozi za povećanje učinkovitosti rada Centra, poboljšanje radnih uvjeta, povećanje zadovoljstva djelatnika poslom te prijedlozi mogućnosti budućega rasta i razvoja Centra. Povratne informacije korištene su kao jedno od polazišta za izradu strateškoga plana rada Centra.

U fazi vođenja procesa dugoročnoga strateškog planiranja definirani su ključni elementi strateškoga plana rada Centra te plan aktivnosti za realizaciju postavljenoga cilja. Okupljena je radna skupina koja se sastojala od načelnika odjela i jednoga do dvaju predstavnika odjela. Tijekom procesa izrade strateškoga plana rada Centra radna skupina sastala se ukupno jedanaest puta. U pojedine faze procesa izrade elemenata strateškoga plana rada Centra uz radnu skupinu bili su uključeni svi djelatnici Centra.

Prema zadanim elementima strateškoga plana rada Centra, temeljnoj djelatnosti Centra te zadacima i aktivnostima pojedinih organizacijskih jedinica svaki je odjel pripremio obrazloženja svrhe postojanja odjela, vrijednosti i misiju odjela, SWOT analizu odjela i opis poslova koje odjel obavlja, kompetencije djelatnika i dosadašnje rezultate rada te viziju razvoja u idućih pet godina. Ti su materijali korišteni za razvoj elemenata strateškoga plana rada Centra. Prvo se osmislio moto Centra i odredile su se vrijednosti Centra. Nakon usuglašavanja prijedloga svi djelatnici Centra imali su priliku glasovati za moto i vrijednosti Centra. Nakon prikupljanja i analize podataka predstavljeni su rezultati radnoj skupini koja je usuglasila završni moto i vrijednosti Centra. Nakon toga je radna skupina na temelju SWOT analize na razini odjela izradila i usuglasila ključne elemente SWOT analize Centra. Prema istome načelu rada definirane su i usuglašene misija i vizija Centra. Na temelju prethodno navedenih elemenata definirana je skupina strateških ciljeva koje je razradila i usuglasila radna skupina na jednodnevnoj radionici sa svim djelatnicima Centra. Razvoju navedenih elemenata prethodili su odabir i analiza zakonodavno-pravne





podloge i strateških dokumenata koji su polazište i okvir razvoja strateškoga plana rada Centra.

U posljednjoj su fazi navedeni elementi integrirani u jedinstveni dokument i usuglasila ih je radna skupina čime je dovršen proces izrade strateškoga plana rada Centra. Nakon navedenih faza definirani su ključni pokazatelji realizacije strateškoga plana rada Centra.

Izrađena strategija omogućit će Centru konkuriranje na natječajima za projekte financirane iz različitih izvora, prvenstveno iz EU fondova, što će pridonijeti razvoju Centra i razvoju sustava predtercijarnoga odgoja i obrazovanja.







## 2. ZAKONODAVNO-PРАВNA PODLOGA I STRATEŠKI DOKUMENTI KAO POLAZIŠTE STRATEGIJE RAZVOJA NACIONALNOGA CENTRA ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA 2016. – 2020.

Položaj i djelokrug rada Centra te njegov odnos s različitim dionicima i ustanovama unutar odgojno-obrazovnoga sustava određeni su zakonima i drugim pravnim aktima ili propisima i to Zakonom o Nacionalnome centru za vanjsko vrednovanje obrazovanja<sup>5</sup> te zakonima koji reguliraju predškolski, osnovnoškolski i srednjoškolski odgoj i obrazovanje. Ujedno, navedeni pravni dokumenti su zakonodavno-pravna podloga Strategije razvoja Nacionalnoga centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja 2016. – 2020.

Centar je Zakonom o Nacionalnome centru za vanjsko vrednovanje obrazovanja<sup>6</sup> utemeljen kao javna ustanova koja provodi vanjsko vrednovanje u odgojno-obrazovnome sustavu Republike Hrvatske i ispite temeljene na nacionalnim standardima. Tim zakonom te Statutom Nacionalnoga centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja<sup>7</sup> donesenim 2006. godine pobliže su definirane djelatnosti Centra u području vanjskoga vrednovanja postignuća učenika (razvoj, organizacija, provedba i analize nacionalnih ispita i ispita državne mature te provedba međunarodnih istraživanja, utvrđivanje standarda, kreiranje banke zadataka) te vanjskoga vrednovanja odgojno-obrazovnih ustanova. Važan je aspekt rada i djelovanja Centra znanstveno-istraživački rad u području edukacijskih mjerenja i vanjskoga vrednovanja, suradnja s različitim dionicima i ustanovama/institucijama u odgojno-obrazovnome sustavu te

<sup>5</sup>Zakon o Nacionalnome centru za vanjsko vrednovanje obrazovanja. Narodne novine, br. 151/2004.

