

# Promjene na tržištu rada kao poticaj za prilagodbu sadržaja, oblika i strukture obrazovanja

---

Mihalec, Lucijan

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:813886>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-14**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository -  
Polytechnic of Međimurje Undergraduate and  
Graduate Theses Repository](#)



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
DIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENTA TURIZMA I SPORTA

LUCIJAN MIHALAC

**PROMJENE NA TRŽIŠTU RADA KAO POTICAJ ZA  
PRILAGODBU SADRŽAJA, OBLIKA I STRUKTURE  
OBRAZOVANJA**

ZAVRŠNI RAD

Čakovec, 2022.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
DIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENTA TURIZMA I SPORTA

LUCIJAN MIHALAC

**PROMJENE NA TRŽIŠTU RADA KAO POTICAJ ZA PRILAGODU  
SADRŽAJA, OBLIKA I STRUKTURE OBRAZOVANJA  
LABOR MARKET CHANGES AS AN INCENTIVE TO ADAPT THE  
CONTENT, FORM AND STRUCTURE OF EDUCATION**

ZAVRŠNI RAD

Mentor: mr. sc. Željko Blagus, pred.

Čakovec, 2022.

## **ZAHVALA**

*Najprije zahvaljujem Bogu što sam studij priveo kraju.*

*Zahvaljujem se svojoj supruzi Lani i obitelji zbog pružene potpore tijekom studija.*

*Veliku zahvalnost dugujem svom mentoru Željku Blagusu koji mi je svojim stručnim vodstvom, savjetima, uputama i smjernicama pomogao prilikom izrade završnog rada te zbog toga što je uvijek imao vremena i strpljenja za moje upite.*

*Također se zahvaljujem svim profesorima i asistentima koji su doprinijeli mom obrazovanju te ga podigli na višu razinu.*

*Lucijan Mihalac*

## SAŽETAK

*U radu se razmatra kako tržište rada u Hrvatskoj može odgovoriti na buduće promjene i zahtjeve u poslovnom okruženju. Naime, zbog sve žešće konkurencije, sve većeg značaja tehnologije, ekspanzije informacija, promjene društvenih vrijednosti i načina života, ali i dalje prisutnih strukturalnih problema, kao što su nedovoljna fleksibilnost i neravnoteža ponude i potražnje s obzirom na zanimanja i obrazovanje, to bi mogao biti zahtjevan izazov. Takvo stanje utječe na ponašanje radne snage koja je prisiljena mnogo aktivnije tražiti posao, i to ne samo na lokalnoj, nego i na globalnoj razini. No, najvažniji kriterij za uspjeh na sve zahtjevnijem tržištu rada posjedovanje je potrebnih kompetencija koje se stalno mijenjaju. Da bi obrazovne ustanove mogle zadovoljiti takve potrebe, trebat će učiniti odgovarajuće prilagodbe u funkcioniranju. Naime, do neusklađenosti je došlo zbog toga što se u proteklom razdoblju interes obrazovnih ustanova nije dovoljno ogledao u podržavanju kvalitete, što bi onda utjecalo na društveni razvoj, nego se orijentirao na što uspješniju prodaju svojih usluga i proizvoda, odnosno na profit. Srećom, ipak se sve više uočava problem pa se nastoje provesti određene reforme. Tako su, primjerice, Bolonjskom reformom stvoreni uvjeti za mobilnost u svrhu učenja te se povećala pristupačnost visokog obrazovanja u Europi, došlo je do određenih promjena u odnosu između nastavnika i učenika u smislu neposrednijih kontakata i uključivanja učenika u proces nastave i sl. No, sve do sada učinjeno još nije dovoljno. Dinamika promjene strukture obrazovanja trebala bi biti osjetljivija u smislu racionalnosti i učinkovitosti ishoda na tržištu rada i zadovoljavanju potreba suvremenog gospodarstva. Odnosno, obrazovni programi trebali bi osigurati da je posjedovanje određene kvalifikacije garancija da nositelj ima relevantna znanja i vještine. Naravno, i od poslovnog sektora se očekuje da čini potrebne promjene.*

*U cilju što boljeg razumijevanja razmatrane tematike u radu je data i analiza odgovora dobivenih na osnovu obavljenih polustrukturiranih intervjua s osobama koje su na različite načine relevantne izreći svoj stav o njoj. Istraživanje je pokazalo da ukoliko obrazovne institucije ne odgovore na promjene i zahtjeve okruženja, to bi moglo utjecati na njihov dosadašnji značaj.*

**Ključne riječi:** visoko obrazovanje, tržište rada, obrazovne potrebe, usavršavanje nastavnika

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	6
1.1. Ciljevi i metodologija rada .....	7
1.2. Struktura rada .....	7
2. OBILJEŽJA MODERNOG DRUŠTVA.....	9
2.1. Napredak i potencijali napretka modernog društva .....	11
2.2. Potrebe tržišta rada u modernom društvu i poslovi budućnosti.....	13
2.3. Migracije stanovništva u Hrvatskoj i svijetu .....	14
3. OBRAZOVANJE U FUNKCIJI OSPOSOBLJAVANJA LJUDSKIH POTENCIJALA ZA TRŽIŠTE RADA BUDUĆNOSTI.....	17
3.1. Struktura obrazovnog sustava u RH .....	18
3.2. Postojeće stanje visokog obrazovanja u RH.....	19
3.3. Potencijali za zadovoljavanje potreba tržišta rada u budućnosti .....	20
4. VAŽNOST PRILAGODBE OBRAZOVANJA UVJETIMA 21. STOLJEĆA.....	22
4.1. Stvaranje uvjeta za promjene pretpostavka je za prilagodbe obrazovanja .....	22
4.2. Obrazovni sustav treba nuditi znanja za budućnost.....	24
4.3. Promjene obrazovnog sustava trebaju pratiti promjene koncepta rada i zaposlenja .....	26
4.4. Obrazovanje i osposobljavanje ljudskih potencijala u poduzeću .....	28
4.5. Obrazovna neusklađenost na tržištu rada .....	29
5. ODNOS NASTAVNIKA I UČITELJA U KONTEKSTU OBRAZOVANJA ORIJENTIRANOM NA TRŽIŠTE RADA BUDUĆNOSTI.....	31
5.1. Promjene rada nastavnika i pristup studenata.....	31
5.2. Usmjerenost na učinkovito korištenje aktivnih metoda učenja .....	33
5.3. Razvoj kompetencija istovremeno zahtijeva kompetentnog nastavnika i odgovornog studenta.....	35
5.4. Cjeloživotno učenje kao uvjet za razvoj potrebnih kompetencija .....	36
5.5. Prilagodba obrazovanja turističkom tržištu budućnosti.....	37

6. ISTRAŽIVANJE MOGUĆNOSTI PRILAGOĐAVANJA HRVATSKOG OBRAZOVNOG SUSTAVA TRŽIŠTU RADA BUDUĆNOSTI.....	40
6.1. Rezultati istraživanja: mogućnosti prilagođavanja hrvatskog obrazovnog sustava tržištu rada budućnosti.....	40
6.2. Rasprava .....	48
7. ZAKLJUČAK .....	49
8. POPIS LITERATURE .....	50

## 1. UVOD

Promjene koje se događaju, pogotovo zbog razvoja tehnologije i komunikacije te postojećih gospodarskih odnosa na globalnoj razini, utječu na tržište rada i zahtijevaju pripremu za potrebe u budućnosti, kako u Hrvatskoj tako i u drugim državama u Europi i svijetu. Izazov je to za državne vlasti, poslodavce te postojeće i buduće zaposlenike. Ukoliko se promjenama na tržištu rada ne pristupi ispravno, vjerojatno je da će nezaposlenost u mnogim zemljama rasti, što bi onda moglo prouzročiti socijalne nemire, slične onima održanim prošle godine u Španjolskoj gdje se prosvjedovalo u gradovima diljem zemlje pa i u Bruxellesu, kako bi se skrenula pažnja na visoku stopu nezaposlenosti među mladima od čak 40 %. (Srednja, 2021., <https://www.srednja.hr/novosti/objavljeni-novi-podaci-o-nezaposlenosti-mladih-u-eu-hrvatska-je-nazalost-na-visokom-mjestu/>) Jedna od važnih karika u tom procesu prilagodbe svakako je sustav obrazovanja koji bi trebao biti ključni zamašnjak koji će svojom strategijom, odnosno programima i sadržajima osiguravati stjecanje potrebnih znanja, vještina i sposobnosti za poslove budućnosti. No trenutno je uočljiv jaz između onoga što traži poslovni sektor i što može ponuditi obrazovni sustav. Razlog ovom odstupanju može se tražiti u nepripremljenosti institucija visokog obrazovanja za nadolazeće promjene. Ukoliko se želi takvo stanje promijeniti, visokoškolske obrazovne ustanove se moraju transformirati, unaprijediti internu komunikaciju na svim razinama, ali i komunikaciju sa poslovnom zajednicom, državom i lokalnom zajednicom te civilnim društvom. To će biti moguće učiniti ako se uskladi djelovanje svih čimbenika koji imaju upliva u taj proces: nastavnika, učenika, raznih organizacija i institucija, lokalne i državne vlasti. Za uspješnu realizaciju potrebne koncepcije obrazovanja trebat će također uzeti u obzir značajke odnosa u društvu, stanje gospodarstva u zemlji, mentalitet ljudi, kulturu, tradiciju, dominantne stilove života, trendove u svijetu itd. Proces pomaka u obrazovanju trebala bi pratiti i prilagodba poreznog sustava, sustava socijalne skrbi, kao i stvaranje ostalih pretpostavki koje potiču razvoj zajednice, poduzetništva i inovacije. I ne manje važno, kako bi se osigurao kontinuitet razvoja i stvarala navika o potrebi stalnog usavršavanja znanja i vještina, svakako će se trebati voditi računa o mogućnosti cjeloživotnog obrazovanja.

Takvim pristupom lakše bi se mogli spriječiti ili umanjiti potencijalni problemi. Tako bi se primjerice mogao pojaviti problem nedostatnog broja radnika na tržištu rada, a to bi pogotovo štetilo rastućim industrijama. Poremećaje bi mogla prouzročiti i preobrazovanost <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Preobrazovanost je obrazovna neusklađenost do koje dolazi ukoliko rast ponude nije praćen rastom potražnje za visokoobrazovanim radnom snagom.



ljudskih potencijala, odnosno neusklađenost ponude primjerenih radnih mjesta, što može dovesti do nezadovoljstva ljudi zbog neiskorištenosti znanja i vještina stečenih obrazovanjem te do nerealiziranih očekivanja.

Sve navedeno može imati svoje značenje i za perspektivu razvoja turizma koji je vrlo važna industrijska grana hrvatskog gospodarstva. Iz tog razloga je i za ovaj sektor važan prikladan način dizajniranja obrazovnih aktivnosti. On će na taj način moći stvarati stručnjake koji će turizam usmjeravati k razvoju koji će biti održiviji u ponudi i iskorištavanju hrvatskih prirodnih, kulturnih i tradicijskih potencijala.

### **1.1. Ciljevi i metodologija rada**

Različita shvaćanja koncepta modernom društvu prilagođenog obrazovanja dovode i do različitih shvaćanja uloge, zadataka i ciljeva obrazovanja u kreiranju društva blagostanja. Stoga je cilj ovog rada istaknuti osnovne čimbenike koji se ne bi smjeli zanemariti kako bi se obrazovni ustav mogao prilagoditi tržištu rada budućnosti. Sve ukazuje na to da će za poslove budućnosti trebati imati drugačiju spremnost nego što su dosadašnje generacije navikle. Svakako će trebati raditi na tome da obrazovanje potakne ljude na kreativno razmišljanje, odnosno gledanje na stvari na nov način. Cilj je također istaknuti da pojedinci trebaju preuzeti odgovornost za svoje obrazovanje pa onda i za svoju karijeru i život. Svaki zaposlenik trebao bi biti svjestan da može i treba imati aktivnu ulogu u stvaranju vrijednosti u sredini u kojoj djeluje.

Za potrebe pisanja ovog rada korišteni su sekundarni izvori podataka kao što su stručna literatura iz mnogobrojnih područja, a posebice iz ekonomije, gospodarstva, turizma, kulture, sociologije i tehnologije te je korištena metoda polustrukturiranih intervjua. Ispitanici su bili: Denis Živković, vlasnik i glavni menadžer hotela Vaal u Rovinju, Blaženka Divjak, bivša ministrica znanosti i obrazovanjem, a sada redoviti profesor na FOI-ju u Varaždinu te Gordana Rusak, redoviti profesor u trajnom zvanju na PMF-u. Iako je uzorak mali, ovakav se pristup pokazao prihvatljiv u interpretacijskom smislu, jer su obuhvaćene različite perspektive promatrane problematike. Selekcija osoba uključenih u istraživanje na osnovi više kriterija doprinijela je tome da su dobiveni podaci relevantni i zanimljivi.

### **1.2. Struktura rada**

Rad se sastoji od ukupno osam poglavlja. U prvom je poglavlju dan kratak uvod u temu te su navedeni ciljevi rada, kao i metodologija koja je korištena za izradu ovog rada.

Drugo poglavlju govori o *Obilježjima modernog društva* s naglaskom na pet najvažnijih obilježja koja su detaljno obrađena. U sklopu poglavlja obrađene su teme *Napredak i potencijali napretka modernog društva* te *Potrebe tržišta rada u modernom društvu i poslovi budućnosti*. Obrađena je i tema *Migracije stanovništva u Hrvatskoj i svijetu*, koja se bavi razlozima migracija, načinima na koji se države nose sa tim problemom, a navedeni su i primjeri zemalja koje su uspjele postići određeni rezultat u tom području.

Treće poglavlje nosi naslov *Obrazovanje u funkciji osposobljavanja ljudskih potencijala za tržište rada budućnosti*. Detaljno su analizirane teme *Struktura obrazovnog sustava u RH* u kojoj je analiziran postojeći sustav obrazovanja u zemlji, kao i tema *Postojeće stanje visokog obrazovanja u RH* koja se bavi tematikom visokog obrazovanja u zemlji te nekim trendovima u obrazovanju, primjerice STEM-om. Na kraju poglavlja je obrađena tema *Potencijali za zadovoljavanje potreba tržišta rada u budućnosti*.

Četvrto poglavlje bavi se *Važnošću prilagodbe obrazovanja uvjetima 21. stoljeća*. Obrađene su teme *Stvaranje uvjeta za promjene koje su pretpostavka prilagodbe obrazovanja* koja je usmjerena na opis čimbenika koji potiču ili onemogućavaju razvoj obrazovanja, *Obrazovni sustav treba nuditi znanja za budućnost* kojoj je u fokusu uloga tehnologije u poslovanju i obrazovanju, *Promjene obrazovnog sustava trebaju pratiti promjene koncepta rada i zaposlenja*, koja se bavi zahtjevima koje je potrebno učiniti za njegovu promjenu u budućnosti, a tema *Obrazovanje i osposobljavanje ljudskih potencijala u poduzeću* bavi se načinima i vrstama osposobljavanja zaposlenika. Poglavlje završava temom *Obrazovna neusklađenost na tržištu rada*, koja tematizira problematiku vezanu uz obrazovnu neusklađenost te se navode razlozi zbog čega do toga dolazi.

Peto poglavlje nosi naziv *Odnos nastavnika i učitelja u kontekstu obrazovanja orijentiranom na tržište rada budućnosti*. Obrađene su teme: *Promjene rada nastavnika i pristup studenata* koja se bavi tradicionalnim i suvremenim konceptom nastave, *Usmjerenost na učinkovito korištenje aktivnih metoda učenja* koja daje odgovor zašto je aktivno učenje toliko važno, *Razvoj kompetencija istovremeno zahtijeva kompetentnog nastavnika i odgovornog studenta* koja govori o tome koliko su za obrazovni proces važni nastavnici i njihovo osposobljavanje te studenti. Nakon toga slijedi tema *Cjeloživotno učenje kao uvjet za razvoj potrebnih kompetencija*, a poglavlje završava temom *Prilagodba obrazovanja turističkom tržištu budućnosti*, koja se nastavno na prethodnu temu bavi programom cjeloživotnog obrazovanja u turizmu.

U šestom poglavlju prikazani su rezultati provedenog istraživanja u kojem su sudjelovali: Denis Živković, vlasnik i glavni menadžer hotela Vaal u Rovinju, Blaženka Divjak, bivša ministrica znanosti i obrazovanja, a danas profesorica na FOI-u u Varaždinu te Gordana Rusak, bivša saborska zastupnica, a ujedno i redoviti profesor u trajnom zvanju na PMF-u u Zagrebu.

Sedmo poglavlju predstavlja zaključak u kojem se ukratko rezimira razmatrana problematika.

## **2. OBILJEŽJA MODERNOG DRUŠTVA**

Moderno društvo može se definirati kao skupina ljudi koji žive zajedno u današnjem vremenu. Njega se može promatrati iz više gledišta, primjerice sa sociološkog, ekonomskog, političkog, etnološkog gledišta i sl. Iz sociološke perspektive društvo se može okarakterizirati kao skupina pojedinaca uključenih u zajedničku interakciju i aktivnosti ili kao društvena skupina koja dijeli prostorni ili društveni teritorij. Ekonomsko gledište promatra društvo kao skupinu ljudi povezanu zajedničkim ekonomskim interesima vezanim uz egzistenciju. Političko gledište promatra društvo kao skupinu ljudi koja ostvaruje svoja prava te ima politički interes. Etnologija pak promatra društvo kroz prizmu promatranja naroda, kulture, jezika i sl.

Neka od glavnih obilježja današnjeg modernog društva su individualizam, sloboda, urbanizacija, napredak znanosti i tehnologije te brza komunikacijska i financijska razmjena.

Individualizam je svakako jedno od glavnih obilježja modernog društva. Kod individualizma naglasak je stavljen na brigu o pojedincu pa onda i njegovoj nuklearnoj obitelji.<sup>2</sup> Mnoge su korporacije i organizacije početkom ovog tisućljeća svoju poslovnu koncepciju počele temeljiti upravo na takvom pristupu organizacije života. Primjerice, automobilska industrija je konceptu promoviranja i prodaje prijevoznih sredstava za cijelu obitelj dodala ponudu koja se odnosi na individue te zadovoljavanje njihovih specifičnih želja i potreba. Takav trend prati i industrija turizma, a personalizirana ponuda dopušta pojedincu da izrazi sve svoje potencijale i upozna sebe. Za takav oblik turizma posebno je zainteresirana mlađa populacija.

