

MZOŠ: PRIRUČNIK ZA VOĐENJE

Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske u
brojkama i činjenicama: Pregled sustava; Prikaz postojećeg stanja, izazovi,
prilike i prijedlozi za unaprjeđenje rada; Metodologija upravljanja i
koordinacije; Načela i upute za odnose s javnostima i medijima.

SADRŽAJ

UVODNI SAŽETAK.....	1
1. PREGLED SUSTAVA ZOŠ	7
1.1 Brojčani pokazatelji sustava	9
1.2 Unutarnji ustroj Ministarstva	11
1.3 Ostale nacionalne ustanove u sustavima ZOŠ	13
2. ANALIZA RADA MINISTARSTVA I PRIJEDLOZI MJERA ZA UNAPRJEĐENJE.....	15
2.1 Analiza postojećeg rada Ministarstva (SWOT).....	17
2.2 Prijedlozi mjera za unaprjeđenje unutarnjeg rada Ministarstva	20
2.3 Prijedlozi mjera za unaprjeđenje sustava ZOŠ po resorima	24
2.4 Prijedlog vizije i misije Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa	27
2.5 SWOT matrica	28
3. PROTOKOLI ODLUČIVANJA I KOORDINACIJA RADA U MINISTARSTVU	31
3.1 Protokol odlučivanja – koraci i pitanja	33
3.2 Interna komunikacija i koordinacija rada u Ministarstvu.....	36
4. ODNOSI S JAVNOSTIMA I MEDIJIMA	41
4.1 Uloga odnosa s javnostima u radu Ministarstva	43
4.2 Mediji kao izvor informacija i pitanje korisničke agende	45
4.3 Uloga glasnogovornika Ministarstva	47
4.4 Abeceda javnog nastupa i odnosa s novinarima	48
4.5 Medijski atraktivne teme iz sustava ZOŠ	51
PRILOG – POSTOJEĆA ZAKONSKA REGULATIVA U SUSTAVIMA ZOŠ	53

Uvodni sažetak

Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, s njegovim zaposlenicima i poslovnim procesima, osnovni je alat za upravljanje nacionalnim sustavima znanosti, obrazovanja i športa (ZOŠ). Svaka poteškoća ili propust u vođenju samog Ministarstva kao posljedicu nužno povlači i probleme u upravljanju svim tim sustavima. Svrha je ovog dokumenta ukazati na najosjetljivije točke postojećeg sustava, te dati prijedloge kako iste sanirati ili unaprijediti.

Izazovi i prilike

Ovaj dokument proizašao je iz tro-i-pol-godišnjeg iskustva rada u Kabinetu Ministra MZOŠ, te svakodnevnih brojnih razgovora s brojnim zaposlenicima i korisnicima Ministarstva, kao i vanjskim promatračima i analitičarima sustava znanosti, obrazovanja i športa.

Kroz navedene razgovore iskristalizirao se čitav niz problema i izazova kojima bi vodstvo Ministarstva trebalo posvetiti pažnju, a kako bi si osiguralo mandat koji neće biti paraliziran neprekidnim ad-hoc 'gašenjem požara', već tijekom kojega će ono sustavnim i promišljenim konstruktivnim djelovanjem ostaviti jasan pečat u smislu dugoročnog unapređenja hrvatskog obrazovanja, znanosti i športa.

Istovremeno, ti su razgovori ukazali i na brojne postojeće prilike za značajno, kvalitetno i u realnim rokovima ostvarivo unapređenje sustava, u svim njegovim aspektima.

Najvažniji zaključci ovog dokumenta

Najvažniji zaključci ovog dokumenta, detaljno razrađeni i obrazloženi u nastavku, su:

- Najveći izazovi postojećeg upravljanja sustavom ZOŠ proizlaze iz problema unutarnjeg vođenja ('managementa') samog Ministarstva. Osvremenjivanjem vođenja Ministarstva, posebice u pogledu unaprjeđenja interne komunikacije, koordinacije i upravljanja ljudskim potencijalima, rad Ministarstva bi se u relativno kratkom vremenu (cca. 3-6 mjeseci) mogao značajno unaprijediti, a što bi se kroz godinu do dvije dana izravno odrazilo i u značajnim unaprjeđenjima u sustavima ZOŠ.
- Postojeća praksa javnog upravljanja (eng. *public administration*) u Hrvatskoj izrazito je ovisna o javnim medijima, te se zapravo povodi za dojmovima koje kroz medije plasiraju vlasnici i urednici istih, pojedinačni novinari, te različite interesne skupine, umjesto za objektivno utvrdivim činjenicama i stručnim analizama utemeljenim na čvrstim podacima. Ministarstvo treba poraditi na uvođenju europske prakse javnog upravljanja utemeljenog na dokazima, kroz izgradnju kvalitetnog vlastitog sustava praćenja, analitike i istraživanja sustava pod svojom nadležnošću, uz istovremeno poboljšanje izravne dvosmjerne komunikacije s korisnicima kao temeljnim izvorima pouzdanih informacija o stanju tih sustava.
- Uvriježen i vrlo često potpuno neučinkovit pristup uvođenju promjena u javnom upravljanju u Hrvatskoj temelji se na 'ex-ministerium' nametanju promjena 'svima i odjednom', i to isključivo putem zakonodavnih rješenja. Umjesto toga, upravljanje promjenama u sustavima ZOŠ treba shvatiti kao razvojni proces koji se temelji na partnerstvu s korisnicima koji željene i planirane promjene u konačnici sami moraju implementirati u svojem ponašanju. U promišljanju i planiranju upravljanja promjenama vodstvo Ministarstva se stoga treba okrenuti primjerima dobre prakse u sustavu kao kristalizacijskim klicama tih promjenama, a kao facilitatore promjena treba uključiti brojne sposobne, predane i kreativne pojedince i skupine koji u sustavu postoje i već i sami aktivno djeluju na njegovu unaprjeđenje.

Pregled sadržaja

U glavi 1 ovog dokumenta dan je sažeti pregledni prikaz nacionalnog sustava znanosti, obrazovanja i športa u RH.

Glava 2 donosi dubinsku analizu postojećeg stanja sustava, s posebnim naglaskom na unutarnji rada Ministarstva, kao i niz prijedloga mjera za njegovo unaprjeđenje.

Glava 3 daje prijedloge metodologije za razvitak i donošenje odluka, te svakodnevnu koordinaciju rada Ministarstva.

Glava 4 sadrži načela i upute za odnose s javnostima i medijima u kontekstu vođenja Ministarstva.

U prilogu na kraju dokumenta dan je i popis postojeće zakonske regulative sustava ZOŠ.

Duje Bonacci, glasnogovornik MZOŠ 2008.-2011.

U Zagrebu, prosinac 2011.