<sup>6</sup>Zakon o Nacionalnome centru za vanjsko vrednovanje obrazovanja. čl. 4., st. 1.

<sup>7</sup>Statut Nacionalnoga centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja, Narodne novine, br. 01/2006. Dostupno na: [http://dokumenti.ncvvo.hr/Dokumenti\\_centra/Zakoni/statut\\_ncvvo.pdf](http://dokumenti.ncvvo.hr/Dokumenti_centra/Zakoni/statut_ncvvo.pdf)



provedba različitih edukacija iz područja vanjskoga vrednovanja.

Provedba vanjskoga vrednovanja školskih ustanova, provedba ispita državne mature i nacionalnih ispita, provedba licenciranja za rad u školskoj ustanovi te nadležnost Centra za navedene djelatnosti propisani su Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi<sup>8</sup>. Zakon o strukovnome obrazovanju<sup>9</sup> određuje da su ustanove za strukovno obrazovanje dužne provoditi vanjsko vrednovanje koje obavlja Centar, a u Zakonu o umjetničkom obrazovanju<sup>10</sup> propisuje se da „učenici koji završavaju kurikulum umjetničkoga obrazovanja na razini srednje škole u najmanje četverogodišnjemu trajanju mogu polagati i ispite državne mature pod uvjetima propisanim zakonom kojim se uređuje djelatnost osnovnoga i srednjega odgoja i obrazovanja”. Centar se spominje i u Zakonu o obrazovanju odraslih<sup>11</sup> kao institucija koja provodi ispite državne mature za pristupnike obuhvaćene tim zakonom (odrasle pristupnike). Iako se u Zakonu o predškolskome odgoju i obrazovanju<sup>12</sup> Centar i vanjsko vrednovanje ne spominju, njime se utvrđuju sastavnice nacionalnoga kurikula za predškolski odgoj i obrazovanje među kojima je i vrednovanje. Tako se u Nacionalnome kurikulumu za rani i predškolski odgoj i obrazovanje<sup>13</sup> kao jedan od čimbenika vrednovanja kurikula izvan vrtića navodi i Centar. Za djelatnost i strateško planiranje rada Centra u kontekstu uvođenja sustava licenciranja za rad u školskoj ustanovi važan je i Zakon o

---

<sup>8</sup>Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (pročišćeni tekst zakona). Narodne novine, br. 87/2008., 86/2009., 92/2010., 105/2010., 90/2011., 5/2012, 16/2012., 86/2012., 126/2012., 94/2013., 152/2014., čl. 82., 88. i 117.

<sup>9</sup>Zakon o strukovnome obrazovanju. Narodne novine, br. 30/2009., 24/2010., čl. 11.

<sup>10</sup>Zakon o umjetničkom obrazovanju. Narodne novine, br. 130/2011., čl. 10., st. 2.

<sup>11</sup>Zakon o obrazovanju odraslih. Narodne novine, br. 17/2007., 107/2007., 24/2010., čl. 11.

<sup>12</sup>Zakon o predškolskome odgoju i obrazovanju. Narodne novine, br. 10/1997., 107/2007., 94/2013., čl. 15.

<sup>13</sup>Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta (2014). Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Zagreb: Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta. str. 55.







Hrvatskome kvalifikacijskom okviru<sup>14</sup> jer Centar sudjeluje ili će sudjelovati u razvoju standarda kvalifikacije za učitelje i ravnatelje.

Osim u zakonskim/pravnim dokumentima Centar temelj svojega strateškog planiranja i svojih ciljeva pronalazi i u ključnim nacionalnim strateškim dokumentima iz područja odgoja i obrazovanja, dakle u Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije<sup>15</sup> usvojenoj 2014. godine u Hrvatskome saboru te u Strateškome planu Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta za razdoblje 2016. – 2018.<sup>16</sup>

Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije<sup>17</sup> kroz različita područja i razine obrazovanja određuje strateške ciljeve i mjere s težnjom stvaranja „cjelovitoga, fleksibilnoga i učinkovitoga sustava odgoja i obrazovanja”. Mjere koje se odnose na djelokrug rada Centra navedene su u razvojnim ciljevima područja ranoga i predškolskoga, osnovnoškolskoga i srednjoškolskoga odgoja i obrazovanja, a to su:

## 2. cilj: provesti cjelovitu kurikularnu reformu

<sup>14</sup> Zakon o Hrvatskome kvalifikacijskom okviru. Narodne novine, br. 22/2013.