Sloboda je zasigurno također vrlo važno obilježje modernog društva. Dan danas u društvu se vode polemike oko tog pojma, posebice oko stupnja slobode, odnosno koja je granica do koje nečija sloboda može ići. Iako je nije lako jasno i precizno definirati, iz razloga što različite ideologije, religije i sustavi imaju različite poglede na taj pojam, ipak u širem smislu sloboda predstavlja mogućnost osobe da bude neovisna, da sama djeluje i da donosi samostalne odluke. Povijesno-religijski može se promatrati kroz kontekst Grčke i Rima, srednjeg vijeka te

---

<sup>2</sup> Nuklearna obitelj je zajednica sastavljena od oca, majke i djece.

današnjeg suvremenog pojma slobode. Kada se govori o grčko-rimskoj genezi tog pojma, najprecizniju definiciju dao je Alkidamas koji je definirao da je sloboda mogućnost svakoga da živi kako to želi. Platon i Aristotel su pak na slobodu gledali i kao na politički pojam te su razlikovali slobodu od bezvlašća i despocije.<sup>3</sup> Srednji vijek odisao je kolektivitetom pa je u to vrijeme politička sloboda bila ograničena, a prevladavala je dužnost pokoravanju božanskom legitimitetu kraljevske vlasti. Brojni su filozofi i crkveni diplomati u to vrijeme raspravljali o slobodi, a najpoznatiji među njima svakako su Toma Akvinski, Ivan od Salisburiya i nadbiskup Stephen Langton. Najvažnija djela tog vremena su *Metalogicon* i *Magna carta libertatum*. *Magna carta* je od iznimne važnosti za suvremeno shvaćanje pojma slobode iz razloga što je taj dokument poslužio britanskom konceptu slobode. Na nju su se pozivali i Francis Bacon i John Locke. Veliki obol suvremenom shvaćanju pojma slobode dalo je francusko prosvjetiteljstvo, posebice Voltaire koji se zalagao za toleranciju te slobodu mišljenja i izražavanja. Danas se sloboda očituje kroz napredak ljudskih prava, napisane i izgovorene riječi, slobodu odabira i mogućnost donošenja vlastitih odluka i slobodu kretanja, što se onda odražava i na mogućnosti obrazovanja i biranja radnog mjesta. Iako postoje države i društva u kojima je sloboda više ili manje limitirana, u većini razvijenog svijeta ona zauzima veoma visoko mjesto.

Prema Mihevcu (1982) „pod procesom urbanizacije podrazumijeva se razvitak gradova izražen porastom gradskog stanovništva i izmjenom njegove socioekonomske strukture te svi oni procesi na selu koji vode prevladavanju razlika između sela i grada, bilo na temelju razvoja neagrarnih djelatnosti ili preobražaja poljoprivrede na suvremenim tehničkim i društvenim osnovama. Proces urbanizacije ne obuhvaća samo razvoj gradova te pretvaranja seoskih u gradska naselja, već i pražnjenje te napuštanje naselja udaljenih oblasti.“ Uza sve probleme, urbanizacija s ekonomskog aspekta donosi mnoge dobrobiti. Velik broj osoba na nekom području znači veću količinu dobara, roba i usluga koja se razmjenjuje. Također, veliki broj stanovnika u nekom području podrazumijeva da se uloženi napor u pronalazak rješenja koja će život stanovnika učiniti boljim, a to onda dovodi do ulaganja u razvoj tehnologije. Gradovi se natječu za status te stvaraju komparativne prednosti pomoću vlastitih argumenata. Mnoga urbana područja shvatila su kolika je moć turističke valorizacije povijesne baštine te su uočili gospodarsku, ekonomsku i društvenu korist koju nosi turizam. Razvoj turizma zahtijeva konstantno upravljanje mjestom kao turističkom destinacijom. Važno je naglasiti da je potražnja u gradovima izrazito heterogena, a važnost grada se određuje temeljem sadržaja koji

---

<sup>3</sup> Despocija je politički sustav u kojem se vlada despotski. Takav sustav vladanja imali su Babilon, Egipat, Perzija i poneke staroistočne robovlasničke monarhije.

grad čine privlačnom destinacijom za turiste. Primjer uspješne urbanizacije je grad Berlin čija je resursno atrakcijska ponuda temelj razvoja samog grada. Berlin je s razvojem turizma, koji raste brže od bilo kojeg drugog sektora, ostvario zavidne brojke u broju dolazaka i broju noćenja. 2019. g. Berlin je ostvario 13,96 milijuna dolazaka i 34,12 milijuna noćenja. (<https://about.visitberlin.de/sites/default/files/MAM//asset/202003/Guests%20Overnights%20Berlin%20Jan-Dec%202019.pdf>) U 2020. i 2021. godini zabilježen je pad posjeta i noćenja radi situacije vezane uz COVID-19, no to je slučaj u gotovo svim gradovima svijeta.

Svima je već jasno koliko je napredak znanosti i tehnologije od iznimne važnosti za napredak čovječanstva i unapređenje ljudskog života, i to na brojnim područjima. Turizam je također uvelike profitirao od tehnološkog napretka. Različiti servisi, platforme, online agencije i sl. doprinijeli su razvoju turizma kroz multimedijske sadržaje koji se prezentiraju putem društvenih mreža i time povećavaju vidljivost destinacije, ali i kroz *booking* internet servise pomoću kojih ljudi mogu filtrirati ponude te obavljati rezervacije za koje smatraju da su im najpovoljnije i najprihvatljivije, i to sve u nekoliko klikova i bez posrednika.

Razvoj znanosti i tehnologije također je doprinio brzom razvoju komunikacije i financijskog poslovanja. Bez satelita koji kruže oko Zemlje, interneta i mobitela danas je nemoguće zamisliti svijet, a umreženost cijelog svijeta omogućuje i olakšava život, suradnju te poslovanje. Razvoj komunikacije i poslovanja u mnogim sektorima uvelike omogućava i brz razvoj prometa i prometnih sredstva svih vrsta. Brzi razvoj financijskog poslovanja omogućio je odvijanje niza novčanih transakcija koje su za turizam neophodne. Kartično i digitalno plaćanje su najvažniji produkti financijskog poslovanja iz razloga što su vezani uz svaki segment poslovanja u turizmu, od online rezervacije smještaja pa do plaćanja hrane i pića u turističkoj destinaciji.

## **2.1. Napredak i potencijali napretka modernog društva**

Društvo je težilo napretku od samog početka, a tako je i dan danas. Inicijatori promjena su najčešće institucije i pojedinci koji nisu zadovoljni postojećim stanjem. Prema Maskalan (2018) „Sam se napredak pritom definirao procesom poboljšanja čovjekova i društvena stanja pri čemu se to isto poboljšanje najčešće dovodilo u vezu s pomacima u stupnjevima prihvaćenosti/raširenosti pojedinih ljudskih i društvenih vrijednosti poput slobode i demokracije, tj. s povećanjem materijalnog i emocionalnog blagostanja.“ Napredak se može događati na društvenom, kulturnom, sociološkom, političkom, tehnološkom, ekonomskom, obrazovnom ili na nekom drugom području.

Potencijal napretka modernog društva je golem, no s obzirom na različitost kultura društvene promjene se ne implementiraju u svim zemljama jednakom dinamikom, intenzitetom i brzinom, štoviše, u ponekim dijelovima svijeta se čak napredak koči. Razlozi mogu biti politički, pravni, eksploatacijski ili religijski. Primjerice, način vladanja i politika u Njemačkoj i u Kini uvelike se razlikuju u mnogobrojnim aspektima. Kada se govori o eksploataciji, stanovništvo Južne Amerike i Afrike gladuje, dok se istovremeno razvijene zemlje opskrbljuju hranom s tih kontinenata. Na taj način oni nisu toliko subjekt napretka koliko drugima služe za napredak. Također se može spomenuti jeftina radna snaga u Kini i Indiji gdje zaposlenici rade u lošim uvjetima te su slabo plaćeni. Pojedine zemlje iz religijskih ili političkih razloga brane uvođenje ili korištenje određenih sadržaja u vlastitu državu te provode razne oblike cenzure, pogotovo informacija.

Brze, rapidne promjene koje su rezultat znanstvenih otkrića i dostignuća su kompletno promijenile način života, kako starijih tako i mlađih generacija. S obzirom na tehnološki razvoj mnogobrojni poslovi postali su automatizirani te ih obavljaju strojevi ili roboti, što je ljudima omogućilo da imaju više slobodnog vremena te da svoj potencijal usmjere u nešto novo i izazovnije ili pak da jedan posao zamijene drugim. Istovremeno, oni koji se nisu uspjeli prilagoditi modernizaciji ostajali su bez poslova ili radili na slabije plaćenim poslovima. Primjer su kovači koji su s dolaskom automobila napravili prekvalifikaciju u mehaničare. Takvih je primjera mnogo i to u gotovo pa svakoj struci, od medicine gdje strojevi obavljaju medicinske zahvate, preko ekonomije gdje računalni programi obrađuju računovodstvene podatke i time štede vrijeme radnicima pa sve do ugostiteljstva gdje roboti poslužuju goste. Sve je to rezultiralo razvojem raznih industrija, poput zabave, sporta i rekreacije. U današnje vrijeme teži se sve većoj ugodu i tome da strojevi, roboti i računala preuzmu što je moguće veći dio posla kako bi ljudi svoje vrijeme mogli trošiti na drugačiji način, ali i radi smanjenja troškova radne snage.

No, u razdoblju kada je ljudima olakšan život, kada roboti i umjetna inteligencija odrađuju sve više posla, kada države eksperimentiraju s četverodnevnom radnim tjednom, kada se informacije prenose brže nego ikada, kada se iz jedne u drugu destinaciju stiže brže nego ikada, društvo je ipak suočeno s nizom problema. Političke nestabilnosti raznih vrsta, rasna diskriminacija, društvene podjele, manjak demokracije u nekim zemljama, rat u Ukrajini, nove bolesti, gospodarstvo i tehnologija koja uništava okoliš, nezaposlenost, migracije, samo su neke od njih. Ideja napretka podrazumijevala je nepresušni izvor prirodnih dobara, ali to je u posljednjih 15 - 20 godina dovedeno u pitanje. Klimatske promjene, zagrijavanje zemlje,

otapanje ledenjaka i porast emisija CO<sub>2</sub>, samo su neki od indikatora da neumjeren napredak ima svoju cijenu. Drugim riječima, problem napretka odnosi se na način na koji se on ostvaruje.

Pretpostavka kvalitetnijeg razvoja ovisit će o podizanju ljudske svijesti o svijetu u kojem živimo, a onda i o pronalasku mogućih načina za rješavanje postojećih problema. Ukoliko se u tome uspije i definiraju se određeni i održivi zajednički ciljevi, koji nisu uvjetovani moći i interesima nezasićenih ljudi, šanse za bolju budućnost svakako postoje.

## **2.2. Potrebe tržišta rada u modernom društvu i poslovi budućnosti**

Drugačije potrebe tržišta rada u suvremenom svijetu, nastale zbog opisanih promjena, sve su izraženije. Zaposlenici budućnosti biti će ljudi koji su spremni na usvajanje novih znanja i vještina, voljni biti inicijatori promjena te će se moći snalaziti u multidisciplinarnoj okolini koja stvara nove proizvode i usluge. Jedan od primjera je IT sektor koji se brzo mijenja te traži stalnu prilagodbu i učenje. Napredak tehnologije, umjetne inteligencije <sup>4</sup> i robotike <sup>5</sup> doprinio je tome da su se, primjerice, pojavile moderne automatske centrale koje sve više zamjenjuju nekada vrlo popularan posao telefonskih operatera, odnosno osoba koje su prespajale pozive. Također je primjer posao urara koji polako izumire i izgledno je da će roboti brže, kvalitetnije i jeftinije popravljati satove.

Kao što je industrijska revolucija doprinijela razvoju tehnologije u poljoprivredi, čime se smanjila potreba za ljudskom radnom snagom, tako je napredak znanosti i tehnologije doveo do toga da nestanu mnogobrojni poslovi, a procjenjuje se da će ih ubuduće nestati još i više. To znači da će mnogo ljudi ostati bez posla, posebno oni slabijeg obrazovanja te s nižim setom vještina. Prema podacima koje je iznio Art Bilger, investitor i član odbora Sveučilišta Pennsylvanija, pozivajući se na studiju Sveučilišta Oxford, u sljedećih 25 godina nestat će čak 47 % poslova u razvijenim zemljama. (<https://bigthink.com/technology-innovation/47-of-jobs-in-the-next-25-years-will-disappear-according-to-oxford-university/>)

Ipak, neće svi poslovi izumrijeti, ali bit će potrebna konstantna prilagodba i razvoj vještina kako bi se prilagodilo zahtjevima tržišta. Primjeri iz prošlosti pokazuju da nestajanje poslova može biti istovremeno i prilika za napredak i učenje. Tako se s dolaskom automobila početkom 20. stoljeća smanjila potreba za uslugama već spomenutih kovača te su mnogi od njih postali mehaničari. Predviđa se da će u budućnosti biti ugrožena radna mjesta direktora,

---

<sup>4</sup> Umjetna inteligencija je sposobnost uređaja da oponaša ljudske aktivnosti kao što su zaključivanje, učenje, planiranje, odlučivanje i kreativnost.

<sup>5</sup> Robotika je interdisciplinarno znanstvena disciplina koje se bavi projektiranjem, razvojem, programiranjem, upravljanjem i primjenom robota.

financijskih analitičara, računovođa, liječnika i sl. Razlog tome je taj da računalo može obraditi velike količine podataka u kratkom vremenu uz niske troškove te donositi odluke zasnovane na matematičkim modelima. Istraživanje „*The Future of Jobs Report*“ Svjetskog ekonomskog foruma predviđa da će se do 2025. godine otvoriti čak 97 milijuna radnih mjesta na kojima će ljudi surađivati s robotima i novim algoritmima. (<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/digest>) Uz to će u budućnosti biti gotovo nezamislivo naći posao koji neće biti manje ili više vezan uz tehnologiju. U istraživanju iste organizacije donosi se popis 10 poslova za koje se javlja sve veća potražnja, a to su: analitičari podataka i znanstvenici, stručnjaci za umjetnu inteligenciju, specijalisti za baze podataka, stručnjaci za digitalni marketing, stručnjaci za automatizaciju procesa, stručnjaci za poslovni razvoj, stručnjaci za digitalnu transformaciju, analitičari informacijske sigurnosti, programeri softvera i aplikacija te stručnjaci za internet poslovanje. Indikativno je da su svi poslovi najuže vezani uz tehnologiju, a to samo govori o tome kolika je potreba za konstantnom prilagodbom i usvajanjem novih znanja i vještina. Popis 10 poslova kod kojih je potražnja u opadanju su: službenici za unos podataka, upravni i izvršni tajnici, službenici za računovodstvo i knjigovodstvo, računovođe i revizori, tvornički radnici, voditelji poslovnih usluga i administratori, radnici u službi za korisnike, generalni i operativni direktori, mehaničari te službenici za evidenciju materijala i zaliha. (<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/digest>) Promjene će dovesti i do toga da će biti sve manje dugotrajnog zaposlenja na pojedinim radnim mjestima.

Takvo stanje zahtijeva od obrazovnih institucija da se prilagođavaju praktičnim potrebama, odnosno da se usklađuju s društveno–ekonomskim prilikama te zahtjevima tržišta rada, kako bi se time doprinijelo poboljšanju gospodarstva zemlje.

### **2.3. Migracije stanovništva u Hrvatskoj i svijetu**

Migracije su kretanja ljudi s jednog mjesta na drugo s ciljem da se trajno ili privremeno nasele na novoj lokaciji. Migracije su uobičajeni fenomen te sežu do samih početaka čovječanstva. Nekada su ljudi napuštali mjesta iz razloga što su na nekim drugim područjima imali bolje uvjete za preživljavanje, dok danas postoje tri glavna razloga zbog kojih ljudi odlaze i napuštaju vlastitu zemlju:

1. Prva skupina su društveni i politički razlozi. Ljudi odlaze zbog progona različitih vrsta, kao što su religijski, etnički ili politički, a najčešći razlog su ratovi. Da je tome tako govori i podatak da je najveći broj tražitelja azila u Europskoj uniji 2019. godine, čak



četvrtina, iz Sirije, dok su na drugom mjestu ljudi iz Afganistana, a na trećem mjestu ljudi iz Iraka.

2. Drugi razlozi su demografski i gospodarski. Demografske promjene u društvu, kao što su demografski pad ili demografski rast, starenje stanovništva ili velik broj mladih stanovnika, u izravnoj su korelaciji s gospodarskim stanjem, BDP-om i mogućnošću zapošljavanja. Gospodarski razlozi se odnose na visoke stope nezaposlenosti i poslovne prilike koje se pružaju u drugim zemljama. Migranti putuju u druge zemlje u potrazi za višim primanjima, boljim životnim standardom te zbog dostupnosti kvalitetnijeg obrazovanja. S razvojem interneta, ljudima znanje i informacije postaju sve dostupniji, što utječe na to da ih lakše implementiraju u vlastiti život i da se lakše odlučuju na migracije. Tome također doprinosi otvaranje granica te razvoj prometnih sredstva, pogotovo uvođenje jeftinijih zrakoplovnih linija. Zanimljivo je da se s takvim problemom suočavaju mnoge države, kako nerazvijene tako i razvijene.
3. Treća skupina razloga su okolišni čimbenici. Ta je skupina ujedno i jedan od najstarijih pokretača migracija, iz razloga što su ljudi još od davnina bježali od prirodnih katastrofa kao što su poplave, požari, uragani, potresi i sl. Klimatske promjene uvelike utječu na vrijeme i ekstremne vremenske uvjete pa je pretpostavka da će i dalje ljudi migrirati zbog okolišnih čimbenika.

(<https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/world/20200624STO81906/zastoljudi-migriraju>)

Negativni demografski trendovi, depopulacija i porast udjela većeg broja starog stanovništva negativno utječu na ekonomski, gospodarski i mirovinski sustav države. Veliki problem kod migracija je tzv. „odljev mozgova“. Radi se o migracijama visokoobrazovanog kadra kao što su stručnjaci, inženjeri, znanstvenici i intelektualci. S tim problemom također su suočene gotovo sve zemlje, no „odljev mozgova“ češće se događa iz zemalja u razvoju u razvijene zemlje.