<sup>15</sup> Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije. Narodne novine, br. 124/2014.

<sup>16</sup> Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta (2015). Strateški plan za razdoblje 2016. – 2018. Preuzeto s mrežne stranice: <http://public.mzos.hr/Default.aspx?art=10679>

<sup>17</sup> Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, str. 2. Ciljevi Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije usklađeni su s ciljevima europskih strateških dokumenata i okvira, kao što su Europa 2020, Promišljanje obrazovanja i Europski kvalifikacijski okvir (vidjeti Strategiju obrazovanja, znanosti i tehnologije, str. 41. i 122.), a ti su dokumenti isto tako uzeti u obzir prilikom oblikovanja strategije razvoja Centra. Osim toga, Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije nastavlja se na ciljeve i načela Nacionalnoga okvirnog kurikuluma (2011) u kojemu je sustav vanjskoga vrednovanja prepoznat kao važna sastavnica u unapređenju i osiguravanju kvalitete obrazovanja. Sustav vanjskoga vrednovanja prema Nacionalnome okvirnom kurikulumu podrazumijeva vrednovanje svih kurikularnih sastavnica, provedbu ispita državne mature i nacionalnih ispita, vrednovanje odgojno-obrazovnih ustanova, ali i nositelja odgojno-obrazovnoga rada u odgojno-obrazovnim ustanovama.



4. cilj: podići kvalitetu rada i društveni ugled učitelja

5. cilj: unaprijediti kvalitetu rukovođenja odgojno-obrazovnim ustanovama

8. cilj: ustrojiti sustav osiguravanja kvalitete odgoja i obrazovanja.

Centar se spominje u 33 mjere u navedenim ciljevima kao nadležna ustanova za pojedinu mjeru ili kao jedna od ustanova zadužena za provedbu mjera u evaluaciji primjene novih kurikularnih dokumenata, razvoju različitih modela vrednovanja postignuća učenika, vanjskome vrednovanju ishoda učenja u osnovnim i srednjim školama, rekonceptualizaciji državne mature, uspostavi digitalnoga sustava za vrednovanje i praćenje ostvarivanja ishoda učenja, vanjskome vrednovanju odgojno-obrazovnih ustanova, certificiranju strukovnih kvalifikacija u redovnome sustavu strukovnoga obrazovanja, licenciranju ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova te licenciranju učitelja.

Unutar općega cilja Strateškoga plana Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta za razdoblje 2016. – 2018.: „Osiguravanje i unapređenje kvalitete te povećanje dostupnosti, učinkovitosti i relevantnosti sustava odgoja i obrazovanja na svim razinama” definirano je sedam posebnih ciljeva od kojih se tri izravno vežu uz rad Centra u sljedećim trima godinama. To su:

- uspostavljena učinkovita mreža odgojno-obrazovnih ustanova i kvalifikacija / programa / kurikula usmjerenih ka razvoju ljudskih potencijala te usklađenih s potrebama društva i tržišta rada
- unaprijeđeno osiguravanje kvalitete na svim razinama odgojno-obrazovnoga sustava
- unaprijeđeno strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih.

Ključni pokazatelji rezultata povezani s radom Centra koji se očekuju u sklopu navedenih posebnih ciljeva su provedba





vanjskoga vrednovanja na razini predtercijarnoga odgoja i obrazovanja (ispiti državne mature, ispiti koji omogućuju evaluaciju rada škole, sustava, programa i kurikula), razvijena banka zadataka za ispite državne mature, uspostavljen sustav licenciranja učitelja, nastavnika, ravnatelja i stručnih suradnika, uspostavljen sustav vanjskoga vrednovanja prema utvrđenim mjerilima za sve ustanove predtercijarnoga odgoja i obrazovanja, preporuke i smjernice za planiranje unapređenja i razvoja kvalitete na svim razinama sustava odgoja i obrazovanja na temelju rezultata hrvatskih učenika i ostalih pokazatelja europskih i međunarodnih istraživanja (ECLS, ICCS, ICILS, PIRLS, PISA, TALIS, TIMSS), promjena modela državne mature na temelju rekonceptualizacije te certificiranje strukovnih kvalifikacija u strukovnome obrazovanju i osposobljavanju.

Centar će u idućih pet godina nastaviti s obavljanjem svojih temeljnih zakonima propisanih djelatnosti, a u skladu s mjerama Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije te s općim i posebnim ciljevima Strateškoga plana Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta za razdoblje 2016. – 2018.







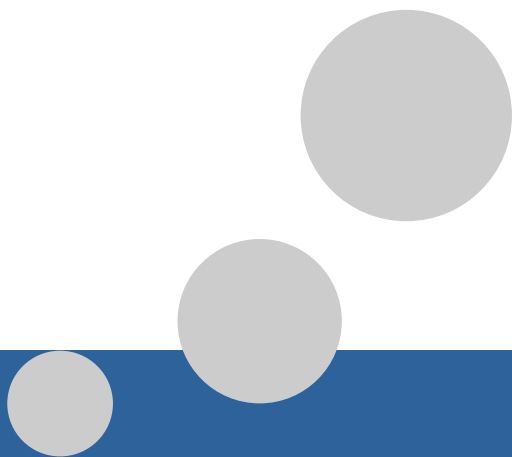
### 3. ISPITIVANJE MIŠLJENJA DIONIKA ODGOJNO-OBRAZOVNOGA SUSTAVA O SURADNJI S NACIONALNIM CENTROM ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA

Centar je proveo ispitivanje mišljenja dionika odgojno-obrazovnog sustava u svrhu vrednovanja vlastitoga rada te u svrhu ispitivanja njihova zadovoljstva dosadašnjom suradnjom s Centrom. Cilj je ispitivanja uočiti pozitivne i negativne aspekte rada Centra. Upitnik je popunilo 4953 ispitanika, a analizirani su odgovori 4503 (90,9 %) ispitanika koji su surađivali s Centrom ili su upoznati s radom Centra.

Ispitanici koji su surađivali s Centrom procjenjivali su komunikaciju s Centrom, profesionalnost, informiranost o radu Centra, želju za suradnjom s Centrom, percepciju Centra u stručnoj javnosti i instituciji u kojoj je ispitanik zaposlen te opće aspekte rada Centra (provedbu projekata, vizualni identitet itd.). Ispitanici koji nisu surađivali s Centrom procjenjivali su informiranost o radu Centra, želju za suradnjom s Centrom, percepciju Centra u stručnoj javnosti i instituciji u kojoj je ispitanik zaposlen te opće aspekte rada Centra.

Ispitivanje mišljenja dionika odgojno-obrazovnog sustava pokazalo je da je Centar važan dio toga sustava te da ima važnu ulogu u njegovu vrednovanju i unapređenju. Snage su Centra profesionalnost, kvaliteta, objektivnost, transparentnost, organiziranost te uloga Centra u unapređivanju, poboljšanju i praćenju odgojno-obrazovnog sustava. Nedostatci su Centra da ne pruža dovoljno detaljne povratne informacije o rezultatima provedenih testiranja i da se rezultati testiranja nedovoljno upotrebljavaju za unapređenje kvalitete odgojno-obrazovnog sustava. Ispitivanjem su prepoznata područja koja je moguće unaprijediti s ciljem kvalitetnijega i učestalijega informiranja stručne javnosti o rezultatima projekata i radu Centra. Također, utvrđeno je da su ispitanici vrlo zadovoljni dosadašnjom suradnjom s Centrom i da ubuduće žele nastaviti surađivati s Centrom.





Vrednovanjem znanja do kvalitete obrazovanja.



## 4. VRIJEDNOSTI I MOTO NACIONALNOGA CENTRA ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA

### VRIJEDNOSTI

Vrijednosti u koje duboku vjerujemo i koje su sastavni dio našega djelovanja su:

- autonomnost i odgovornost
- profesionalnost
- objektivnost
- suradnja.

#### AUTONOMNOST I ODGOVORNOST

Centar je neovisna institucija koja provodi vanjsko vrednovanje u odgojno-obrazovnome sustavu. Savjesno obavljamo sve poslove u skladu s etičkim kodeksom, propisima i zakonima te preuzimamo odgovornost za kvalitetu svojega rada.

#### PROFESIONALNOST

Pridržavamo se visokih profesionalnih standarda u radu pri čemu se vodimo načelima etičnosti i stručnosti. Kontinuirano se profesionalno i osobno razvijamo prateći trendove u području edukacijskih mjerenja i razmjenjujući iskustva sa srodnim međunarodnim institucijama.

#### OBJEKTIVNOST

U svakodnevnome radu vodimo se načelom objektivnosti poštujući pravila struke i visoke profesionalne standarde. Provedbom različitih oblika vanjskoga vrednovanja nastojimo osigurati preduvjete za kvalitetu cjelokupnoga odgojno-obrazovnoga sustava.