U proteklih 10 godina (2011. - 2021.) Republika Hrvatska je ostala bez gotovo 10 % stanovništva, odnosno zabilježen je pad s 4,3 na 3,9 milijuna stanovnika. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku o vanjskim migracijama, migracijski saldo za razdoblje od 2011. - 2020. iznosi minus 111.922 stanovnika. (<https://www.slobodnaevropa.org/a/hrvatska-popis-stanovnistvo/31654743.html>)

S obzirom na to da su gotovo sve države suočene s iseljavanjem mladih, aktualno je pitanje kako zaustaviti ili barem usporiti odlazak mladih. Dobri primjeri država koje su usporile iseljavanja su Irska i Novi Zeland, a zajedničko im je to što su obje te države provele potrebne reforme i smanjile porez. (<https://www.liberal.hr/vlada-bi-lako-mogla-zaustaviti-iseljavanje-u-ovih-5-koraka-772>) Do sada se u RH demografskoj politici nije pridavala potrebna pažnja, sve se svodilo na najavljivanje mjera i reformi, ali konkretnih strateških odluka i aktivnosti nije bilo. U posljednje vrijeme razmišlja se o provođenju dva revitalizacijska modela, populacijske politike za porast nataliteta te selektivnoj imigracijskoj politici. Takve mjere provode gotovo sve razvijenije zemlje. Budući da Hrvatska ima veći broj stanovnika u iseljeništvu nego u domicilu, to je svakako potencijal na koji bi se država trebala usmjeriti. Politikom porasta nataliteta država treba poticati stupanje mladih osoba na ulazak u brak. Primjer države koja uspješno provodi tu mjeru je Mađarska. Ta je država majke koje imaju 4 ili više djece oslobodila poreza, subvencionira stambene kredite (do 36.000 eura) mladim parovima, a oni ih ne trebaju vratiti u slučaju dobivanja trećeg djeteta. Ukoliko imaju dvoje djece, otpisuje im se trećina duga te dobivaju naknadu u iznosu pune plaće tijekom porodiljnog dopusta. (<https://www.bbc.com/news/world-europe-47192612>) Jedna od mogućih mjera za poboljšanje poduzetničke klime u Hrvatskoj mogla bi biti uvođenje oslobađanja poreza na dobit na sve investicije iz iseljništva, što bi moglo ohrabriti investitore da ulažu u hrvatsko gospodarstvo. Taj model je primijenila Irska te je polučio odlične rezultate i pozitivno utjecao na investicije irskog iseljništva u Irsku. Desetgodišnjim oslobađanjem investicija iseljništva poreza na dobit, iako je godinama bilo promjena u poreznom sustavu Irske, ta je zemlja do danas ostala „porezna oaza“. <sup>6</sup> (<https://www.idaireland.com/invest-in-ireland/ireland-corporate-tax>)

Osim promjenama u poreznoj politici, Hrvatska se treba pozabaviti i s neučinkovitošću svog pravosuđa i problemima vezanim za javni sektor. Iako se godinama govori o reformi pravosuđa, ne vide se ozbiljni pomaci te Hrvati uz Poljake imaju jednu od najnižih stopa povjerenja u pravosuđe. (<https://gong.hr/2021/07/21/hrvatska-i-poljska-imaju-najnizu-stopu-povjerenja-u-neovisnost-pravosuda/>) Većom bi se vjerom u neovisnost pravosuđa i institucije ljudi lakše odlučiti raditi i osnivati obitelj u Hrvatskoj. Ovdje treba spomenuti i javni sektor, koji ima reputaciju kočničara gospodarskog rasta zemlje. Svaka politička stranka prije izbora obećava da će taj problem riješiti pomoću rekonstrukcija i reformi koje bi omogućile kvalitetniji i učinkovitiji rad javnih poduzeća, ali značajnijeg pomaka nema. Osim potrebe za

---

<sup>6</sup> Porezna oaza je svako mjesto u kojemu su novac ili dohodak sigurni, privatni i oslobođeni poreza ili se na njih plaćaju maleni porezi.

modernizacijom javne uprave, potrebno je riješiti i problem prevelikog broja zaposlenika. Paradoks je da iako Hrvatska rapidno gubi broj stanovnika, u tom se sektoru broj zaposlenika stalno povećava. Tako je u proteklih 20 godina Hrvatsku napustilo oko pola milijuna stanovnika, a istovremeno je u javnom sektoru zaposleno 100 000 ljudi više. (<https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/sto-radi-ministar-malenica-pola-milijuna-ljudi-manje-a-100-000-vise-zaposlenih-u-javnom-sektoru-20220127>)

### **3. OBRAZOVANJE U FUNKCIJI OSPOSOBLJAVANJA LJUDSKIH POTENCIJALA ZA TRŽIŠTE RADA BUDUĆNOSTI**

Obrazovanje je organizirani pedagoški proces stjecanja znanja i razvijanja spoznaje. (<https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=44619>) Obrazovanje je iznimno važno iz razloga što utječe na sve društvene sfere i procese. Ono je od vitalnog interesa svake države te doprinosi smanjivanju razlika u društvu i suzbijanju siromaštva. Važno je omogućiti adekvatno obrazovanje svima, što kroz povijest nije uvijek bilo tako iz razloga jer je obrazovanje bilo dostupno samo višim slojevima društva. Proces je pedagoški organiziran te se odvija u različitim obrazovnim ustanovama i institucijama koje provode programe obrazovanja. Može se podijeliti na nekoliko skupina, a to su predškolsko, školsko te obrazovanje odraslih. Sustav obrazovanja u RH pruža odgojno obrazovne usluge i to na više razina, uključujući predškolski odgoj, osnovno, srednje i visoko obrazovanje pa sve do obrazovanja odraslih, s time da je poseban fokus na cjeloživotnom obrazovanju iz razloga kako bi se odrasle što je moguće lakše i kvalitetnije osposobilo za prilagodbu na tržište rada. (<https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/2016/Sjednice/Arhiva/5%20to%C4%8Dka.pdf>)

Oko kvalitete obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj već se godinama lome koplja. Različite političke strukture imaju različita viđenja kako bi obrazovni sustav trebao izgledati. Zbog nedostatka kontinuiteta nije uvijek moguće bilo ni provesti određene zamisli koje su se namjeravale implementirati u obrazovni sustav. Još 2017. godine Europska komisija ocijenila je da je hrvatski obrazovni sustav među najlošijima u Europi. (<https://www.poslovnih.hr/hrvatska/europska-komisija-hrvatski-obrazovni-sustav-ocijenila-meu-najgorima-u-europi-334894>) No, trenutna je situacija ipak nešto drugačija. Prema izvještaju Europske komisije „Pregled obrazovanja i osposobljavanja za 2021.“ (podaci se odnose na 2020. godinu) Hrvatska zaostaje u sudjelovanju u predškolskom obrazovanju u odnosu na EU. U RH je ta stopa 79,4 %, dok je prosjek na razini EU 92,8 %. Kada se analiziraju slabi rezultati 15-godišnjaka u čitanju, prirodoslovlju i matematici, Hrvati su u čitanju nešto bolji od prosjeka EU (HR - 21,6

%, EU - 22,5 %), u prirodoslovlju je vidljivo blago zaostajanje u odnosu na 15-godišnjake EU (HR 25,4 %, EU – 22,3 %) dok je ta razlika poprilično izražena u matematici gdje je HR na 31,2 % dok je prosjek EU 22,9 %. Iz ovog se može zaključiti da je hrvatskim učenicima matematika posebno slaba točka, pogotovo u odnosu na učenike iz EU. Ono s čime RH može biti zadovoljna u odnosu na EU je svakako stopa osoba koje rano napuštaju obrazovanje i osposobljavanje. RH je tu na iznimno niskih 2,2 %, dok je EU na 9,9 %. Stjecanje srednjoškolskog obrazovanja u RH je na stopi od 97,2 %, dok je prosjek EU 84,3 %. Stjecanje tercijarnog obrazovanja je u RH (za rođene u dotičnoj državi) na stopi od 36,2 %, dok je prosjek EU (rođeni u dotičnoj državi) 41,3 %. Iako se u javnosti često može čuti da RH ne ulaže dovoljno u obrazovanje, prema analizi podataka javni rashodi za obrazovanje, kao postotak BDP-a, su u RH na 4,8 %, dok je prosjek EU na 4,7 %. (<https://op.europa.eu/webpub/eac/education-and-training-monitor-2021/hr/croatia.html#one>)

### **3.1. Struktura obrazovnog sustava u RH**

Postojeći sustav obrazovanja u RH sastoji se od ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, osnovnoškolskog obrazovanja, srednjoškolskog obrazovanja i visokog obrazovanja. (<https://mzo.gov.hr/odgoj-i-obrazovanje/109>)

Rani i predškolski odgoj i obrazovanje u RH odnosi se na odgoj i obrazovanje predškolske djece te se provodi pomoću programa odgoja, prehrane, obrazovanja i zdravstvene zaštite. Program je namijenjen djeci starosti od 6 mjeseci pa do polaska u školu.

Osnovnoškolski odgoj i obrazovanje u RH je obavezan za sve te je besplatan za djecu od 6 do 15 godina, a za djecu s poteškoćama i do 21 godine. Osnovnoškolsko obrazovanje traje 8 godina te se izvodi kroz redovite i posebne programe. (<https://mzo.gov.hr/istaknute teme/odgoj-i-obrazovanje/osnovnoskolski-odgoj-i-obrazovanje/129>)

Srednjoškolski odgoj i obrazovanje u RH nastavak je koji slijedi nakon osnovnoškolskog obrazovanja i traje 3, 4 ili 5 godina te pruža mogućnost učenicima da steknu određene vještine, znanja i sposobnosti za nastavak obrazovanja. Programi srednjeg obrazovanja su programi za stjecanje niže razine srednjeg obrazovanja i programi za stjecanje srednjeg obrazovanja i programi osposobljavanja i usavršavanja. Srednje škole, ovisno o vrsti obrazovnog programa, su gimnazije, strukovne škole i umjetničke škole. (<https://mzo.gov.hr/istaknute-te me/odgoj-i-obrazovanje/srednjoskolski-odgoj-i-obrazovanje/130>)

Programe visokog obrazovanja u RH provode visoka učilišta. U visoka učilišta ubrajaju se sveučilišta, veleučilišta, visoke škole te fakulteti i umjetničke akademije u njihovom sastavu.

Sveučilišni studiji obučavaju studente za obavljanje poslova u znanosti, visokom obrazovanju, poslovnom svijetu i javnoj upravi te se provode na 3 razine: preddiplomski, diplomski i poslijediplomski studij. Veleučilišta i visoke škole obavljaju djelatnosti visokog obrazovanja pomoću organizacije i izvođenja stručnih studija te mogu obavljati stručnu, znanstvenu i umjetničku djelatnost. Stručni studiji usmjereni su na pružanje adekvatne razine znanja i vještina koje omogućavaju obavljanje stručnih poslova te spremaju studente za uključivanje u radne procese. Stručno obrazovanje obuhvaća: kratki stručni studij, preddiplomski stručni studij i specijalistički diplomski stručni studij. (<https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/visoko-obrazovanje/133>)

### 3.2. Postojeće stanje visokog obrazovanja u RH

Sustavi obrazovanja, kako u svijetu tako i u Hrvatskoj, godinama se mijenjaju i modificiraju te su uvedene različite reforme i promjene. Kao što je već spomenuto, takvo prilagođavanje ima za cilj da stanovništvo ovlada novim vještinama koje ga osposobljavaju za uspješno snalaženje u kompetitivnom društvu brzih promjena i za doprinos društvenom razvitku. No da bi se ostvarila ta svrha, očito je da hrvatski obrazovni sustav treba doživjeti znatnu rekonstrukciju i postati učinkovitiji i usklađen s europskim. Osim toga, u procesima promjena osim obrazovnih ustanova trebaju sudjelovati i drugi društveni čimbenici, kao što su obitelji, razne institucije, tijela političke vlasti, gospodarski subjekti, mediji itd. I u današnje vrijeme, s novim znanstvenim spoznajama i dostignućima, u obrazovne institucije i ustanove uvode se novi programi. U Republici Hrvatskoj trenutačno se izvodi velik broj studijskih programa koji se donose uz nedovoljno snažne i konkretne instrumente kojima bi se usmjerilo njihovo usklađivanje s realnim potrebama gospodarstva i društva. Slijedom svega navedenoga, iznimno je bitno nastaviti s provedbom aktivnosti u svrhu unapređenja kvalitete i relevantnosti visokog obrazovanja, pri čemu najvažniju ulogu ima primjena Hrvatskoga kvalifikacijskog okvira (HKO-a) <sup>7</sup>.

U sljedećim godinama aktivno će se poticati studiranje u STEM područjima (akronim sastavljen od riječi *science, technology, engineering i mathematics* - znanost, tehnologija, inženjerstvo i matematika) poticajnim mjerama financiranja visokog obrazovanja, odnosno dodjeljivanjem državnih stipendija studentima tijekom svih godina studiranja, stimulirat će se razvoj inovacija, proizvoda i usluga te će se nastojati stvoriti veća usklađenost s potrebama

---

<sup>7</sup> HKO je reformski instrument pomoću kojeg se uređuje cjelokupni sustav kvalifikacija na svim obrazovnim razinama u Republici Hrvatskoj kroz standarde kvalifikacija temeljene na ishodima učenja i usklađene s potrebama tržišta rada, pojedinca i društva u cjelini.

tržišta rada, odnosno budućim potrebama gospodarstva. Drugim riječima, nastojat će se stimulirati društveno korisno učenje, jer se pokazalo učinkovito za usvajanje znanja, vještina i stavova učenika. Na taj način razvijajući i aktivirajući ljudske potencijale za gospodarski rast putem razvoja inovacija, proizvoda i usluga, u isto vrijeme stvorit će se veća usklađenost s potrebama tržišta rada, odnosno budućim potrebama gospodarstva. Posljedično, veće ulaganje u obrazovanje u STEM područjima pridonijet će većoj konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva i realizaciji „pametnog rasta“ temeljenog na inovacijama.

Nadalje, budući da rezultati mnogobrojnih istraživanja pokazuju da važan doprinos zapošljivosti studenata predstavlja iskustvo stjecanja praktičnih vještina uz rad, nastavit će se provedba aktivnosti i projekata koji će pridonijeti povećanju zastupljenosti i unaprjeđenju stručne prakse i ostalih oblika učenja uz rad za vrijeme studiranja. Kvalitetno izvođenje stručne prakse za mnoge studije znači preduvjet za stjecanje kompetencija pa je time i preduvjet za bolju zapošljivost studenata i njihovu bolju pripremljenost za zahtjeve budućih poslodavaca. (<https://mzo.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/PristupInformacijama/Strateski//Strateski%20Oplan%20Ministarstva%20znanosti%20i%20obrazovanja%20za%20razdoblje%202020.%20-%202022..pdf>)

### **3.3. Potencijali za zadovoljavanje potreba tržišta rada u budućnosti**

Uz promjene koje se događaju na tržištu rada postavlja se pitanje kakvi su potencijali koji će zadovoljiti potrebe tržišta rada u budućnosti. S obzirom na znanstveno tehnološki napredak koji rezultira modernizacijom, digitalizacijom i robotizacijom, mnogobrojni poslovi će nestati te će ljudi ostajati bez posla. Iz tog je razloga važno kapitalizirati potencijal temeljem kojeg će se stvarati radnici budućnosti, radnici koji će i sami biti kreatori društvenih promjena i inovatori te će se znati snalaziti u multidisciplinarnoj okolini. Potencijali na koje se RH treba usmjeriti jesu svakako obrazovni sustav i ljudski potencijal.

Osim formalnog obrazovanja obrazovni sustav bi se trebao fokusirati na pojedince na način da im pomaže da razviju vlastiti potencijal, ali i da razviju vještine koje će im u budućnosti osigurati bolji položaj na tržištu rada. Osim obrazovnog programa koji obrazovne ustanove nude, trebale bi se fokusirati i na poticanje razvoja različitih vještina koje su važne za pojedince i koje će im pomoći u donošenju odluka u životu i karijeri. Istraživanje „*The Future of Jobs*“ Svjetskog ekonomskog foruma predviđa da će u budućnosti biti izraženija potreba za vještinama kao što su emocionalna inteligencija, koordinacija, pregovaranje, prosudba, donošenje odluka, sistemska analiza, učenje drugih, rješavanje kompleksnih problema i dr.

Uvođenjem različitih programa u obrazovni program doprinijet će se razvoju tih vještina. ([https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)) Upravo iz tog razloga potrebno je u obrazovni sustav uključiti programe i radionice koji će studentima pomoći u donošenju odluka i koji će im pomoći izbrusiti vlastiti potencijal. Ti programi mogu biti temeljeni na stvarnim slučajevima iz života, a trebali bi biti i adekvatno nagrađivani. Neke države u obrazovnom sustavu imaju društvene igre kao što su šah, što je odličan primjer iz razloga što šah dokazano pomaže kod kreativnosti i memorije. Profesori bi trebali biti adekvatno obučeni da primijete afinitete učenika te ih usmjere u određenom smjeru, a također bi trebali imati u ponudi nekoliko zanimljivih programa, tako da svatko može odabrati nešto za sebe.

Drugi potencijal za zadovoljavanje potreba tržišta rada u budućnosti je ljudski potencijal. To se odnosi na nastavnike i predavače, ali istovremeno i na učenike i studente. Nastavnici imaju zadaću prenošenja znanja i usmjeravanja učenika i studenata te bi trebali zainteresirati učenike i studente implementacijom novih programa koji su u skladu s programima vodećih obrazovnih ustanova u Europi i svijetu, uvođenjem većeg broja istraživačkih i seminarskih radova, provođenjem terenske nastave u kojoj bi učenici i studenti vidjeli funkcioniranje tržišta rada te koje kompetencije trebaju razvijati da bi u budućnosti bili konkurentniji, uvođenjem tehnologije u nastavu te poticanjem studenata da kritički razmišljaju i rješavaju kompleksne probleme i zadatke, bilo teoretske, bilo stvarne, koji su aktualni ili one s kojima su se poduzeća i kompanije suočile u svojoj prošlosti. Uz to, potrebno je da profesori imaju izbrušene ljudske i nastavničke vještine te da uspiju motivirati učenike da se uključe u program.

Veoma važnu ulogu imaju i studenti. Studenti trebaju shvatiti važnost obrazovanja i onoga što im se nudi kroz obrazovne ustanove i institucije. Trebaju promicati kritički način razmišljanja, suradnju s drugim studentima, razmjenu mišljenja i iskustava, ali i razvijati kompetitivnost koja je veoma važna u poslovnom svijetu. Sve to treba biti temeljeno na etičkim i moralnim načelima. Također je od velike važnosti za studente da se priključuju studentskim udrugama i organizacijama, da provode vrijeme s drugim studentima te da daju svoj doprinos izražavanjem mišljenja što žele, koji su im ciljevi te koje nedostatke i prednosti vide u obrazovnom sustavu. Na taj način može se dobiti povratna informacija koju onda nadležni mogu iskoristiti za poboljšanje kvalitete obrazovnog sustava.

## **4. VAŽNOST PRILAGODBE OBRAZOVANJA UVJETIMA 21. STOLJEĆA**

S obzirom na to da je obrazovanje temelj društva i preduvjet napretka u budućnosti, logičnim se nameće da je prilagodba obrazovanja u Hrvatskoj uvjetima 21. stoljeća od iznimne važnosti. Da bi to bilo moguće postići, potrebno je krenuti smjerom usklađivanja obrazovne politike i potražnje za radnom snagom. Potrebno je donijeti kvalitetna rješenja, osuvremeniti sadržaj i metode obrazovanja na svim razinama obrazovnog sustava, znati motivirati ljude koji rade u obrazovnom sustavu, odnosno poticati njihovu želju da se angažiraju u realizaciji reformi te osigurati podršku šire društvene zajednice. Nužna su i veća ulaganja u obrazovanje od strane države i gospodarstva. Na taj način moguće je stvoriti dobar temelj za stvaranje visokoobrazovanog i konkurentnog kadra koji je spreman biti konkurentan na tržištu rada bilo gdje u svijetu.