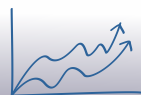


## SURADNJA

Promičemo otvorenu komunikaciju, uvažavamo različitost mišljenja i potičemo odnos uzajamnoga povjerenja i poštovanja među djelatnicima. Postižemo svoje ciljeve u suradnji s ostalim dionicima odgojno-obrazovnog sustava i međunarodnim institucijama.

## MOTO

Vrednovanjem znanja do kvalitete obrazovanja.







## 5. MISIJA I VIZIJA NACIONALNOGA CENTRA ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA

### MISIJA

Naša je misija valjano i objektivno praćenje i vanjsko vrednovanje nacionalnoga odgojno-obrazovnog sustava u suradnji s njegovim dionicima radi definiranja i unapređenja kvalitete odgoja i obrazovanja.

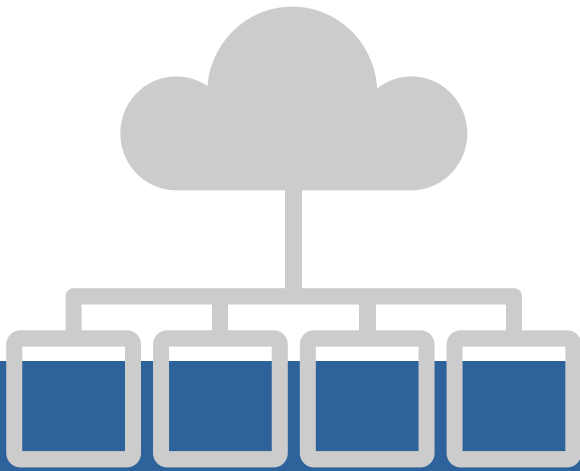
### VIZIJA

Vodeća smo nacionalna i regionalna te međunarodno prepoznata institucija koja

- objektivnim i transparentnim vanjskim vrednovanjem ishoda učenja,
- razvojem i primjenom sustava vanjskoga vrednovanja odgojno-obrazovnih ustanova,
- licenciranjem i certificiranjem ključnih dionika odgojno-obrazovnoga sustava,
- provedbom međunarodnih istraživanja u obrazovanju,
- educiranjem dionika o kvaliteti obrazovanja na svim razinama sustava,
- znanstveno-istraživačkim radom u području edukacijskih mjerenja,
- osiguravanjem samoodrživosti i jačanjem partnerstva s drugim ustanovama

kontinuirano promiče i razvija kvalitetu odgojno-obrazovnoga sustava te potiče njegove pozitivne promjene.





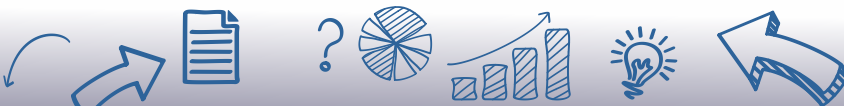


## 6. SWOT ANALIZA NACIONALNOGA CENTRA ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA

Na temelju dosadašnjega rada Centra, ispitivanja djelatnika te vanjskih suradnika i korisnika o kvaliteti rada Centra i SWOT analize na razini svih odjela izrađena je SWOT analiza Centra. SWOT analizom izdvojene su prednosti, odnosno jake strane Centra, nedostaci, odnosno slabije strane Centra, mogućnosti za unapređenje djelatnosti te prijetnje, odnosno vanjski utjecaji koji mogu utjecati, odnosno utječu na rad Centra. SWOT analiza Centra usuglašena je na razini djelatnika i odjela Centra.

### PREDNOSTI

Centar kao svoju prednost ističe institucionalnu autonomiju. Visoka specijaliziranost u području edukacijskih mjerenja i stručnost u području osiguravanja kvalitete predtercijarnoga odgoja i obrazovanja jake su prednosti Centra kojima se može utjecati na kvalitetu i prohodnost sustava odgoja i obrazovanja. Centar je od osnutka uspješno provodio i nastavlja provoditi međunarodna istraživanja koja na temelju međunarodne usporedbe odgojno-obrazovnih postignuća prate i promjene u hrvatskome odgojno-obrazovnom sustavu. Na temelju egzaktnih, objektivnih i transparentnih pokazatelja vanjskoga vrednovanja Centar provodi analize i izvještava o rezultatima ispitivanja te promiče znanstveno-istraživački rad u području obrazovanja. S navedenim prednostima povezana je i zastupljenost različitih struka, profesionalnost i etičnost, spremnost na učenje i stručno usavršavanje te prilagođavanje poslovnim izazovima. U Centru je razvijen logistički sustav pripreme, provedbe i obrade ispita na nacionalnoj razini. Razvijena je dobra komunikacija i suradnja s velikim brojem vanjskih suradnika i korisnika te suradnja s različitim domaćim i međunarodnim ustanovama odgojno-obrazovnoga sustava.