### **4.1. Stvaranje uvjeta za promjene pretpostavka je za prilagodbe obrazovanja**

Da bi se obrazovanje prilagodilo modernim zahtjevima tržišta rada, potrebno je najprije stvoriti uvjete za promjene koje mogu dovesti do prilagodbe obrazovanja. Neki od najvažnijih preduvjeta za to su politička stabilnost i jasna vizija države u kom smjeru želi razvijati obrazovanje. Politička stabilnost je veoma važna iz razloga što se u Hrvatskoj redovito događa da svaka vlada ima svoje želje i vizije kako bi obrazovanje trebalo izgledati. Problem je u tome što se političke promjene događaju prilično često te je zbog toga onemogućen kontinuitet obrazovne politike, a to donosi i probleme prilikom implementiranja planiranih reformi. U razdoblju od 2011. - 2020. vlada se mijenjala 4 puta, dok je u tom razdoblju dužnost ministra znanosti i obrazovanja obnašalo čak 6 ljudi, a to su: Željko Jovanović, Vedran Mornar, Predrag Šustar, Pavo Barišić, Blaženka Divjak i Radovan Fuchs. ([https://hr.wikipedia.org/wiki/Petnaesta\\_Vlada\\_Republike\\_Hrvatske](https://hr.wikipedia.org/wiki/Petnaesta_Vlada_Republike_Hrvatske))

Postojanje jasne vizije države u kojem smjeru želi razvijati obrazovanje usko je vezano uz političku stabilnost, čak je uvjetovano time. Osim toga, država treba biti svjesna svojih prednosti i nedostataka, treba identificirati pozitivne i negativne strane te djelovati u skladu s njima. Jasna vizija je važna iz razloga što postavlja planirani cilj te se onda sve akcije poduzimaju da bi se taj cilj i ostvario. To bi trebao biti dugoročni proces koji se odvija po etapama. Na žalost, do sada su se nastojanja ministara više ili manje bazirala na nedovoljno



pripremljenim pokušajima uvođenja promjena. Primjer toga je uvođenje Bolonjskog procesa<sup>8</sup> za vrijeme ministra Dragana Primorca. Za takve promjene nisu bili spremni ni nastavnici ni tržište rada. Među ostalim, kao novost uvedeno je zvanje prvostupnika, a ubrzo se pokazalo da studenti koji su završili tri godine po novom principu imaju velike probleme pri zapošljavanju. Sljedeći pokazatelj loše vođenog obrazovnog sustava je uvođenje državne mature. Iako je trebala biti uvedena 2009. godine, prosvjed maturanata doveo je do toga da je tadašnji ministar odgodio državnu maturu i proveo samo probnu maturu. (<https://www.srednja.hr/novosti/analiza-obrazovanja-u-posljednjem-desetljeću-najkontroverznije-odluke-ministara/>) „Škola za život“ projekt je Blaženke Divjak, bivše ministrice koja je preuzela tu funkciju 2017., a uveden je u škole eksperimentalno 2018. godine, a kasnije i u sve škole. I u tom slučaju javio se problem nedovoljne pripremljenosti, a uzrok su bile različite manjkavosti i nespremnost za rješavanje nastalih problema. Tako se desilo da je 2018. godine u 5. i 6. razred uvedena informatika, ali se ispostavilo da je usprkos pripreme od godinu dana nastava ponegdje započela bez udžbenika za taj predmet, računala i drugih digitalnih pomagala. Problem nepripremljenosti pokazao se i kod pokušaja reformi u strukovnom obrazovanju, gdje je, primjerice, dualno obrazovanje inicijalno krenulo u 11 strukovnih škola, ali se ispostavilo da je krenulo bez gotovih kurikuluma. (<https://www.srednja.hr/novosti/svi-grijesi-blazenke-divjak-sabor-srijedu-raspravlja-hoce-li-ostati-ministrica/>)

Očito je da će cijeli proces promjena trebati vrlo precizno planirati i temeljito pripremati. Problemi će se lakše rješavati ako će postojati bolji odnosi između raznih zainteresiranih strana u unaprjeđivanju obrazovnog sustava. Obaveza je države da pronade uspješna rješenja koja će znanja i vještina dobivene obrazovanjem učiniti primjenjivim i kvalitetnim. Time bi se omogućili pomaci u uvođenju prikladnijih obrazovnih programa te kontinuitet promjena. Bitno je da se pri tome pazi da se ne zanemari identitet države zasnovan na vlastitoj kulturi i tradiciji. To drugim riječima znači da treba inzistirati na tome da obrazovanje ima ulogu u promjenama društva te da se društvene prilagodbe odražavaju na funkcioniranje obrazovnog sustava. Podrazumijeva se adekvatna potpora školama i njenim djelatnicima, što uključuje i poboljšanje njihovog materijalnog i društvenog statusa, ali i suradnja s učenicima i roditeljima. Ona bi

---

<sup>8</sup> Bolonjski proces podrazumijeva reformu visokog obrazovanja u kojoj danas sudjeluje 46 europskih zemalja. Cilj je tog procesa povećati konkurentnost i kvalitetu europskog visokog obrazovanja u odnosu na ostale razvijene zemlje. To se želi postići stvaranjem jedinstvenog europskog visokoobrazovnog prostora (European Higher Education Area – EHEA). Bolonjski proces počinje donošenjem Bolonjske deklaracije u rujnu 1999. u Bolonji na sastanku ministara 29 europskih zemalja. Tim je povodom objavljena Bolonjska deklaracija koja postavlja temeljne ciljeve Bolonjskoga procesa. (<http://www.unizg.hr/studiji-i-studiranje/cjelozivotno-obrazovanje-i-usavršavanje/podrska-nastavnicima/ucenje-i-poucavanje-u-visokom-obrazovanju-upravo/bolonjski-proces/>)

trebala biti osigurana sa svih razina, lokalne, županijske te od strane nadležnog ministarstva. Iz navedenog je jasno da je za uspješno provođenje reformi ključan prikladan ljudski potencijal koji je u stanju prepoznati i na najbolji mogući način sprovesti potrebne korekcije i prilagodbe obrazovnog sustava budućim potrebama. Primjerice, uz političku volju, kvalitetu obrazovanja svakako će podići nastavnici koji će biti dovoljno motivirani za promjene i za to će se adekvatno i permanentno usavršavati.

#### **4.2. Obrazovni sustav treba nuditi znanja za budućnost**

Svijet se mijenja brže nego se mnogi ljudi mogu snaći u novonastalim okolnostima. Razvojna perspektiva je očito takva da je obrazovanje toliko važno da ne smije ostati po strani. Obrazovni sustav 21. stoljeća trebao bi pripremiti mlade ljude za poslove koji još ni ne postoje, za korištenje tehnologijama koje još nisu ni otkrivene, za snalaženje u okruženju u kojem će konkurencija biti globalna.

Taj je problem danas veoma jasno vidljiv u IT sektoru u kojem je ta potreba za svakodnevnim obrazovanjem i unaprjeđivanjem znanja više nego očita. No, nije samo IT sektor specifičan po tome. S obzirom da je danas svaka gospodarstvena grana najuže vezana uz IT sektor, tehnologiju, informatizaciju i digitalizaciju, zaposlenici svih gospodarskih grana se trebaju konstantno educirati i usavršavati vlastito znanje kako bi bili konkurentni na tržištu. Razlog tome leži upravo u globalnoj konkurenciji i činjenici da se zbog dostupnosti informacija i obrazovanja danas lakše nego ikada stječu znanja koja već postoje. Iz razloga što je znanje danas dostupno mnogima nije više dovoljno samo formalno obrazovanje, već je izrazito važna konstantna edukacija kako bi se ostalo u koraku s konkurencijom. Zbog toga mnoge tvrtke i organizacije imaju odjele za istraživanje i razvoj. U turizmu veliki hoteli razvijaju vlastite programe i tehnologije. Primjeri inovacija u turizmu, a koji su plod upravo visokokvalitetnog obrazovanja, su pametne hotelske sobe, uređaji za prevođenje, *chatbotovi* i videozapisi od 360 stupnjeva. (<https://megabooker.hr/20-nadolazecih-trendova-hotelske-tehnologije-za-2021-godinu/>)

Pametne hotelske sobe su rezultat nekoliko različitih grana kao što su turizam, IT, građevina i arhitektura. Radi se o sobama koje posjetiteljima hotela omogućuju da usklade sobe s vlastitim potrebama. Samim time posjetitelji mogu podešavati temperaturu, svjetlost i ostale čimbenike koji su im bitni za boravak u prostoru. Uz to pametne sobe nude veću održivost, a smanjuju i operativne troškove koji su vezani za potrošnju energije.

Uređaji za prevođenje su važni iz razloga jer je turizam djelatnost u kojoj će se ugostitelj sasvim sigurno susresti s posjetiteljima iz različitih dijelova svijeta koji govore različite jezike. Komunikacija je iznimno važna u turizmu te treba biti jasna i nedvosmislena radi rezervacija, ali i pružanja usluga posjetiteljima. Sve više hotela (ali i posjetitelja) inzistira na uređajima za prevođenje kako bi mogli komunicirati na svom vlastitom jeziku.

*Chatbotovi* su oblik umjetne inteligencije koji brzo odgovaraju na pitanja u svako doba. Imaju više različitih namjena kao što su pružanje korisničke podrške, ali glavni razlog zašto se koriste su online rezervacije. Stvaraju dinamičan oblik komuniciranja, a također potiču potencijalne i buduće goste na izravnu rezervaciju.

Videozapisi od 360 stupnjeva su najuže vezani uz primjenu VR-a.<sup>9</sup> Njezina je primjena u početku bila prilično sužena, ali se s vremenom shvatilo da je taj alat primjenjiv kao veoma moćan alat u promidžbi te ga danas koriste mnogobrojni hoteli na svojim stranicama. Pomoću VR-a se može razgledati hotel i pokazati gostima što bi uživo doživjeli i tako dobili što je moguće bolji dojam o prostoru. (<https://megabooker.hr/20-nadolazecih-trendova-hotelske-tehnologije-za-2021-godinu/#vos>)

Kako bi bili u tijeku tih naglih promjena, turističke organizacije, pogotovo hotelska poduzeća, sve češće razvijaju vlastite obrazovne sustave, odnosno trening centre. Na taj način mogu lakše zadovoljiti potrebu za sustavnim i permanentnim obrazovanjem zaposlenika, mogu se bolje prenositi znanja iskusnijih zaposlenika na one mlađe, a i programi koji se nude na taj način prilagođeniji su potrebama poduzeća.

Iz razloga što će znanja koja su danas aktualna kroz nekoliko godina biti zastarjela, ljude treba naučiti kako da se u takvim okolnostima osposobljavaju da mogu odgovoriti novonastalim zahtjevima i situacijama, odnosno da se nose s tim globalnim neizvjesnostima budućnosti. U okolnostima sveprisutnog interneta do informacija je sve lakše doći pa će za ostvarenje ciljeva obrazovanja budućnosti trebati razvijati vještine kao što su kolaborativno rješavanje problema, unapređivati informacijsku pismenost, a nastavnik će trebati biti osoba koja će, umjesto da prenosi informacije, voditi proces i koordinirati ga, raspravljati o alternativama, problemima i nepoznicama i kroz to mjeriti napredak pojedinca.

Kolaborativno rješavanje problema bi obrazovni sustav trebao poticati iz više razloga kao što su razvijanje suradnje, razumijevanja timskog rada, poticanja razvoja kompetitivnosti, ali ponajviše radi učinkovitosti rješavanja problema. Problematika s kojom se ljudi susreću često je kompleksna i nije dovoljan pristup i gledište na taj problem samo jedne osobe. Iz tog

---

<sup>9</sup> VR je virtualna realnost, simulacija svijeta koja se odvija pomoću digitalnih pomagala.

je razloga poželjno da više osoba bude suočeno s problemom te ga nastoji riješiti iz vlastitog kuta gledišta. Razlog za to je taj što više ljudi može na više različitih načina shvatiti problematiku, a samim time i ponuditi više različitih rješenja. Prema studiji Laughlina i suradnika (2006) objavljenoj u *American Psychological Association* skupine od 3 - 5 osoba imaju veću učinkovitost kod rješavanja kompleksnih problema nego pojedinac. To je zato jer grupa može generirati više ideja, sposobnija je raditi i obrađivati informacije brže nego pojedinac te može odbiti netočne ideje i prijedloge. (<https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0022-3514.90.4.644>)

Unaprjeđivanje informacijske pismenosti je danas nešto što se podrazumijeva. Informacijska pismenost je produkt digitalnog razvoja. S razvojem tehnologije i modernizacijom postalo je nemoguće raditi mnogobrojne poslove te su ljudi bili prisiljeni opismeniti se u informacijskom smislu ili raditi niže kvalificirane poslove ukoliko se nisu bili u stanju tome prilagoditi. Obrazovni sustav danas radi na tome, s obzirom da se djecu uči od ranih godina informacijskoj pismenosti. Ne samo da se potiče pismenost već se i nastava djelomično odvija na tabletima i drugim tehnološkim pomagalima. Sve to dovodi do toga da osim formalnog znanja koje učenici primaju u obrazovnim ustanovama, ukoliko imaju dobrog predavača, oni i sami nadograđuju stečeno znanje. Prema Špiranec i suradnicima (2008) „korelacija informacijske pismenosti i obrazovanja snažno je izbila na površinu s artikulacijama ciljeva obrazovanja 21. stoljeća.“ Usvojen je stav o konstruktivnom načinu učenja i poučavanja u kojem se učenike potiče da samostalno pronalaze rješenja problema te ih se potiče na kolaborativno rješavanje problema i angažman u nastavi, čime se potiče razvoj kritičkog razmišljanja i kritičkog uma, ali i motivacije za daljnjim učenjem i usvajanjem znanja i vještina, tako da prema Jadranki Lasić-Lazić i suradnicima (2012) „učenje postaje proces koji objedinjuje stvaranje, mišljenje, kritičku osviještenost i interpretaciju“.

#### **4.3. Promjene obrazovnog sustava trebaju pratiti promjene koncepta rada i zaposlenja**

Obrazovni će sustav u budućnosti morati biti u stanju isporučiti nove metode i načine koji su potrebni da bi se pripremilo ljude za tržište rada budućnosti. U obzir treba uzeti to da je dinamika kojom se dolazi do promjena u svijetu brža nego prilagodba društva i brža od snalaženja u novonastalim okolnostima. U takvim okolnostima obrazovnim sustavima je prilično teško reagirati jer znanja koje mogu skupiti i ponuditi u nekom trenutku već mogu biti zastarjela.

Koliki je intenzitet promjena i zahtjeva na tržištu rada može pokazati podatak da su 2014. godine među najpopularnijim poslovima bili neki koji 5 godina prije tog istraživanja nisu ni postojali (<https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/job-titles-that-didnt-exist-5-years-ago-infographic>), a slična je situacija i danas. Isto tako, procjena je WEF-a da će oko 65 % djece koja su krenula u školu 2017. godine raditi poslove koji još ne postoje i za koje ih obrazovni sustav ne može pripremiti. ([https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_EGW\\_Whitepaper.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_EGW_Whitepaper.pdf)) Sve to govori koliki je izazov kreirati sadržaje obrazovanja koji će biti primjereni za tržište rada u budućnosti.

S obzirom na to da trenutna znanja i metode zastarijevaju, radnici će morati naučiti osposobljavati se u tim uvjetima kako bi mogli ostati konkurentni na tržištu rada i odgovoriti zahtjevima koje nosi budućnost. Ljudi će, ako će raditi, jer ih sve učestalije zamjenjuju roboti i avatari <sup>10</sup>, najvjerojatnije trebati kroz svoj radni vijek promijeniti više radnih mjesta. Bit će potrebno razvijati već spomenute vještine kao što su kolaborativno rješavanje problema, unapređivanje informacijske pismenosti, komunikacija i sl. U tom pravcu ide i usvojeni stav o konstruktivnom načinu učenja i poučavanja u kojem se učenike potiče da samostalno pronalaze rješenja problema te ih se potiče na zajedničko rješavanje problema i angažman u nastavi, čime se potiče razvoj kritičkog razmišljanja i kritičkog uma, ali i motivacije za daljnjim učenjem i usvajanjem znanja i vještina. Kao što je navedeno, nastavnici će trebati biti osobe koja će, umjesto da prenose informacije, voditi procese, koordinirati ih i kroz to mjeriti napredak pojedinca.

Obrazovni sustav treba naučiti polaznike da sami kritički razmišljaju te da povećavaju vlastitu kreativnost. Poticanje razvoja kritičkog razmišljanja je veoma važno iz razloga što je ono potrebno za snalaženje u novonastalim okolnostima, za prilagodbu tim istim okolnostima te razumijevanje važnosti različitosti mišljenja. Povećana kreativnost dovodi do boljeg pronalaska rješenja. Najvažnije kod kreativnosti je divergentnost mišljenja koja se odnosi na mogućnost da se pronađe više rješenja za neki problem u odnosu na konvergentno razmišljanje koje inzistira na samo jednom rješenju problema. Upravo u toj situaciji nastavnici imaju veoma važnu ulogu te trebaju prepoznati i usmjeravati učenike i studente pomažući im da razvijaju vlastite ideje. (<https://ordinacija.vecernji.hr/budi-sretan/kolumna/kreativnost-je-vjestina-a-psihologinja-otkriva-tri-nacina-kako-je-vjezbati/>)

---

<sup>10</sup> Avatar je objekt koji predstavlja utjelovljenje korisnika u 2D ili 3D svijetu. Koriste ga organizacije kao način interakcije i komunikacije sa klijentima te se ujedno nazivaju i botovima.

#### 4.4. Obrazovanje i osposobljavanje ljudskih potencijala u poduzeću

Da bi poduzeće u današnje doba imalo kompetentne zaposlenike prikladnog ponašanja mora im se osigurati stalna i adekvatna edukacija i usavršavanje, odnosno tijek potrebnih informacija, a sve u skladu s njegovom organizacijskom kulturom te poslovnom politikom i ciljevima. Takav pristup može utjecati na potražnju za obrazovnim sadržajima i programima s jedne strane, ali i na ponudu obrazovnih ustanova s druga strane. Loša bi kvaliteta obrazovanja mogla dovesti do neusklađenosti ponude i potražnje na tržištu rada, a to bi onda moglo negativno utjecati na mogućnosti zapošljavanja. Svakako bi koristan pomak bio bolja povezanost obrazovnog sustava s tržištem rada, što bi moglo doprinijeti bržem, aktivnijem i fleksibilnijem reagiranju na promjene, što je u današnje vrijeme itekako važno.

Prema Obradoviću i suradnicima (2015) „ljudski potencijal je moguće osposobljavati na dva načina, na poslu i izvan posla. Prednosti osposobljavanja na poslu su te da se odvijaju na radnom mjestu, temelje se na stečenom iskustvu, izgrađuju komunikaciju i međuljudske odnose i osiguravaju ulogu stručnog mentora. Nedostatak takve vrste osposobljavanja je često nemogućnost biranja mentora, kao i nedovoljna motivacija mentora.“

Prednosti osposobljavanja izvan posla su adekvatno prilagođeni programi, vlastita odluka koja će se znanja usvajati u kojem vremenskom periodu te korištenje suvremene tehnologije. Nedostaci ove vrste osposobljavanja su održavanje osposobljavanja izvan organizacije, što ponekad dovodi do opuštanja te nedovoljnog rada na konkretnim slučajevima vezanim uz mjesto ili funkciju rada koju osoba obnaša u organizaciji.

Postoji više načina i metoda vanjskog osposobljavanja, no neke od najčešćih su metoda programirane nastave, metoda obuke računalom i metoda rasprave (Obradović i sur., 2015), dok Dessler (2015) kao metodu vanjskog osposobljavanja navodi i predavanje. Metoda programirane nastave vezana je uz učenje koje se odvija pomoću opreme u kojoj se nalaze informacije koje su adekvatno prilagođene potrebama zbog kojih se edukacija i odvija (Šverko, 2012). Prema Obradoviću i suradnicima (2015), pod opremom se podrazumijevaju knjige i računala. Metoda obuke računalom obavlja se korištenjem računala da bi se stekla određena znanja. Ta metoda ima velike sličnosti s metodom programirane nastave, ali se razlikuje uvelike po tome da se obavlja u vrijeme kada osoba to sama želi te usvaja znanja brzinom i intenzitetom kojim to sama želi. Postoje dva načina na koje se metoda obuke računalom odvija, a to su učenje informacijama koje se nalaze u računalu i e-učenje, učenje koje se prilagođava znanju i potrebama polaznika (Obradović i sur., 2015). Metoda rasprave se odnosi na suvremeni način učenja kao što je telekonferencija. Prema Dessleru (2015), telekonferencija je važna iz razloga

što omogućuje osposobljavanje i edukaciju na udaljenim mjestima. Jedan od oblika telekonferencije je videokonferencija, a glavne prednosti videokonferencije su te da je pogodna za umrežavanje ljudi iz cijelog svijeta, nema velikih troškova te je moguća interakcija svih uključenih. Metoda predavanja je tradicionalna metoda koja je starija od svih navedenih metoda. Ona ima svoje nedostatke i prednosti. Glavni nedostatak metode predavanja je taj da predavanja nisu pretjerano interesantna, ovise o kvaliteti predavača i smatraju se zastarjelim načinom obuke. Prednosti pak su te da je moguće sabrati na nekom mjestu u isto vrijeme veću skupinu zaposlenika kojima je moguće prenijeti znanje te se troškovi osposobljavanja svode na minimum, a distribucija znanja svakom od polaznika je jednaka.

#### **4.5. Obrazovna neusklađenost na tržištu rada**

Obrazovna neusklađenost s tržištem rada važno je pitanje svake države i treba mu posvetiti potrebnu pažnju. „Neusklađenost može nastati ukoliko porast u ponudi nije praćen jednakim rastom u potražnji za visokoobrazovanom radnom snagom. Preobrazovanost je samo jedan od oblika obrazovne neusklađenosti, a predstavlja neiskorištenost znanja i vještina stečenih obrazovanjem na radnome mjestu.“ (Belčić, 2013) Oko trećine osoba s višom školom radi poslove za koje je dovoljna srednja škola. Prema istraživanju, preobrazovanost prema stručnoj spremi (izraženo u postocima) iznosi:

- magistarski i doktorski studij 43,2 %
- viša škola, stručni studij 32,4 %
- fakultet 24,0 %
- srednja škola 4,7 %

(<https://www.moj-posao.net/Savjet/74156/Hrvatska-radna-snaga-je-previše-obrazovana/>)

Prema Bečić (2013), ekonomski problem koji se javlja kod preobrazovanosti problem je propale investicije. Riječ je o tome da su ostvareni određeni troškovi, ali isto tako se javlja problem propuštene zarade. Naime, trošak koji je nastao uslijed obrazovanja neke osobe neće biti opravdan i vraćen u gospodarskoj grani za koju je pojedinac osposobljen. Uz to, s obzirom da osoba radi u struci za koju nije osposobljena, mala je vjerojatnost da će ostvariti određene prihode koje bi ostvarila u vlastitoj struci zbog količine znanja kojom barata. Takvo stanje može uzrokovati nezadovoljstvom preobrazovanih, što se onda može negativno odraziti na radne učinke i performanse te potencijalno mogu štetiti poduzeću, gospodarskom sustavu i na kraju samoj državi.

Prema Bečić (2013), do obrazovne neusklađenosti dolazi zbog dvije temeljne karakteristike tržišta rada:

1. Heterogenost radnih mjesta i radnika – različita radna mjesta imaju različite zahtjeve i potrebe, a radnici se razlikuju prema znanju i vještinama koje posjeduju.

2. Razni izvanjski utjecaji koji sprječavaju usklađivanje tržišta, kao što je to u primjeru modela savršene konkurencije potpunih informacija koja pretpostavlja da je poslodavac upoznat sa svim informacijama vezanim uz tržište rada te zna koji radnik je najbolji odabir za određeno radno mjesto.

**Tablica 1.** Obrazovna neusklađenost na tržištu rada u kratkom i u dugom roku

	<b>Kratki rok</b>	<b>Dugi rok</b>
<b>Uzroci</b>	Troškovi pronalaska posla za pojedinca i troškovi za poduzeće dok je radno mjesto nepopunjeno sprječavaju najbolje slaganje, „matching“	Neuravnoteženi pomaci u ponudi i potražnji
<b>Metode promatranja i mjerenja</b>	Razlike u karakteristikama pojedinačnog radnog mjesta i karakteristikama pojedinca	Procjene i prognoze u agregatnim promjenama ponude i potražnje različitih kategorija na tržištu rada
<b>Metode analize</b>	Analiza načina na koji pojedinci traže posao i načina na koje poduzeća zapošljavaju radnike	Ispitivanje posljedica trendova kao što su tehnološke i organizacijske promjene, globalizacija i sl.
<b>Posljedice</b>	Skupo traženje i za pojedince i za poduzeća, gubitci u plaćama za radnike i niži output za poduzeća	Nedovoljan povrat na investiciju u obrazovanje te neadekvatna radna snaga u poduzećima
<b>Politike usmjerene na neusklađenost</b>	Institucije koje bi poticale usklađenost tržišta i reducirale troškove pronalaska posla i za poduzeća i za pojedince	Prilagodba obrazovne politike promjenama

Izvor: Sattinger (2012., str. 4)



U kratkom roku neusklađenost se može javiti kao posljedica troška pronalaska posla za pojedinca i troška novačenja poduzeća u kombinaciji s nesavršenošću informacija na tržištu rada. Naime, radnici gube (imaju trošak) jer su nezaposleni, a poduzeća jer su radna mjesta nepopunjena te, da bi trošak što kraće trajao, i jedni i drugi donose odluke koje možda uzrokuju obrazovnu neusklađenost u kratkom roku. U dugom roku, neusklađenost se javlja zbog neusklađenih pomaka u ponudi i potražnji na tržištu koji dovode do neravnoteže i suboptimalne situacije na tržištu rada. (Tablica 1.) (Bečić, 2013)

Prema Sattingeru (2012), obrazovna neusklađenost može biti horizontalna i vertikalna. Horizontalna neusklađenost dolazi iz razloga jer radnici rade poslove u djelatnostima koje nisu vezane uz područje njihova obrazovanja.

U ekonomskoj analizi, vertikalna neusklađenost između razine formalnog obrazovanja i kvalifikacijskog zahtjeva radnog mjesta promatra se u dva oblika:

- **podobrazovanost** - formalna razina obrazovanja radnika je ispod minimalno potrebne razine obrazovanja za posao koji obavlja

- **preobrazovanost** - formalna razina obrazovanja prelazi minimalno potrebnu razinu obrazovanja za posao koji obavlja, a višak obrazovanja za pojedinca predstavlja propalu investiciju. (Bačić, 2013)

## **5. ODNOS NASTAVNIKA I UČITELJA U KONTEKSTU OBRAZOVANJA ORIJENTIRANOM NA TRŽIŠTE RADA BUDUĆNOSTI**

Razvojem društva mijenjao se i obrazovni sustav, mijenjale su se metode i stilovi rada, pristup profesora studentima, ali i ponašanje studenata. Može se reći da je odnos profesor-učenik „jedan komunikativni, učenju usmjeren sustav s recipročnim odnosima“, a najbitniji dio tog sustava je sam odnos između profesora i učenika. (Schmitz i suradnici, 2006) Zbog nastalih okolnosti, posebnu važnost dobiva cjeloživotno obrazovanje. Ono treba razvijati naviku stalnog učenja i osobnog razvoja, a to bi trebalo koristiti pojedincima i društvu. Povezivanjem ponuđenih novih znanja i stečenih iskustava učenici mogu bolje shvatiti obrađivanu tematiku.

### **5.1. Promjene rada nastavnika i pristup studenata**

„Nastava je pedagoški osmišljena i sustavno organizirana aktivnost kojoj je svrha odgoj i obrazovanje pojedinca.“ (Bežen i sur., 1993) Postoje dva koncepta nastave koji dominiraju, a to su tradicionalni i suvremeni. Tradicionalni koncept je koncept nastave u kojem glavnu ulogu ima nastavnik. Prema Woodliefu (2007) tradicionalna nastava temeljila se na predavanjima

nastavnika i nuđenju gotovih informacija kao primarnom načinu prenošenja znanja. Nju karakterizira prilično pasivno slušanje izlaganja profesora, odnosno učenici sjede, promatraju, slušaju, pamte i reproduciraju. Odgovaranje se svodi na iznošenje definicija i pravila vezanih uz neku temu. (<https://www.pcskolarac.info/2018/10/bitne-razlike-izmeu-tradicionalne-i.html>) Takav koncept smatran je u proteklom vremenu najprimjerenijim načinom kojim se prenosi znanje, ali je s vremenom postalo jasno da je taj koncept zastario te da nije u mogućnosti zadovoljiti suvremene obrazovne potrebe. Prema Bognaru, L. i Matijeviću, M. (2002) problem kod tradicionalnog pristupa nastavi je taj što ne daje mogućnost interakcije te osobnog odnosa učenika s profesorom te ne omogućava dovoljno vremena za samostalne aktivnosti učenika. Razlika u odnosu na tradicionalni koncept je ta da suvremeni koncept organizira nastavni proces na način da se promovira aktivno i sustavno učenje, što pozitivno utječe na razvoj intelektualnih sposobnosti, kritičko razmišljanje, prosuđivanje i logičko zaključivanje studenata. Suvremeni pristup potiče suradnju profesora i studenata, studenata među sobom te razmjenu iskustava. Učenici bi trebali biti motiviraniji za svoj razvoj, a sve u cilju unapređenja znanja i vještina svakog studenta. Takav način rada čini studente aktivnima u nastavnom procesu te ih stavlja u direktan odnos prema temama nastave, razvija kulturu dijaloga i pridonosi njihovoj socijalizaciji. Interakcija koja postoji u suvremenom konceptu između nastavnika i studenta stvara dodatno međusobno povjerenje i, ukratko, razvija kompetencije potrebne za život i rad u 21. stoljeću. Takav pristup također naglašava potrebu holističkog pristupa u nastavnom procesu, koji u svom obliku predstavlja korelaciju sadržaja unutar i među predmetima. (Bratanić, 2002). Glavna je odlika takve paradigme povezanost, međusobna zavisnost ili suodnos više strana koje djeluju jedna na drugu i međusobno su ovisne. Takvim pristupom u proces podučavanja individualna obilježja studenata dobivaju potpuno drugu, u svakom slučaju veću važnost.

Iako suvremeni oblici nastave donose različite mogućnosti pa onda i prednosti, u Hrvatskoj je još uvijek sveprisutna tradicionalna organizacija nastavnog procesa. I dalje dominira podijeljenost između nastavnih predmeta i uske specijaliziranosti stručnjaka za neko uže područje. No danas, kada su nam dostupne gomile informacija i razne tehnološke mogućnosti, takav način ne može zadovoljiti potrebna znanja i vještine za poslove obrazovanja budućnosti.

U takvom novom, odnosno drugačijem odnosu, profesori imaju i dalje veoma važnu ulogu, ali u drugačijem obliku, i za takvu promjenu se trebaju pripremiti. Bitno je da shvate da u novim okolnostima oni dobivaju sve više ulogu inicijatora pa bi tako trebali biti sposobni kroz

komunikaciju i interakciju potaknuti studente na učenje, učiniti nastavni proces zanimljivim, uvažavati studente kao partnere u obrazovnom procesu te ih uključiti u odluke vezane uz nastavni proces. Nastavnik ima ulogu inicijatora, voditelja, savjetnika i motivatora (Al Kaboody, 2013).

S druge strane i studenti moraju odraditi svoj dio zadatka i trebaju biti svjesni da su partneri u tom obrazovnom procesu. Za razliku od tradicionalnog, u suvremenom konceptu su studenti dužni biti aktivni na nastavi, kontinuirano raditi, davati svoje prijedloge, ideje i sugestije, izrađivati seminare i istraživačke radove te sugerirati potencijalna poboljšanja. Konstantno su dužni raditi na sebi i usavršavati se jer to dovodi do poboljšanja kvalitete njihova obrazovanja. Također je bitno da imaju komunikaciju s profesorom jer je komunikacija u suvremenom konceptu obrazovanja jedna od najvažnijih stavki. Prema Šejtaniću (2018), „smislena i sustavno planirana društvena interakcija i komunikacija u nastavnom procesu jedan je od najvažnijih faktora optimalnog kognitivnog, odnosno cjelovitog razvoja svakog učenika.“

## **5.2. Usmjerenost na učinkovito korištenje aktivnih metoda učenja**

U kontekstu okruženja u kojem nastavnici rade i djeluju stvaraju se odnosi sa studentima i kolegama koji traže sve veću fleksibilnost u nastojanju da se potakne aktivno participiranje u implementiranju nastavnih programa. Novi prioriteti zahtijevaju od visokoškolskih nastavnika da promijene sliku o sebi samima, odnosno sliku o svom odnosu prema svom radu i profesiji. Osim toga, društvene promjene koje sa sobom nosi globalizacija i jačanje „natjecateljskog duha“ na svjetskoj razini, dodatno potiču jačanje odnosa, različitih oblika suradnje i kompetitivnosti. U takvim okolnostima formiranje i razvoj profesionalnog identiteta modernog nastavnika treba uključivati takvo djelovanje kroz koje se postiže bolje umrežavanje koje potiče inicijative i proaktivno djelovanje. U svakom slučaju kreiranje aktivnih oblika učenja ovisi o praćenju općih trendova te analizi najnovijih zbivanja u vlastitoj struci. Naravno, pravi učinak može se postići uz dobru komunikaciju.

Ograničavajući čimbenici mogu biti različiti, među njima i menadžment koji može utjecati na ograničavanje aktivnosti nastavnika i dovoditi ih u poziciju pasivnih izvršitelja. Nadalje, činjenica je da se sustav visokog obrazovanja, koji je tradicionalno imao elitistički i stoga povlašteni status, u današnje vrijeme suočava s neumoljivim zahtjevima tržišta, češće je izložen napadima medija (primjerice, mediji su 2018. objavili niz članaka o akciji kodnog imena „Indeks“, kojeg su zajednički provodile policija, Državno odvjetništvo i Ured za suzbijanje korupcije i organiziranog kriminala, a radilo se o primanju mita za upise i polaganje

ispita, za što je bilo osumnjičeno desetina profesora nekoliko fakulteta i jedne visoke škole zagrebačkog Sveučilišta), a nerijetko je suočen i s društvenom kritikom

Prema Nikčević-Milković (2004) „aktivno učenje podrazumijeva znati kako djelotvorno učiti, stvoriti potrebu za učenjem kao cjeloživotnim obrazovanjem i znati kritički misliti.“ Odnosno, aktivne metode učenja pretvaraju učenike u aktivne sudionike nastavnog procesa, potiču motivaciju učenika za usvajanjem ponuđenih znanja i vještina. Karakterizira ga problemski pristup koji u kombinaciji s radoznalošću rezultira aktivnim pristupom, rješavanjem problema te razvojem kritičkog razmišljanja.

Među ostalim, aktivno učenje:

- omogućava pamćenje bitnog, pojašnjava koncepte i razvija vještine;
- daje redovitiju povratnu informaciju učenicima koja se odnosi na njihov napredak tijekom učenja;
- omogućuje različite stilove učenja;
- omogućuje učenicima da razmišljaju i diskutiraju o sadržaju koji obrađuju;
- omogućuje vježbanje vještina koje su važne za učenje, npr. suradnju u učenju kroz rad u paru ili grupi;
- povećava samopouzdanje učenika kroz razgovor s drugim učenicima;
- doprinosi stvaranju osjećaja zajedništva u učionici kroz povećanu interakciju učenik-učenik i nastavnik-učenik;
- nastavniku daje direktnu povratnu informaciju o stupnju usvojenosti, razumijevanja ili nerazumijevanja i pogrešnim koncepcijama koje treba ispraviti.

(<https://www.os-kamenica.com/nastava/suvremene-metode-i-oblici-poucavanja>)

Dakle, cilj je takvog pristupa, osim prenošenja znanja, naučiti učenike da konstantno uče, primjenjuju nova znanja te da se znaju snalaziti u različitim situacijama i različitim okolinama u kojima će se naći. Za razliku od tradicionalnog pristupa u kojem je znanje isporučivao nastavnik, aktivne metode učenja potiču učenike da samostalno dođu do informacija, da ih filtriraju, upotrijebe i primjene za vlastiti rad. Prema Omeroviću i Džaferagić-Franci (2012) „u procesu aktivnog učenja učenik razmišlja o onome što čita i trudi se da što više zapamti. U procesu pasivnog učenja učenik ne želi sve da zapamti niti povezuje ono što uči s ranijim znanjem. To je svakako razlog zašto je aktivno učenje efikasnije od pasivnog učenja.“ Bognar (2002) je strategiju učenja otkrivanjem podijelio na simulaciju, metode

istraživanja i projekt. Prema autoru, zajedničko je svim metodama to da se radi o iskustvenom učenju, s time da nije bitno radi li se o stvarnim situacijama ili zamišljenim.

Ukratko, tendencija je da se znanje učenicima ne treba samo prenositi, već temu koja se obrađuje treba zadati u vidu problema kojega oni trebaju riješiti sami. U svakom slučaju, aktivne metode učenja proširuju odnos nastavnika i učenika pa tako nastavnici sve češće nastupaju s pozicije suradnika, a učenici su slobodni izlagati svoje ideje, prijedloge i misli. Tom interakcijom stvara se bolje povjerenje u nastavnika, što bi u konačnici trebalo rezultirati boljim rezultatima, odnosno većom produktivnošću obrazovnog sustava.