## NEDOSTATCI

Nedostatci Centra se općenito odnose na unutarnju organizaciju rada te na poslovne procedure i protok informacija. Ključni su nedostatci nedovoljna stručna zastupljenost, upravljanje ljudskim potencijalima, previše administrativnih i tehničkih poslova u odnosu na stručne poslove, djelomično nepridržavanje procedura i postavljenih rokova unutar Centra, nepostojanje mjera uslijed nepoštivanja dogovorenih rokova, nedovoljno razvijeni kriteriji u odlučivanju o kadrovskim pitanjima, nedovoljna definiranost djelokruga obveza i odgovornosti svih djelatnika, izostanak informacija koje utječu na kvalitetu rada unutar Centra, nepotpuna uređenost dokumentacije, manjkavost u sustavu koji bi propisivao sigurnosne protokole i procedure posebice u dijelu informacijskoga sustava te negativna slika Centra u dijelu javnosti. Svi navedeni nedostatci posljedica su izostanka sustavnoga strateškog planiranja svih vrsta poslovnih procesa te procedura i postupaka važnih za temeljnu djelatnost Centra. Ovaj je strateški plan prvi korak u rješavanju navedenih nedostataka.

## MOGUĆNOSTI

Centar kao svoje mogućnosti ističe unapređenje organizacije rada, bolje upravljanje ljudskim potencijalima, restrukturiranje u skladu sa stvarnom dinamikom poslovanja, osnivanje novih odjela za ljudske potencijale i projekte financirane iz EU fondova, osnaživanje za korištenje raspoloživih financijskih sredstava Europske unije, otvaranje mogućnosti za komercijalizaciju stručne djelatnosti Centra, poboljšanje imidža i povećanje utjecaja Centra na odgojno-obrazovni sustav. Posebno se ističu mogućnosti kadrovske osnaživanja Centra, kontinuiranoga profesionalnog razvoja djelatnika u skladu s misijom i vizijom Centra, unapređenja temeljne djelatnosti Centra i uspostavljanja cjelovitoga i koherentnoga sustava vanjskoga vrednovanja obrazovanja koje obuhvaća vanjsko vrednovanje ishoda učenja, vanjsko vrednovanje odgojno-obrazovnih ustanova i licenciranje svih ključnih dionika predtercijarnoga odgojno-obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj. Osim mogućnosti za osnaživanje unutar Centra prepoznate su i mogućnosti





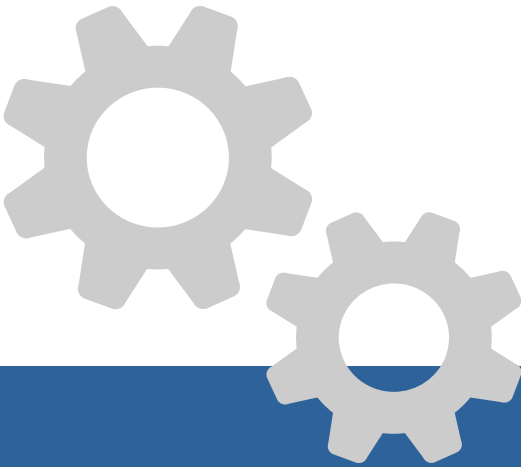
da Centar kontinuirano unapređuje suradnju i komunikaciju s institucijama u odgojno-obrazovnome sustavu u Republici Hrvatskoj te s međunarodnim organizacijama koje provode testiranja i vanjsko vrednovanje. Izrada komunikacijske strategije dodatno će unaprijediti suradnju unutar Centra i suradnju Centra s vanjskim dionicima.

## PRIJETNJE

Centar kao moguću prijetnju prepoznaje gubitak institucionalne i pravne samostalnosti pri čemu ističe strogo definirani Zakon o Nacionalnome centru za vanjsko vrednovanje obrazovanja i Statut Nacionalnoga centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja koje mogu mijenjati samo Vlada Republike Hrvatske i Hrvatski sabor. Time su onemogućeni preustroj i razvoj Centra u skladu s njegovom stručnom djelatnosti. Gubitkom institucionalne i pravne samostalnosti nemoguće je planirati kadrovske i stručno osnaživanje Centra i povećanje koeficijenta plaća djelatnika u skladu sa složenošću poslova koje obavljaju. Moguća je prijetnja netočno i neprimjereno tumačenje rezultata rada Centra u medijima, stručnoj javnosti i nadležnim tijelima ili nedostatno korištenje tih rezultata rada u svrhu unapređenja odgojno-obrazovnoga sustava. Dodatne prijetnje odnose se na nejasno definirane zadatke, prekratke rokove za projekte koje nadređena tijela dodjeljuju Centru, kršenje zakonske regulative, nepridržavanje postavljenih procedura Centra, rizik od otuđivanja ispita, neposjedovanje izvornoga koda za aplikacije za prijavu ispita i pristupanje rezultatima državne mature te aplikacije za obradu rezultata državne mature, nepoštivanje procedura osiguravanja tajnosti podataka i nepoštivanje profesionalnih pravila struke davatelja usluge održavanja informatičke infrastrukture za zbirku rezultata državne mature.

Elementi SWOT analize korišteni su za razvoj skupina strateških ciljeva rada Centra za idućih pet godina.







## 7. SKUPINE STRATEŠKIH CILJEVA NACIONALNOGA CENTRA ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA

Uz elemente SWOT analize za izradu skupina strateških ciljeva korišteni su misija, vizija i vrijednosti Centra, zakonodavno-pravna podloga te strateški dokumenti koji određuju trenutačni rad i djelovanje Centra i koji usmjeravaju budući rad i djelovanje Centra. Usuglašene su tri skupine strateških ciljeva koje su razrađene prema elementima.

### PRVA SKUPINA STRATEŠKIH CILJEVA

#### AUTONOMIJA, USTROJ I SAMOODRŽIVOST

Prva skupina strateških ciljeva odnosi se na zadržavanje i jačanje autonomije Centra kao jedinstvene institucije u državi koja se bavi vanjskim vrednovanjem predtercijarnoga odgoja i obrazovanja, a koju je moguće očuvati i ojačati nužnim promjenama zakonske regulative, promjenama ustroja institucije i proširivanjem temeljne djelatnosti s ciljem samoodrživosti. Prvi od preduvjeta za ostvarenje tih ciljeva su promjena Zakona o Nacionalnome centru za vanjsko vrednovanje obrazovanja i promjena svih podzakonskih akata, što bi omogućilo reorganizaciju unutarnjega ustroja i djelomično usmjeravanje prema zadovoljavanju novonastalih potreba društva i odgojno-obrazovnog sustava. Osnaživanjem ljudskih potencijala i materijalnih resursa Centar bi u skoroj budućnosti imao osigurane najvažnije čimbenike potrebne za realizaciju druge skupine strateških ciljeva, a parcijalnom komercijalizacijom djelatnosti smanjili bi se rizici nedostatnih financijskih (proračunskih) sredstava za realizaciju ostalih evaluacijskih projekata koji proizlaze iz potreba krajnjih korisnika i dionika predtercijarnoga sustava odgoja i obrazovanja.

U prvoj su skupini strateških ciljeva Centra:

- 1.1. očuvati zakonsku samostalnost i jačati autonomiju u donošenju odluka



- 1.2. promijeniti Zakon o Nacionalnome centru za vanjsko vrednovanje obrazovanja koji će omogućiti promjene ustroja i poslovanja
- 1.3. reorganizirati postojeće i osnovati nove odjele i odsjeke prema potrebama Centra
- 1.4. osnažiti kapacitete Centra u području financijske i pravne podrške, javne nabave, ljudskih potencijala i javnoga priopćavanja
- 1.5. zaposliti stručni kadar prema potrebama Centra
- 1.6. razviti i implementirati sustav nagrađivanja i napredovanja djelatnika
- 1.7. osigurati kontinuirano stručno usavršavanje djelatnika u području temeljne djelatnosti te za pripremu i provedbu projekata financiranih iz EU fondova
- 1.8. aplicirati i provesti projekte financirane iz EU fondova
- 1.9. djelomično komercijalizirati djelatnost Centra
- 1.10. izgraditi vlastiti poslovni prostor
- 1.11. osigurati kvalitetu poslovnih procesa i rizika te informacijske sigurnosti s ciljem dostizanja ISO standarda
- 1.12. (re)definirati djelokrug obveza i odgovornosti svih djelatnika te unaprijediti procese i procedure
- 1.13. unaprijediti sigurnosne protokole i procedure izrade i provedbe ispita te njihovu primjenu
- 1.14. redefinirati razine tajnosti podataka, dokumenata i procedura.