### **5.3. Razvoj kompetencija istovremeno zahtijeva kompetentnog nastavnika i odgovornog studenta**

Preduvjet uspješnog obrazovnog procesa su kompetentan nastavnik koji je sposoban, prepoznajući svoje jače i slabije strane, poučavati i pomagati učenicima da što bolje shvate gradivo te odgovorni učenik čiji će se pristup trebati mijenjati te se od njega očekuje bolja motivacija i veća odgovornost, što bi trebalo rezultirati većim interesom u izvršavanju zadanih obaveza, odnosno većim zadovoljstvom koje će olakšati ostvarenje nastavnog plana. Ukoliko jedno od toga izostane, taj zahtjevan proces postaje znatno teži jer nije jednostavno uspostaviti odnos i stvoriti atmosferu koja omogućuje usklađivanje različitih sposobnosti i znanja.

Prema Haramini i Mališi (2020.) „kompleksnost procesa poučavanja i učenja, kao i zahtjevi za stvaranjem pozitivnog ozračja u razredu, zahtijevaju neprestano stručno usavršavanje nastavnika kako bi bili osposobljeni za uočavanje i reagiranje na promjene koje često nisu vidljive odmah i neposredno, nego se prepoznaju tek u posljedicama koje imaju na procese poučavanja i učenja (bilo pozitivne bilo negativne). Takva stvarnost nastavnika sastavni je dio okvira ljudske, a onda i profesionalne potrebe za samoeфикасношću nastavnika kako bi oni uspješno mogli odgovoriti na izazove koje to sa sobom donosi.“

Da bi se ostvarili bolji rezultati učenika, potrebno je usavršavanje nastavnika vezano uz područje metoda poučavanja, ali i u određenom predmetnom području. Postoji više oblika stručnog usavršavanja, a posebno su dobro prihvaćeni interaktivni programi i seminari usmjereni na primjere dobre prakse, razne pedagoške radionice i sl.

Implikacije za stručno usavršavanje:

- Veoma je bitno za nastavnike da imaju priliku kroz stručno usavršavanje promatrati vlastite kolege u situacijama učenja, kako u onima koje su uspješne tako i u onima koje su manje uspješne jer kognitivno procesiranje pozitivne i negativne informacije povećava individualnu sposobnost uključivanja u analizu i samoispravljujuće obrasce ponašanja.

• Naročito pogodni za to su suradnički rad i inteligentno vježbanje u manjim skupinama. U tim se manjim skupinama proces učenja pospješuje. Tako se ostvaruje posvješćivanje strategija učenja, primjerenih vježbi i zadataka, ciljane pomoći i poticajnih uvjeta za ostvarivanje očekivanih ishoda učenja. Također, to je ujedno i metoda koja je karakteristična za diferencirano poučavanje (Haramina, A., Mališa, S, 2020).

Iz perspektive kontinuiranog razvoja nastavnika, prihvaćanje ključnih kompetencija trebalo bi dovesti do novih očekivanja u vezi s njegovom ulogom. Neke od tih kompetencija su: sposobnost planiranje gradiva te izrada silabusa kolegija, planiranje i organizacija izvedbe nastave, pružanje učenicima svih potrebnih informacija vezanih uz predmete putem nastave ili online, mentoriranje, davanje povratne informacije u nastavi, primjena etičnosti u nastavnom procesu, poticanje i ohrabrivanje učenika da se uključe u grupni rad i rad na projektima, poticanje učenika na istraživački i samostalni rad, praćenje i vrednovanje učenika i njihovih postignuća u tijeku nastavnog procesa, kritički osvrt i evaluaciju vlastitog rada te prihvaćanje sugestija, razvoj nastavnih materijala i metoda te empatičnost, uvažanje i socijalna osjetljivost za razlike među učenicima. Nastavnici su ti koji imaju odgovornost da organiziraju, prilagode i vode nastavu na učenicima prihvatljiv način s ciljem da ih potaknu i iskoriste njihov potencijal.

Svi korišteni oblici upućuju na važnost osoba i organizacija koje posreduju u profesionalnom razvoju nastavnika. Iako su mnogi nastavnici svjesni potrebe svog profesionalnog razvoja i unapređenja svog rada, organizacije u kojima rade ili institucije kojima je to u interesu, trebaju ih u tome ohrabrivati i podržavati. U usavršavanju nastavnika potrebno je uzeti u obzir njihove moguće razlike u kompetencijama te njihovom radnom iskustvu.

#### **5.4. Cjeloživotno učenje kao uvjet za razvoj potrebnih kompetencija**

Ideja cjeloživotnog učenja javila se 60-ih godina prošlog stoljeća, kada se pokušavalo uskladiti obrazovanje između mlađih i starijih ljudi, a prema Žiljku (2005) afirmirala se u devedesetim godinama u Europi kao odgovor na ekonomsku krizu i problem nezaposlenosti. Ta je aktivnost poslodavcima iznimno važna iz razloga što se smatra da će konstantnim učenjem i usavršavanjem zaposlenik moći bolje i više doprinosti poduzeću ili organizaciji. Prema Daveu (1976) „cjeloživotno učenje zahtijeva da se obrazovanje sagleda u njegovom totalitetu. Ono pokriva formalni, neformalni i informalni oblik obrazovanja i pokušava integrirati i artikulirati sve strukture i faze obrazovanja duž vertikalne i horizontalne dimenzije. Ono je također karakteristično po svojoj fleksibilnosti što se tiče vremena, prostora, sadržaja, načina učenja i zahtijeva samoupravljlivo učenje, dijeleći nečije prosvjetljenje s drugima i prihvaćajući različite

stilove i strategije učenja.“ Treba biti primjereno današnjim životnim uvjetima i kompatibilno sa sličnim obrazovnim programima drugih zemalja. Da bi se takav pristup mogao ostvariti, potrebno je stvarati mrežu institucija za cjeloživotno učenje koje će omogućiti sve vrste poučavanja, izgraditi odnose između raznih zainteresiranih strana (poslodavaca, lokalne i državne uprave, nositelja raznih institucija obrazovanja i sl.), prilagoditi obrazovne programe i organizaciju potrebama korisnika i osigurati financijska sredstva s kojima se sve to može realizirati. Cilj je takvog pristupa uspostava sustava obrazovanja dostupnog svim građanima zemlje u skladu s njihovim interesima te potrebama nacionalnog razvoja. U Europskoj uniji posebno se podržava takvo cjeloživotno obrazovanje, a sve kako bi se poboljšale mogućnosti zapošljavanja i pokretljivost pojedinaca na tržištu radne snage.

Prema Coombsu (1968) na razvoj koncepta cjeloživotnog obrazovanja, odnosno učenja, presudno je djelovalo rasvjetljavanje svjetske krize obrazovanja. Kriza je bila vidljiva u sve većem nesrazmjeru između materijalnih i ljudskih inputa u školovanje i ostvarenih izlazaka i učinaka obrazovanja na gospodarstvo i društvo. Coombsovo tumačenje krize je objašnjeno činjenicom da rigidni i skupi školski sustav nije u stanju zadovoljiti obrazovne potrebe koje se javljaju unutar promjenjive i dinamične gospodarske i političke okoline. Pitanjem cjeloživotnog obrazovanja bavila se i Europska komisija koja je 2000. godine izdala i memorandum o cjeloživotnom obrazovanju sa 6 ključnih poruka: nove bazične vještine za sve, veće investicije u ljudske resurse, inovacije u podučavanju i učenju, vrednovanje učenja, ponovno razmišljanje o vođenju i savjetovanju te dovođenje učenja bliže kući. Za tih je 6 ključnih poruka ponuđen strukturirani okvir za otvorenu raspravu o provedbi cjeloživotnog učenja. (<https://uil.unesco.org/document/european-communities-memorandum-lifelong-learning-issued-2000>)

Hoće li cjeloživotno učenje postati samo obećavajuća mogućnost ili će biti shvaćeno kao uvjet razvoja, ovisi o različitim okolnostima i čimbenicima. Zasigurno će mnogo toga ovisiti o svijesti i ambiciji pojedinaca suočenih sa sve bržim i zahtjevnijim promjenama, odnosno sve zahtjevnijim okolnostima na tržištu rada budućnosti.

### **5.5. Prilagodba obrazovanja turističkom tržištu budućnosti**

Zbog brzog razvoja turizma i sve žešće konkurencije na domaćem i svjetskom tržištu, kvalitetni i stručni djelatnici preduvjet su za preživljavanje u takvim okolnostima. Njih mogu stvoriti obrazovne ustanove koje nude prikladne programe, ali da bi to bilo moguće učenici ih trebaju moći prepoznati. Važno je i da reforme cjelokupnog nacionalnog obrazovnog sustava,

koje imaju za cilj podizanje kvalitete obrazovanja te njegovu bolju usklađenost s potrebama pojedinca i tržišta rada, pozitivno utječu na proces osuvremenjivanja obrazovanja u turizmu. Dakako, i u toj struci potrebno jer raditi na unapređivanju kontinuiranog ili cjeloživotnog obrazovanja. Ono u turizmu nije potrebno samo zbog prilagođavanja novim tehnologijama i procesima, nego proizlazi i iz potrebe za novim, specijaliziranim znanjima.

U Hrvatskoj programe cjeloživotnog obrazovanja u turizmu možemo podijeliti na:

- programe u svrhu službenog certificiranja (licenciranja) za turističke vodiče, animatore, pratitelje, voditelje poslovnica turističkih agencija koje provode visokoškolske ustanove. Kvaliteta je ovih programa upitna jer se svode na usvajanje činjeničnog znanja iz širokog spektra turističkih tema u vrlo malenom broju sati i bez ikakve praktične nastave te su, u suštini, vrlo formalnog karaktera;
- programi stručnog osposobljavanja – namijenjeni uglavnom nezaposlenim osobama koje se žele prekvalificirati. Ovi se programi provode temeljem odobrenja Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta. Međutim, tržište je neregulirano, a kvaliteta ovih programa upitna;
- programi stručnog usavršavanja – razni stručni tečajevi i seminari koje provode državna tijela, strukovne udruge, jedinice lokalne uprave te znanstvene i obrazovne institucije. ([https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA\\_2018\\_c-dokumenti/akcijski%20planovi/012\\_160128\\_akc\\_p\\_konkur.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/akcijski%20planovi/012_160128_akc_p_konkur.pdf))

Ovakva organizacija cjeloživotnog obrazovanja ne odgovara potrebama za osposobljavanjem i usavršavanjem u turizmu i ugostiteljstvu, zato što ne obuhvaća:

- dostupne, atraktivne, kreativne i inovativne programe stručnog osposobljavanja za zaposlenike na operativnim razinama, kod kojih je zbog njihove niže razine obrazovanja, nedostatka strukovnih kvalifikacija, dobi i sezonske prirode posla izražena potreba za kontinuiranim obrazovanjem i usvajanjem novih vještina. Određene programe provode poslodavci, uglavnom velike hotelske kuće i strukovne udruge (npr. barmena, kuhara), no recentna istraživanja (Institut za turizam) pokazala su da kod velikog broja operativnog kadra (osobito na poslovima domaćinstva, usluživanja hrane i pića) zaposlenicima nedostaju opće kompetencije poput kompjutorske pismenosti, komunikacije i znanja stranih jezika;
- programe osposobljavanja za poslodavce, koji su u najvećem broju mali i srednji poduzetnici, često i sami bez potrebnih strukovnih znanja i kvalifikacija;



- programe za osposobljavanje i usavršavanje mentora na radnom mjestu koji bi znali kako sustavno raditi i pratiti učenike na praksi. U JMO programima mentori kod poslodavca moraju usvojiti pedagoška znanja te biti certificirani za rad s učenicima, no, kao i svako službeno certificiranje, ovakva vrsta obrazovanja često je formalnog karaktera. Uz to, mentori na radnom mjestu koji nisu u sustavu JMO programa, a imaju učenike iz tzv. školskih programa na praksi, nemaju ni obavezu usvajanja pedagoških znanja;
- programe za kontinuirano usavršavanje nastavnika, bilo da se radi o pedagoškim ili strukovnim znanjima. Bez obaveze kontinuiranog obrazovanja, njihovo stručno usavršavanje ovisi o njihovoj vlastitoj motivaciji. Opći je dojam poslovnog sektora da nastavnici nisu pretjerano motivirani za stručno usavršavanje. ([https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA\\_2018\\_c-dokumenti/akcijski%20planovi/012\\_160128\\_akc\\_p\\_konkur.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/akcijski%20planovi/012_160128_akc_p_konkur.pdf))

Osnovni pokazatelji o položaju na tržištu rada za sektorska zanimanja kao što je turizam također su važni za razmatranje, jer ukazuju na to što bi trebalo poduzeti kako bi došlo do poboljšanja u obrazovnom procesu, a među njima su:

- **neto plaće** – pomoću neto plaće u sektoru dobiva se odgovor na pitanje koliko znanje iz nekog obrazovnog sektora vrijedi na tržištu. U slučaju da je prosječna plaća zaposlenika sa zanimanjem iz sektora niža od prosječne plaće u gospodarstvu, za očekivati je da će biti smanjen interes mladih za upis u sektorske obrazovne programe, a isto tako može se očekivati i niža razina produktivnosti rada na kojoj se odvija upotreba tih znanja i vještina.
- **ugovori o radu** – ugovori o radu su takvi ugovori koji se nude za određena sektorska zanimanja, a govore o količini pravne sigurnosti koju zaposlenici sa sektorskim zanimanjima mogu očekivati na tržištu rada. Ukoliko prevladavaju ugovori o radu na neodređeno vrijeme, može biti da se radi o poslovima na kojima je potrebno ponuditi višu razinu sigurnosti da bi se osigurala adekvatna ponuda rada.
- **sati rada, veličina poduzeća i vlasnička struktura** su elementi koji utječu na odluku o usmjeravanju karijere prema nekom od zanimanja.
- **položaj u zaposlenju** – pokazuje na kakvim se radnim mjestima (u smislu vrste poslodavca) nalaze osobe sa sektorskim zanimanjima. (<https://www.asoo.hr/UserDocsImages/projekti/kvalifikacije/ishodi/planiranje%20kv/turizam.pdf>)

Da bi se poboljšavalo stanje i kvaliteta u turističkom sektoru, zasigurno postoji potreba za prikladnom obrazovanom politikom koja će pridonijeti osposobljavanju radne snage, od onih koji rade najjednostavnije poslove u turizmu (primjerice zaposlenika koji se uglavnom zapošljavaju sezonski) do menadžera obrazovanih da mogu upravljati turističkim subjektima i osmišljavati različite sadržaje za proširenje turističke ponude. Kod toga treba uzeti u obzir da je dio kompetencija iz područja sektora turizma povezan s drugim područjima rada i življenja. To znači da će obrazovanje u turizmu uključivati jačanje interdisciplinarnе suradnje.

## **6. ISTRAŽIVANJE MOGUĆNOSTI PRILAGOĐAVANJA HRVATSKOG OBRAZOVNOG SUSTAVA TRŽIŠTU RADA BUDUĆNOSTI**

Cilj istraživanja, čiji su rezultati prikazani u ovom dijelu rada, bio je ispitati mišljenja mjerodavnih osoba o tome kakve su mogućnosti prilagodbe obrazovnog sustava trendovima na tržištu rada, koje je sve teže predvidjeti zbog brzih znanstveno-tehnoloških promjena. Za dobivanje potrebnih podataka za analizu korišten je polustrukturirani intervju, a pitanja su bila prilagođena ispitanicima radi dobivanja što mjerodavnijih odgovora. U intervjuima su sudjelovali Denis Živković, vlasnik i glavni menadžer hotela Vaal u Rovinju, Blaženka Divjak, bivša ministrica znanosti i obrazovanja, a sada redoviti profesor na FOI-ju u Varaždinu te Gordana Rusak, redoviti profesor u trajnom zvanju na PMF-u.

Intervjuom su bile obuhvaćene sljedeće teme:

- trenutno stanje tržišta rada i zahtjevi tržišta rada budućnosti;
- prilagođenost hrvatskog obrazovnog sustava tržištu rada budućnosti;
- značaj stručnog usavršavanja u unapređivanju nastavničkih kompetencija;
- značaj primjene modernih nastavnih metoda i vještina te važnost i mogućnosti stvaranja kvalitetnih odnosa s učenicima;
- mogućnost unaprjeđenja suradnje između obrazovnih institucija, javnih službi za zapošljavanje i poslodavaca.

### **6.1. Rezultati istraživanja: mogućnosti prilagođavanja hrvatskog obrazovnog sustava tržištu rada budućnosti**

U nastavku se navode odgovori ispitanika na pitanja koja su im postavljena. Oni bi trebali pomoći u boljem sagledavanju postojećih okolnosti koje utječu na stanje na tržištu rada u Hrvatskoj. Rezultati istraživanja predstavljeni su u dva dijela. U prvom su navedeni odgovori

jednog poslodavca, voditelja hotela, koji je kroz svoje viđenje nastojao prikazati situaciju na tržištu rada u turizmu. U nastavku su dati odgovori dviju profesorica s različitih visokoobrazovnih ustanova, od kojih je jedna bivša ministrica znanosti i obrazovanja, a druga bivša saborska zastupnica.

***Pitanje: Imajući u vidu trenutno stanje tržišta rada u Hrvatskoj pa i u svijetu te njihove uzroke i posljedice, može li obrazovni sustav kakav je danas odgovoriti izazovima budućnosti?***

Prema mišljenju Denisa Živkovića, vlasnika i glavnog menadžera hotela Vaal u Rovinju, hrvatsko tržište rada se uopće ne prilagođava budućim potrebama. Kao argument je naveo nedostatak radne snage i probleme prilikom potrage za zaposlenicima, pogotovo sezoncima. Najviše nedostaje kuhara, konobara i sobarica (takvih problema nije bilo jedino u vrijeme korona virusa). Iako turizam nije od jučer, država i obrazovni sustav zanemaruju takvo stanje i ne usklađuju planove prema promjenama. Veliki problem je inertnost raznih ministarstava u rješavanju postojećih problema.

***Pitanje: Treba li promjenu svijeta rada pratiti i promjena sadržaja, oblika i strukture učenja?***

Denis Živković ističe da je potreba za promjenom neupitna, a to vrijedi i za obrazovne programe te oblike i strukture učenja. Dio znanja je zastario te stoga treba poticati stjecanje relevantnih i potrebnih znanja koja će odgovarati vrlo dinamičnom svijetu kakav je danas i kakav će najvjerojatnije biti u budućnosti. Pravilno planiranje svakako je preduvjet za postizanje konkurentnosti i izbjegavanje poremećaja na tržištu.

***Pitanje: Je li ubrzani porast visokoškolovanih tražitelja posla donio prevagu kvantitete nad kvalitetom?***

Prema riječima Denisa Živkovića desilo se, na žalost, upravo to, prevaga kvantitete nad kvalitetom. Porast visokoškolovanih tražitelja posla nije pridonio povećanju kvalitete jer ti kadrovi prihvaćaju razne poslove koji su nominalno niže rangirani od njihovih kvalifikacija (takvih je prema istraživanju više od 50%), nadajući se da je to samo privremeno rješenje i da je bolje da ipak nešto rade dok čekaju bolju priliku. To rezultira nedovoljnom motivacijom i dovodi do frustracija, što se onda prenosi na kvalitetu obavljenog posla.