## DRUGA SKUPINA STRATEŠKIH CILJEVA

### OSNAŽIVANJE I PROŠIRIVANJE TEMELJNE DJELATNOSTI CENTRA

Drugom skupinom strateških ciljeva definiraju se aktivnosti nužne za proširenje temeljne djelatnosti Centra. Nakon donošenja Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije i cjelovite kurikularne reforme pojavljuju se novi zahtjevi na koje Centar treba odgovoriti pa su se u tome smjeru iskristalizirali ciljevi koji će omogućiti ostvarenje kvalitetne nadogradnje temeljne djelatnosti kako bi Centar povećao svoje kompetencije koje će mu omogućiti povratni utjecaj na odgojno-obrazovni sustav.

U drugoj su skupini strateških ciljeva Centra:

- 2.1. izraditi i primijeniti aplikaciju banke zadataka kao polazište za razvoj standardiziranih ispita te jedinstvenoga i cjelovitoga sustava vanjskoga vrednovanja ishoda učenja
- 2.2. razviti i primijeniti standardizirane mjerne instrumente
- 2.3. razviti sustav nacionalnih ispita i ostalih oblika vanjskoga vrednovanja odgojno-obrazovnih ishoda
- 2.4. rekonceptualizirati državnu maturu
- 2.5. razviti i implementirati sustav vanjskoga vrednovanja odgojno-obrazovnih ustanova
- 2.6. razviti i implementirati sustav licenciranja učitelja/ nastavnika i ravnatelja
- 2.7. evaluirati eksperimentalne programe obrazovanja
- 2.8. provoditi znanstveno-istraživački rad i osigurati korištenje rezultata istraživanja za unapređenje odgojno-obrazovnoga sustava



- 2.9.** razviti učinkovite sustave izvještavanja u odnosu na krajnje korisnike.

## TREĆA SKUPINA STRATEŠKIH CILJEVA

### JAČANJE UTJECAJA CENTRA I UNAPREĐIVANJE SURADNJE S NACIONALNIM I MEĐUNARODNIM INSTITUCIJAMA

Zadaće su Centra predlaganje mjera za unapređivanje odgojno-obrazovnoga sustava i utjecaj na donošenje političkih odluka temeljenih na egzaktnim pokazateljima vanjskoga vrednovanja. Stoga Centar treba povećati sustavno informiranje o svojem radu i suradnju s nacionalnim institucijama u području obrazovanja te na taj način utjecati na obrazovnu politiku kako bi rezultati vanjskoga vrednovanja i pokazatelji međunarodnih istraživanja bili više korišteni u kreiranju i unapređivanju pozitivnih promjena u obrazovanju. Suradnjom s međunarodnim institucijama Centar proširuje svoje stručne kompetencije i na taj se način omogućuje njihova implementacija u nacionalnome kontekstu.

U trećoj su skupini strateških ciljeva Centra:

- 3.1.** unaprijediti sustavno informiranje agencija u odgojno-obrazovnome sustavu, Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, Vlade Republike Hrvatske, Hrvatskoga sabora i krajnjih korisnika o radu Centra i diseminaciju rezultata vanjskoga vrednovanja
- 3.2.** jačati suradnju s nacionalnim institucijama u sustavu odgoja, obrazovanja i znanosti
- 3.3.** jačati suradnju s međunarodnim institucijama u području ispitivanja i vrednovanja obrazovanja te provoditi najvažnija međunarodna istraživanja
- 3.4.** poboljšati ugled i razvijati pozitivnu sliku Centra u javnosti.





## 8. KLJUČNE AKTIVNOSTI SLIJEDOM USVOJENE STRATEGIJE RAZVOJA NACIONALNOGA CENTRA ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA 2016. – 2020.

Slijedom izrađenoga strateškog plana rada Centra bit će izrađeni operativni planovi prema strateškim ciljevima. Operativni planovi bit će izrađeni na razini pojedinoga strateškog cilja s razrađenim aktivnostima, određenim nositeljima aktivnosti i sudionicima, eksplicitno navedenim indikatorima uspješnosti, rokovima potrebnim za provedbu pojedinih aktivnosti, potrebnim resursima te poznatim rizicima.

Na temelju izrađenih operativnih planova prema prioritetima i raspoloživim resursima planirat će se godišnji program rada Centra. Uspješnost realizacije godišnjega programa rada Centra pratit će se periodično tijekom godine uz mogućnost redefiniranja pojedinih elemenata, a s ciljem povećanja uspješnosti realizacije programa rada Centra. Nakon završetka provedbe programa rada bit će pripremljeno godišnje izvješće o uspješnosti realizacije postavljenih strateških ciljeva.

Nakon petogodišnjega razdoblja analizirat će se provedene aktivnosti i postignuti rezultati, o čemu će se izvijestiti i na temelju čega će se izraditi strateški plan za naredno razdoblje.



**Vrednovanjem znanja do kvalitete obrazovanja.**