***Pitanje: Koja će se znanja i vještine preferirati na tržištu rada budućnosti (potrebne za razvoj hrvatskog gospodarstva)?***

Denis Živković smatra da će se preferirati vještine i znanja ovisno o potrebama neke grane gospodarstva pa će tako, primjerice, za turizam biti sve potrebnije poznavanje stranih jezika i, naravno, znanje korištenja najmodernije tehnologije. Osim toga, sve raširenija praksa multidisciplinarnog pristupa traži savladavanje i drugih, često različitih vještina i znanja, a takav trend bit će u budućnosti naglašen još više. Stoga je važno imati otvoren i realan pogled na stvarnost i prihvaćati potrebne prilagodbe.

***Pitanje: Postoji li nedostatak komponenti kod zaposlenika kao što su specifična obuka, iskustvo, manjak urođenih vještina?***

Denis Živković smatra da je nedostatak navedenih komponenti itekako prisutan, a da je pogotovo izražen manjak urođenih vještina koje su potrebne za samostalan rad odmah nakon završenog školovanja. Takve nedostatke je moguće postepeno i lakše umanjiti ili ispraviti ukoliko postoje osobne preferencije i interes za neki posao. U tom smislu prilagođeni obrazovni programi mogli bi itekako pomoći.

***Pitanje: Kakva je vaša suradnja s obrazovnim ustanovama?***

Prema Denisu Živkoviću suradnja s obrazovnim sustavom gotovo i ne postoji. Šteta da je to tako jer bi dvostrano školovanje donosilo niz prednosti i poduzećima i zaposlenicima, pogotovo mladima. Takav bi oblik suradnje poduzećima osigurao potrebnu kompetentnost radne snage, smanjili bi se troškovi poslovanja te vrijeme prilagodbe pripravnika na radno mjesto, kao i njihova produktivnost. Naravno, problem je u tome što obrazovni sustav nije spreman za potrebne promjene i uvođenje novih načina i metoda rada, u koje spadaju i bolja suradnja obrazovnih ustanova i poslodavaca. Svakako treba poraditi i na boljoj komunikaciji između poslodavaca i obrazovnih ustanova.

***Pitanje: Koliko se osjeća potreba za odgovarajućim znanjima i vještinama koje mogu omogućiti realizaciju radnih zadataka koje diktiraju moderni trendovi nastali zbog eksplozije znanja i tehnologije?***

Prema Denisu Živkoviću skoro u svakoj organizaciji postoje poslovi koje mogu najbolje odrađivati visokokvalificirane i visokoškolvane osobe sa specifičnim znanjima i vještinama. No, problem je u tome da danas postoji veća potražnja za radnom snagom koja obavlja bazične

poslove za koje su prije svega potrebne manualne vještine i sposobnosti. Obrazovni sustav ne vodi dovoljno računa o tome i ignorira se činjenica da bez njih nije moguće odraditi poslove koji su neophodni za funkcioniranje turizma.

***Pitanje: Je li i kako moguće unaprijediti suradnju i partnerstvo između obrazovnih institucija, javnih službi za zapošljavanje i poslodavaca? Možete li navesti kakav primjer?***

Denis Živković smatra da je, unatoč postojanju različitih problema i različitih razloga za nepovoljno stanje u kojem se nalazimo, prijeko potrebno unapređivati takvu suradnju. U tom smislu potrebno je učiniti neke korjenite promjene ili provesti reforme, prvenstveno se to odnosi na javni sektor, kao i na državnu administraciju. Jedino je rješenje da oni rade u interesu građana i poduzetnika i postanu servis svima nama. Mnogo puta se pokazalo da višegodišnje zaostatke i probleme nije moguće rješavati „vatrogasnim“ mjerama. Kao što je već rečeno, važno je unaprijediti komunikaciju između raznih ministarstava kako bi se bolje prepoznale stvarne potrebe na tržištu rada, kako današnje tako i buduće. Suvremeniji programi u obrazovanju trebali bi omogućiti samostalniji i efikasniji rad zaposlenika, a suradnja s poslodavcima pogotovo bi se mogla unaprijediti povećanjem broja sati prakse.

Pogrešno vođena politika zapošljavanja i odnosa prema tražiteljima posla u Hrvatskoj dovela je do migracije stanovništva u druge zemlje. To je dovelo do toga da već godinama na tržištu rada postoji potreba za određenom radnom snagom (pogotovo u turizmu i građevinarstvu) i zbog toga se iz godine u godinu izdaje sve više dozvola za rad stranim državljanima. Šteta, jer bi stanje moglo biti drugačije. Primjerice, spremačice u turizmu već i sad mogu dobiti plaću od 4500 do 6500 kn, što dakako ovisi o kategoriji smještaja, kao i destinaciji gdje rade. Ako poslodavac treba stranom radniku osigurati još stan i hranu, za to mora izdvojiti dodatnih 2500 – 4000 kn, što ga u konačnici može stajati i do 10 000 kn. Uz određene mjere, kao što je npr. kategorija stalni sezonac te državne poticaje, odnosno nuđenje sigurnosti i garancije dugotrajnog zaposlenja, domaći bi radnik mogao zarađivati preko 7500 kn, što je svakako privlačno i konkurentno plaćama koje se mogu dobiti u drugim zemljama Europske unije. Na taj bi se način mogao promijeniti trend i usporiti odljev radno sposobnih ljudi u inozemstvo.

***Pitanje: Utječe li stanje na tržištu rada u Hrvatskoj na odljev mozgova, tj. radne snage?***

Prema riječima Denisa Živkovića naravno da utječe, a potiče ga upravo država svojim neplanskim pristupom obrazovanju, o čemu je bilo govora u prethodnim pitanjima. Upornim

forsiranjem povećanja broja visokoškolvane radne snage, koja će nakon školovanja teško naći zaposlenje, stvaraju se samo nepotrebni troškovi i za državu i za te ljude.

U nastavku slijede odgovori bivše ministrice znanosti i obrazovanja Blaženke Divjak i Gordane Rusak, redovite profesorice na PMF-u.

***Pitanje: Kako bi se mogao potaknuti ili ubrzati suvremeniji oblik nastave na visokoškolskim ustanovama na kojima još uvijek dominira tradicionalan način poučavanja i učenja?***

Gordana Rusak smatra da to ovisi o sposobnostima i kompetencijama nastavnika i njihovoj volji za neformalnim i informalnim oblicima učenja koji poboljšavaju njihove kompetencije.

U svom odgovoru Blaženka Divjak navodi da se očekivani ciljevi mogu ostvariti kroz sljedeće pristupe:

- Top-down: strateškim odlukama na razini visokog učilišta na prijedlog uprave ili stručnog vijeća ili studentskog zbora, čime bi institucija pokazala da prati i ide u korak sa svjetskim trendovima.
- Bottom-up: svaki profesor na svojem predmetu može uvesti hibridnu nastavu temeljem EU ili nacionalnih projekata, ili temeljem suradnje na razini nastavnika na predmetu, katedri ili zavodu.

Za obje opcije ima dosta dobrih primjera u Hrvatskoj. Npr. FOI, Sveučilište u Rijeci, projekt RAPIDE (<https://rapide-project.eu/>). Bivša ministrica navela je da postoje i razne mogućnosti besplatne edukacije (npr. MOOC-ovi, masovno otvoreni online tečajevi) kako napraviti određene pomake.

***Pitanje: Kako bi se mogle potaknuti nastavničke navike koje podržavaju poboljšano učenje i veću efikasnost?***

Mišljenje je Gordane Rusak da bi se promjene nastavničkih navika moglo poticati kroz programe za cjeloživotno obrazovanje.

Prema riječima Blaženke Divjak nastavničke navike bi se mogle potaknuti obaveznim edukacijama kroz koje bi se radilo na unapređenju nastavničkih kompetencija koje propiše visoko učilište, ali još bolje vlastitom inicijativom nastavnika na visokim učilištima zasnovanoj na samoregularanom donošenju odluka o profesionalnom usavršavanju.

***Pitanje: Kako bi trebalo pripremati buduće nastavnike da bi oni mogli održavati suvremenu nastavu, odnosno provesti obrazovni program za razvoj u budućnosti?***

Gordana Rusak smatra da se to najbolje može postići cjeloživotnim obrazovanjem. Navela je da istraživanja pokazuju da se samo manji dio kompetencija stječe kroz formalno obrazovanje te da se ono mora nastaviti kroz neformalno i informalno obrazovanje s kojima se nečije kompetencije daleko više proširuju od onih stečenih formalnim obrazovanjem. Drugim riječima, to znači da obrazovanje koje uključuje sustav općeg, strukovnog i visokoškolskog obrazovanja treba nadopunjavati obrazovanjem koje zadovoljava dopunske, dodatne ili alternativne potrebe učenja i koje može, ali ne mora biti povezano sa sustavom formalnog obrazovanja te samousmjerenim ili informalnim obrazovanjem gdje pojedinac uči kroz svakodnevna iskustva i različitih drugih izvora iz svoga okruženja.

Bivša ministrica Blaženka Divjak smatra da bi se to moglo postići propisanim ulaznim kompetencijama i edukacijama za nove nastavnike na razini visokog učilišta.

***Pitanje: Tko bi mogao ponuditi kvalitetne programe za osposobljavanje nastavnika za tržište rada budućnosti?***

Prema mišljenju Gordane Rusak, iste one obrazovne institucije koje su nastavnike i obrazovale, mogle bi ponuditi i programe za cjeloživotno obrazovanje nastavnika. Ti sadržaji bi trebali uključivati programe za podizanje nastavničkih kompetencija u podučavanju, ali i sadržaje koji donose nove spoznaje iz područja znanosti.

Blaženka Divjak naglasila je da pojedina visoka učilišta u Hrvatskoj već provode takve programe te da bi bilo dobro objediniti ponudu preko npr. SRCA, AZVO-a, Rektorskog zbora ili Vijeća veleučilišta. Pored toga postoje besplatni MOOC-ovi na međunarodnoj razini (npr. Courseri) ili na nacionalnoj (npr. FOI ima dva MOOC-a o digitalnim, metodičkim i poduzetničkim kompetencijama visokoškolskih nastavnika).

***Pitanje: Kako bi trebalo pripremati buduće studente za suvremene oblike nastave?***

Gordana Rusak odgovorila je da današnje studente obrazujemo za tehnologije koje još uvijek ne postoje, koje će se razviti tek u budućnosti. Stoga bi dobar oblik obrazovanja bio onaj koji priprema studente za nadogradnju znanja u budućnosti, što uključuje dobro povezivanje činjenica, kritičko razmišljanje, snalaženje u novim situacijama na temelju starih iskustava,

razvija potrebu za cjeloživotnim obrazovanjem i praćenje suvremenih tokova u znanosti i tehnologiji.

Nadovezujući se na odgovor iz prethodnog pitanja, bivša ministrica znanosti i obrazovanja, Blaženka Divjak, dodala je da visoko učilište treba također dodatno osigurati institucijsku podršku studentima u edukaciji i opremi koja se može posuditi te potrebnim aplikacijama (FOI to radi, a vjerojatno i neka druga visoka učilišta).

***Pitanje: Bolonjski proces podrazumijeva reformu visokog obrazovanja s ciljem povećanja konkurentnosti i kvalitete europskog visokog obrazovanja u odnosu na ostale razvijene zemlje. Ostvaruje li se to u Hrvatskoj?***

Prema Gordani Rusak, Bolonjski proces uveden je s ciljem moguće razmjene studenata unutar europskog prostora i taj se cilj ostvaruje. Velik broj studenata završi barem jedan semestar van matičnog visokog učilišta u Hrvatskoj, što doprinosi kvaliteti obrazovanja. Ta je razmjena omogućena uvođenjem ECTS sustava bodovanja. Drugi je cilj bio da se poveća broj visokoobrazovanih osoba, onih koji će završetkom preddiplomskog studija steći diplomu. No, pokazalo se da tražitelji posla s takvom diplomom nisu prepoznati na tržištu rada. Ne mogavši naći posao, velika većina takvih studenata nastavila je studij pa se može zaključiti da koncept preddiplomskog studija nije ostvario svoj cilj. Jedan od ciljeva Bolonjskog procesa bio je i horizontalna mobilnost studenata, što znači da bi oni mogli, osim na matičnom, upisivati kolegije i na drugim visokim učilištima. Tako bi se dobili visoko specijalizirani stručnjaci za određeno područje (primjerice novinar koji je specijaliziran za praćenje problematike iz medicine ili sporta). Na žalost, ni taj cilj Bolonjskog procesa nije zaživio u Hrvatskoj.

Blaženka Divjak smatra da se on donekle ostvaruje, ali da je za konkretniji odgovor potrebna šira analiza.

***Pitanje: Imajući u vidu trenutno prilično nepovoljno stanje tržišta rada u Hrvatskoj, može li obrazovni sustav kakav je danas odgovoriti izazovima budućnosti?***

Prema mišljenju Gordane Rusak nepovoljno stanje na tržištu rada nije rezultat dobrog ili lošeg obrazovnog sustava, niti ga je obrazovni sustav generirao. Može se govoriti samo o neravnoteži, odnosno prevelikom broju diplomiranih studenata u određenim strukama, dok je drugih premalo, ali to opet nije pitanje kvalitete obrazovnog sustava nego upisnih politika. Dakle, loše stanje na tržištu rada rezultat je brojnih drugih negativnih čimbenika i nije direktno vezano uz kvalitetu obrazovnog sustava, nego za politiku upisnih kvota.



Blaženka Divjak smatra da je u Hrvatskoj trenutno ogromna potražnja za radnicima. Međutim, studijski programi i kvote ne prate potrebe tržišta, nego uglavnom mogućnosti visokih učilišta da izvedu program s raspoloživim nastavnicima i opremom. Stoga bi bilo potrebno u programskim ugovorima jasnije propisati kvote i programe.

***Pitanje: Kolika je usklađenost između vještina koje proizvodi obrazovni sustav i onih potrebnih tržištu rada (unatoč rastu broja diplomanata)? Ako postoje kakva ograničenja, koje bi korekcije, prilagodbe ili kakvu bi modernizaciju tog sustava trebalo učiniti?***

Gordana Rusak je navela da je EU financirala projekte koji su bili namijenjeni usklađivanju kompetencija studenata s onima koje traži tržište rada i u tim projektima sudjelovali su i poslodavci. U tim projektima sudjelovala su pojedina visoka učilišta te su za određena zanimanja definirane kompetencije koje traži tržište rada. Ta su zanimanja nakon toga upisana u registar Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (HKO). Proces upisivanja tih zanimanja u HKO i dalje je u tijeku i bit će nastavljen tako dugo dok se sva zanimanja ne kategoriziraju na navedeni način.

Blaženka Divjak navela je da odgovor na ovo pitanje leži u razlozima koje je spomenula odgovarajući na prethodno pitanje.

***Pitanje: Je li nositeljima visokoškolskih kvalifikacija iz Hrvatske omogućen jednaki pristup europskom i svjetskom tržištu rada, kao i onima iz drugih, pogotovo, razvijenih država.***

U principu, da, smatra Gordana Rusak.

I odgovor bivše ministrice Blaženke Divjak bio je potvrđan, u smislu priznavanja diploma. Međutim, problem je jesu li same kvalifikacije konkurentne na domaćem, a još više na međunarodnom tržištu rada.

***Pitanje: Je li i kako moguće unaprijediti suradnju i partnerstvo između obrazovnih institucija, javnih službi, pogotovo onih za zapošljavanje, i poslodavaca?***

Gordana Rusak se u svom odgovoru pozvala na prije spomenute projekte vezane uz Hrvatski kvalifikacijski okvir (HKO.)

Blaženka Divjak smatra da je to moguće na način da visoka učilišta osnuju centre za razvoj karijere koji koordiniraju tu suradnju. I dakako, da u tim centrima zaposle sposobne, a ne podobne osobe.

## 6.2. Rasprava

Rezultati dobiveni istraživanjem pokazali su jednu ključnu činjenicu, a to je da je obrazovanje nezaobilazni čimbenik zbivanja na tržištu rada, a time i razvoja nacionalnog gospodarstva te društva općenito.

Ispitani poduzetnik iznio je svoje stavove o problemima u zapošljavanju u turizmu i pokušao pojasniti zašto je ono u današnje vrijeme otežano te zašto i kako mnogi rade ono za što nisu školovani. Izrazio je skeptičnost prema učinjenim promjenama u djelovanju obrazovnih ustanova i ne vidi konkretne pomake u njihovoj prilagodbi stvarnim potrebama. To je argumentirao nedostatkom uravnotežene ponude kandidata na svim razinama, što onda rezultira odlaskom hrvatskih radnika u inozemstvo. Prema njemu, do potrebnog stanja bit će moguće doći ako će se proces suradnje obrazovnih institucija i poslodavaca odvijati zbog želja za stvarnim i kvalitetnim promjenama, a neće ostati uglavnom na deklarativnoj razini. Ako se ne pokrene i ne potakne stvaranje relevantnih i traženih znanja, doći će do još većih problema, koji će se javljati usprkos pojavi novih radnih mjesta, jer za njih neće biti odgovarajućeg kadra.

Ispitanice, koje pripadaju obrazovnom sustavu, situaciju vide nešto drugačijom te smatraju da se pomaci ka boljem ipak događaju. Slažu se da se Hrvatska suočava s ozbiljnim izazovima u procesu reforme obrazovnog sektora koja bi trebala poboljšati kvalitetu obrazovanja te ga uskladiti s potrebama tržišta rada. No, prema njima, novi obrazovni standardi i na njima utemeljeni obrazovni programi ipak se razvijaju. Sustavno prilagođavanje novim potrebama moći će se pogotovo postići primjenom raznih programa u procesu cjeloživotnog učenja. Ispitanice smatraju da bi obrazovne institucije trebale više raditi na podizanju svijesti nastavnika i učenika o odgovornosti koju imaju prema obrazovanju te da postojeći planovi za bolje osposobljavanje nastavnika svakako predstavljaju potencijal za to. I naravno, primjena tehnologije, s kojim su nastavnici i učenici već u mnogome verzirani, alat je koji treba biti svekolika potpora modernoj nastavi.

Skup podataka obuhvaćen ovom analizom donekle je manjkav zbog malog uzorka te zbog nedobivenih odgovore od strane Hrvatskog zavoda za zapošljavanje - Područnog ureda Čakovec. Unatoč tome istraživanje je pokazalo kako će biti potrebno još neko razdoblje za uvođenje, usvajanje i prakticiranje svih potrebnih promjena u obrazovni sustav i da će u tome trebati sudjelovati različite strane; od ministarstava, visokoškolskih ustanova, raznih ekspertnih skupina, pa sve do agencija koje će trebati složiti okvir što bi se i kako trebalo raditi u obrazovnim ustanovama. Treba se nadati da prilagodbe obrazovnog sustava neće stati zbog

raznih izgovora i tvrdnji da promjene nisu moguće zbog sustava koji to onemogućava. Čekanje bi moglo imati visoku cijenu. Svako zakašnjenje tražit će veliki trud da se sustignu drugi.

## 7. ZAKLJUČAK

Svijet se očito mijenja brže nego se ljudi mogu prilagođavati tim novim okolnostima. To ima odraza i na zbivanja na tržištu rada pa se nameće pitanje da li će ljudski potencijali uopće moći zadovoljiti njegove potrebe u budućnosti. Činjenica je da će u tom procesu razvoja zaposlenika obrazovni sustav imati važnu ulogu. Stoga mu je već sada potrebno posvećivati potrebnu pozornost, kako bi se stvorili predujeti da može funkcionirati na način da u 21. stoljeću priprema ljude za poslove koji još neće ni postojati.

Dobro je da se u hrvatskom obrazovnom sustavu događaju različite promjene i reforme i postupno stvara ozračje koje će od nastavnika, ali i učenika zahtijevati drugačiji pristup u procesu poučavanja i učenja. Interakcija između njih trebat će biti intenzivnija, a to znači uvažavajuća, suradnička, sigurna i poticajna. U takvom odnosu nastavnici će trebati aktivnije sudjelovati u napretku učenika, a učenici će trebati pokazati veći interes za ponuđene teme te surađivati u nastavi. Naravno, povećana složenost nastavnog procesa, kao i zahtjevi za odvijanjem potrebne komunikacije, odnosno stvaranja potrebne atmosfere u učionici, zahtijevat će od nastavnika neprestano stručno usavršavanje i usvajanja novih znanja te maksimalni razvitak njegovih sposobnosti. Prema rezultatima istraživanja pomaka u tom smislu ima jer pojedina visoka učilišta u Hrvatskoj već nude neke programe usavršavanja nastavnika, no učinak bi se mogao povećati kada bi se takva ponuda objedinila preko npr. SRCA, AZVO-a, Rektorskog zbora ili Vijeća veleučilišta. Neke obrazovne ustanove nastoje osigurati institucionalnu podršku studentima te im se nude mogućnosti određene edukacije, kao i posuđivanje opreme te dobivanje potrebnih aplikacija. Istraživanje je također pokazalo da je u razvoju nastavnih procesa važno usklađivanje nastavnih sadržaja i predmeta sa realnim životnim i poslovnim situacijama.

Dakle, zbog svega spomenutog od države i obrazovnog sustava očekuju se stalne dorade ili prilagodbe planova i strategija pa i izrada raznih alternativnih scenarija. Cilj je dakako obrazovni proces pomaknuti prema aktualnim i budućim izazovima. U njega bi trebali biti uključeni svi relevantni čimbenici koji se bave odgojno – obrazovnim sustavom, ali i sve ostale zainteresirane strane. Uz to, svakako je potrebno osigurati uvjete za njegovo nesmetano i kontinuirano provođenje, odnosno ukloniti sve političke, društvene, ekonomske i ostale

prepreke koje stoje na putu ostvarenju poticajne klime za što bolji razvoj Hrvatske u budućnosti.

## 8. POPIS LITERATURE

1. Al Kaboody, M. (2013). Second Language Motivation; The Role of Teachers in Learners'.
2. ASOO. 2012. Turizam i ugostiteljstvo.  
<https://www.asoo.hr/UserDocsImages/projekti/kvalifikacije/ishodi/planiranje%20kv/turizam.pdf> (9. 7. 2022.)
3. Atomiyme. Koje su karakteristike modernog društva struktura suvremenog društva.  
<https://hr.atomiyme.com/koje-su-karakteristike-modernog-drustva-struktura-suvremenog-drustva/> (14. 2. 2022.)
4. BBC. 2019. Hungary tries for baby boom with tax breaks and loan forgiveness.  
<https://www.bbc.com/news/world-europe-47192612> (17. 2. 2022.)
5. Bečić, M. (2013). Obrazovna neusklađenost na tržištu rada: preobrazovanost i njezine implikacije. <https://hrcak.srce.hr/file/172174> (2. 3. 2022.)
6. Bežen, A., Jelavić, F., Kujunžić, N., Pletenac, V. (1993). Osnove didaktike. Zagreb, Školske novine.
7. Bitthink. 2016. 47 % of jobs will vanish in the next 25 years, say Oxford University researchers . <https://bigthink.com/technology-innovation/47-of-jobs-in-the-next-25-years-will-disappear-according-to-oxford-university> (15. 2. 2022.)
8. Bognar, L., Matijević, M. (2002). Didaktika. Zagreb, Školska knjiga.
9. Bratanić, M. (2002). Paradoks odgoja. Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada.
10. CEP. Odnos društvo pojedinac. <http://www.cep.ffrz.hr/index.php/tekstovi-clanova/odnos-drustvo-pojedinac> (14. 2. 2022.)
11. Cifrić, I. (2000). Moderno društvo i svjetski etos. Zagreb, Hrvatsko sociološko društvo, Zavod za sociologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu.

12. Commission of the European Communities. (2000). A Memorandum on Lifelong Learning. <https://uil.unesco.org/i/doc/lifelong-learning/policies/european-communities-a-memorandum-on-lifelong-learning.pdf> (9. 3. 2022.)
13. Coombs, P. H. (1968). The World Crisis in Education. New York, Oxford University Press.
14. Dave, R. H. (1976). Foundations of Lifelong Education. New York, Pergamon Press.
15. Dessler G. (2015). Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, Mate.
16. HOK. (2020). Zaustaviti iseljavanje mladih ljudi iz Hrvatske - Izjednačiti prava mladih obrtnika s mladim radnicima te osigurati potpore i sustavnu društvenu podršku poduzetništvu mladih. <https://www.hok.hr/novosti-iz-hok/zaustaviti-iseljavanje-mladih-ljudi-iz-hrvatske-izjednaciti-prava-mladih-obrtnika-s-mladim-radnicima> (17. 2. 2022.)
17. EC Europa. Convergence programme of Hungary 2020 - 2024. [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/2020-european-semester-convergence-programme-hungary\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/2020-european-semester-convergence-programme-hungary_en.pdf) (17. 2. 2022.)
18. European Commission. (2021). Pregled obrazovanja i osposobljavanja za 2021. <https://op.europa.eu/webpub/eac/education-and-training-monitor-2021/hr/croatia.html#one> (19. 6. 2022.)
19. Europarl. (2020). Zašto ljudi migriraju?. <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/world/20200624STO81906/zasto-ljudi-migriraju> (15. 2. 2022.)
20. Gong. (2021). Hrvatska i Poljska imaju najnižu stopu povjerenja u neovisnost pravosuđa. <https://gong.hr/2021/07/21/hrvatska-i-poljska-imaju-najnizu-stopu-povjerenja-u-neovisnost-pravosuda/> (17. 2. 2022.)
21. Haramina, A., Mališa, S. (2020). Suvremeni trendovi i izazovi nastavničke profesije. Rijeka, Zbornik Odsjeka za pedagogiju Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:186:340275> (09. 7. 2022.)
22. Idaireland. <https://www.idaireland.com/invest-in-ireland/ireland-corporate-tax> (17. 2. 2022.)

23. Jadranka Lasić-Lazić, Sonja Špiranec, Mihaela Banek Zorica. (2012). Izgubljeni u novom obrazovnom okruženju – pronađeni u informacijskom opismenjavanju.  
<https://hrcak.srce.hr/file/127116> (27. 6. 2022.)
24. Jukić, J. (1996). Obilježja modernog društva <https://hrcak.srce.hr/file/3384> (14. 2. 2022.)
25. Katunarić, V. (2012). Putovi modernih društava : izazov historijske sociologije. Zagreb/Zadar. Zagreb, Izdanja Antibarbarus ; Zadar, Sveučilište, 2012.
26. Lalović, Z. (2009). Naša škola: Metode učenja/nastave u školi. Podgorica, Zavod za školstvo.
27. Laughlin, P. R., Hatch, E. C., Silver, J. S., Boh, L. (2006). Groups perform better than the best individuals on letters-to-numbers problems: Effects of group size.  
<https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0022-3514.90.4.644> (27. 6. 2022.)
28. Liberal. (2017). Vlada bi lako mogla zaustaviti iseljavanje u ovih 5 koraka.  
<https://www.liberal.hr/vlada-bi-lako-mogla-zaustaviti-iseljavanje-u-ovih-5-koraka-772> (17. 2. 2022.)
29. Lider. (2018). Priče iz Irske (3): Najniži porez na dobit, a iznadprosječni udio u BDP-u zemlje. <https://lider.media/aktualno/price-iz-irske-3-najnizi-porez-na-dobit-a-iznadprosjecni-udio-u-bdp-u-zemlje-37942> (17. 2. 2022.)
30. LinkedIn. (2014). Top 10 Job Titles That Didn't Exist 5 Years Ago.  
<https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/job-titles-that-didnt-exist-5-years-ago-infographic> (30. 6. 2022.)
31. Marušnik, B. (2012). Upravljanje znanjem s posebnim osvrtom na efikasnost humanog kapitala. TECHNE časopis, Udruženja inženjera i Politehnike Pula, Pula, br. 13.
32. Maskalan, A. (2018). Tko, što, kako? Ideja napretka i društvena promjena  
<https://hrcak.srce.hr/file/320353> (14. 2. 2022.)
33. Megabroker. (2021). 20 nadolazećih trendova hotelske tehnologije za 2021. godinu.  
<https://megabooker.hr/20-nadolazecih-trendova-hotelske-tehnologije-za-2021-godinu/#vos> (27. 6. 2022.)

34. Mihevc, P. (1982). Značilnosti poselitve ruralnega prostora Slovenije. Ljubljana, Ekonomska revija št. 3 - 4.
35. MINT. (2015). Program jačanja konkuretnosti ljudskih potencijala u turizmu. [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA\\_2018\\_c-dokumenti/akcijski%20planovi/012\\_160128\\_akc\\_p\\_konkur.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/akcijski%20planovi/012_160128_akc_p_konkur.pdf) (9. 7. 2022.)
36. Mojposao. (2014). Hrvatska radna snaga je previše obrazovana. <https://www.mojposao.net/Savjet/74156/Hrvatska-radna-snaga-je-previse-obrazovana/> (9. 7. 2022.)
37. MROSP. Povezivanje obrazovanja i potreba tržišta rada <https://mrosp.gov.hr/arhiva-3104-10582/novosti-10759/povezivanje-obrazovanja-i-potreba-trzista-rada-10835/10835> (15. 2. 2022.)
38. MZO. <https://mzo.gov.hr/znanost/99> (15. 2. 2022.)
39. MZO. Odgoj i obrazovanje. <https://mzo.gov.hr/odgoj-i-obrazovanje/109> (17. 2. 2022.)
40. MZO. Osnovnoškolski odgoj i obrazovanje. <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/osnovnoskolski-odgoj-i-obrazovanje/129> (17. 2. 2022.)
41. MZO. Rani i predškolski odgoj i obrazovanje <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/rani-i-predskolski-odgoj-i-obrazovanje/128> (17. 2. 2022.)
42. MZO. Srednjoškolski odgoj i obrazovanje. <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/srednjoskolski-odgoj-i-obrazovanje/130> (17. 2. 2022.)
43. MZO. Strateški plan za razdoblje 2020. - 2022. <https://mzo.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/PristupInformacijama/Strateski//Strateski%20plan%20Ministarstva%20znanosti%20i%20obrazovanja%20za%20razdoblje%202020.%20-%202022..pdf> (23. 6. 2022.)
44. MZO,. Visoko obrazovanje. <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/visoko-obrazovanje/133> (17. 2. 2022.)
45. Nikčević-Milković, A. (2004). Aktivno učenje na visokoškolskoj razini. Život i škola. <https://hrcak.srce.hr/file/40234> (8. 3. 2022.)

46. Nikodem, K. (2003). Moderno društvo kao »tehničko društvo« - Društveno-povijesna priprema za razvoj neljudskih oblika života. <https://hrcak.srce.hr/file/126880> (14. 2. 2022.)
47. Obadić, A. (2017). Nezaposlenost mladih i usklađenost obrazovnog sustava s potrebama tržišta rada. <https://hrcak.srce.hr/file/270630> (15. 2. 2022.)
48. Obradović V., Samardžija J., Jandrić J. (2014) Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Zagreb : Plejada
49. OECD. (2002). <https://www.oecd.org/sti/ieconomy/2771125.pdf> (11. 4. 2022.)
50. Omerović, M., Džaferagić-Franca, A. (2012). Aktivno učenje u osnovnoj školi. Metodčki obzori. <https://hrcak.srce.hr/file/117140> (9. 3. 2022.)
51. Ordinacija. (2019). Kreativnost je vještina, a psihologinja otkriva tri načina kako je vježbati. <https://ordinacija.vecernji.hr/budi-sretan/kolumna/kreativnost-je-vjestina-a-psihologinja-otkriva-tri-nacina-kako-je-vjezbati/> (30. 6. 2022.)
52. OŠ Kamenica. Suvremene metode i oblici poučavanja. <https://www.os-kamenica.com/nastava/suvremene-metode-i-oblici-poucavanja> (9. 7. 2022.)
53. Pcskolarac. (2018). Bitne razlike između tradicionalne i suvremene nastave. <https://www.pcskolarac.info/2018/10/bitne-razlike-izmeu-tradicionalne-i.html> (22.07.2022.)
54. Poslovni. (2017). Europska komisija hrvatski obrazovni sustav ocijenila među najboljima u Europi. <https://www.poslovni.hr/hrvatska/europska-komisija-hrvatski-obrazovni-sustav-ocijenila-meu-najgorima-u-europi-334894> (21. 2. 2022.)
55. Republika Hrvatska, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa. (2005). Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005.-2010. <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/2016/Sjednice/Arhiva/5%20to%C4%8Dka.pdf> (23. 6. 2022.)
56. Riteh. (2019). O važnosti obrazovanja. <http://www.riteh.uniri.hr/novosti/o-vaznosti-obrazovanja/> (17. 2. 2022.)
57. Sattinger, M. (2012). Assignment Models and Quantitative Mismatches. [https://melbourneinstitute.unimelb.edu.au/assets/documents/hilda-bibliography/conference-papers-lectures/2012/Sattinger\\_Assignment\\_Models\\_and\\_Quantitative\\_Mismatches.pdf](https://melbourneinstitute.unimelb.edu.au/assets/documents/hilda-bibliography/conference-papers-lectures/2012/Sattinger_Assignment_Models_and_Quantitative_Mismatches.pdf) (2. 3. 2022.)



58. Schmitz, E., Voreck, P., Hermann, K., Rutzinger, E. (2006). Positives und negatives Lehrerverhalten aus Schülersicht.  
<https://www.yumpu.com/de/document/read/4924907/positives-und-negatives-lehrerverhalten-aus-schulersicht> (2. 3. 2022.)
59. Slobodnaevropa. (2022). U Hrvatskoj u deset godina 400 tisuća ljudi manje.  
<https://www.slobodnaevropa.org/a/hrvatska-popis-stanovnistvo/31654743.html> (15. 2. 2022.)
60. Sonja Špiranec, Mihaela Banek Zorica. (2008). Informacijska pismenost. Teorijski okvir i polazišta. Zagreb, Zavod za informacijske studije.
61. Srednja. (2020). Svi grijesi Blaženke Divjak: Sabor u srijedu raspravlja hoće li ostati ministrica. <https://www.srednja.hr/novosti/svi-grijesi-blazenke-divjak-sabor-srijedu-raspravlja-hoce-li-ostati-ministrice/> (5. 4. 2022.)
62. Srednja. (2021). Objavljeni novi podaci o nezaposlenosti mladih u EU: Hrvatska je, nažalost, na visokom mjestu. <https://www.srednja.hr/novosti/objavljeni-novi-podaci-o-nezaposlenosti-mladih-u-eu-hrvatska-je-nazalost-na-visokom-mjestu/> (20. 6. 2022.)
63. Srednja. (2013). Analiza obrazovanja u posljednjem desetljeću: Najkontroverznije odluke ministara. <https://www.srednja.hr/novosti/analiza-obrazovanja-u-posljednjem-desetljecu-najkontroverznije-odluke-ministara/>(5. 4. 2022.)
64. Šejtanić, S. (2018). Kvalitete komunikacije učenika i nastavnika tijekom nastavnih i izvannastavnih aktivnosti. <https://hrcak.srce.hr/file/316288> (6. 7. 2022.)
65. Tportal. (2022). Što radi ministar Malenica? Pola milijuna ljudi manje, a 100.000 više zaposlenih u javnom sektoru!. <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/sto-radi-ministar-malenica-pola-milijuna-ljudi-manje-a-100-000-vise-zaposlenih-u-javnom-sektoru-20220127> (17. 2. 2022.)
66. UNESCO. European Communities: A Memorandum on Lifelong Learning, issued in 2000. <https://uil.unesco.org/document/european-communities-memorandum-lifelong-learning-issued-2000> (9. 3. 2022.)
67. Visitberlin. <https://www.visitberlin.de/de> (09. 7. 2022.)

68. Weforum. (2020). The Future of Jobs Report 2020. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/digest> (15. 2. 2022.)

69. Weforum. (2017). Realizing Human Potential in the Fourth Industrial Revolution; An Agenda for Leaders to Shape the Future of Education, Gender and Work. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_EGW\\_Whitepaper.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_EGW_Whitepaper.pdf) (30. 6. 2022.)

70. Wikipedia. Dvanaesta Vlada Republike Hrvatske. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Dvanaesta\\_Vlada\\_Republike\\_Hrvatske](https://hr.wikipedia.org/wiki/Dvanaesta_Vlada_Republike_Hrvatske) (21. 2. 2022.)

71. Wikipedia. Trinaesta Vlada Republike Hrvatske. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Trinaesta\\_Vlada\\_Republike\\_Hrvatske](https://hr.wikipedia.org/wiki/Trinaesta_Vlada_Republike_Hrvatske) (21. 2. 2022.)

72. Wikipedia. Četrnaesta Vlada Republike Hrvatske. [https://hr.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cetrnaesta\\_Vlada\\_Republike\\_Hrvatske](https://hr.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cetrnaesta_Vlada_Republike_Hrvatske) (21. 2. 2022.)

73. Wikipedia. Petnaesta Vlada Republike Hrvatske. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Petnaesta\\_Vlada\\_Republike\\_Hrvatske](https://hr.wikipedia.org/wiki/Petnaesta_Vlada_Republike_Hrvatske) (21. 2. 2022.)

74. Woodlief, A. M. (2007). Changing the Paradigm: Hypertext and Interactive, StudentCentered Learnin. <https://archive.vcu.edu/english/engweb/home/horizon.htm> (3. 3. 2022.)

75. Žiljak, T. (2005). Politike cjeloživotnog učenja u Europskoj uniji i Hrvatskoj, Političko obrazovanje. <https://hrcak.srce.hr/file/56609> (9. 3. 2022.)

## **Popis tablica**

Tablica 1. Obrazovna neusklađenost na tržištu rada u kratkom i dugom roku.....30