1. Pregled sustava ZOŠ

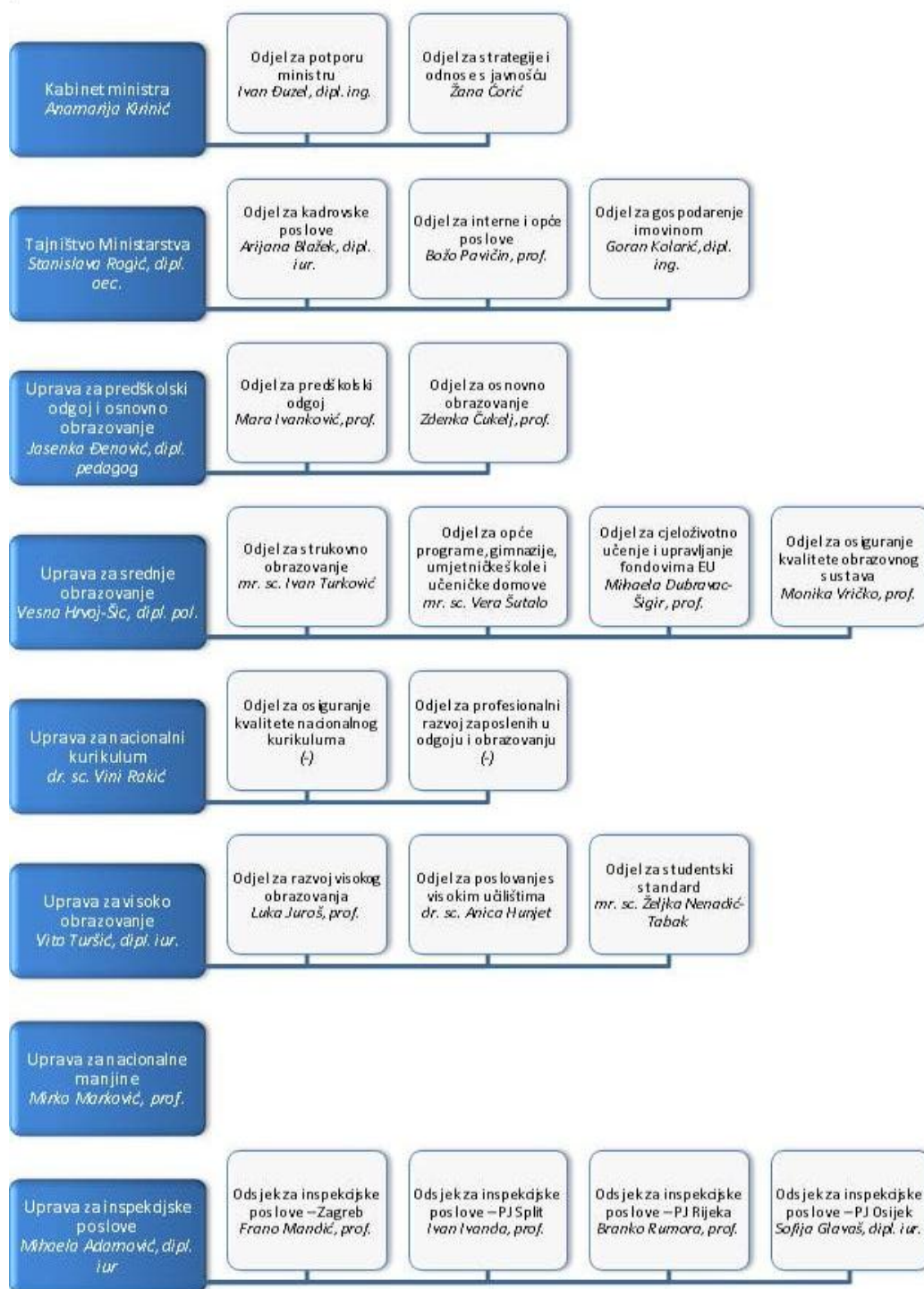
1.1 Brojčani pokazatelji sustava

resor	ustanove		Korisnici			
	vrsta	broj	detaljno		zbirno	
			skupina	broj	skupina	broj
predškolski odgoj	vrtići (područni) ¹	701 (1.575)	djeca (0-6 god.) ¹	152.258	djeca ¹	152.258
			odgoj.-obraz. osoblje ¹	10.335	zaposlenici ¹	16.432
			ostalo osoblje ¹	6.097	roditelji ⁴	~240.000
osnovno obrazovanje	osnovne škole (područne) ¹	964 (1.245)	učenici (7-14 god.) ¹	350.732	učenici ¹	350.732
			odgoj.-obraz. osoblje ¹	33.766	zaposlenici ¹	47.051
			ostalo osoblje ¹	10.556	roditelji ⁴	~480.000
			učenici (15-18 god.) ³	174.025	učenici ¹	174.025
srednje obrazovanje	srednje škole ³	429	odgoj.-obraz. osoblje ³	17.815	zaposlenici ¹	24.110
	učenički domovi ²	59	ostalo osoblje ³	6.797	roditelji ⁴	~250.000
visoko obrazovanje	sveučilišta (javna/privatna) ¹	10 (7/3)	studenti (izvanredni) ⁵	113.012 (21.163)	studenti ⁵	148.616
			nastavnici i suradnici (uod) ⁶	9.043 (+4.085)	znan. novaci ¹	1.959
			ostalo osoblje		zaposlenici ¹	9.937
	fakulteti, akademije, sveučilišni odjeli ¹	80	znanstveni novaci ¹	1959		
			studenti (izvanredni) ⁵	24.122 (11.251)		
			nastavnici i suradnici (uod) ⁶	550 (+1.483)		
	visoke škole ¹	23	ostalo osoblje ¹			
			studenti (izvanredni) ⁵	9.539 (4.382)		
			nastavnici i suradnici (uod) ⁶	344 (+751)		
znanost	javni instituti ¹	25	ostalo osoblje ¹			
			znanstvenici i suradnici ¹	920	znan. novaci ¹	709
			stručno i admin. osoblje ¹	754	zaposlenici ¹	2.183
	ostale javne znanstvene ustanove ¹	5	znanstveni novaci ¹	587		
			znanstvenici i suradnici ¹	15		
			stručno i admin. osoblje ¹	494		
ukupno	privatne znanstvene ustanove ¹	25	znanstveni novaci ¹	122		
	2333 ustanova		~830.000 dj./uč./st./znov.; ~100.000 zaposlenih; ~970.000 roditelja			

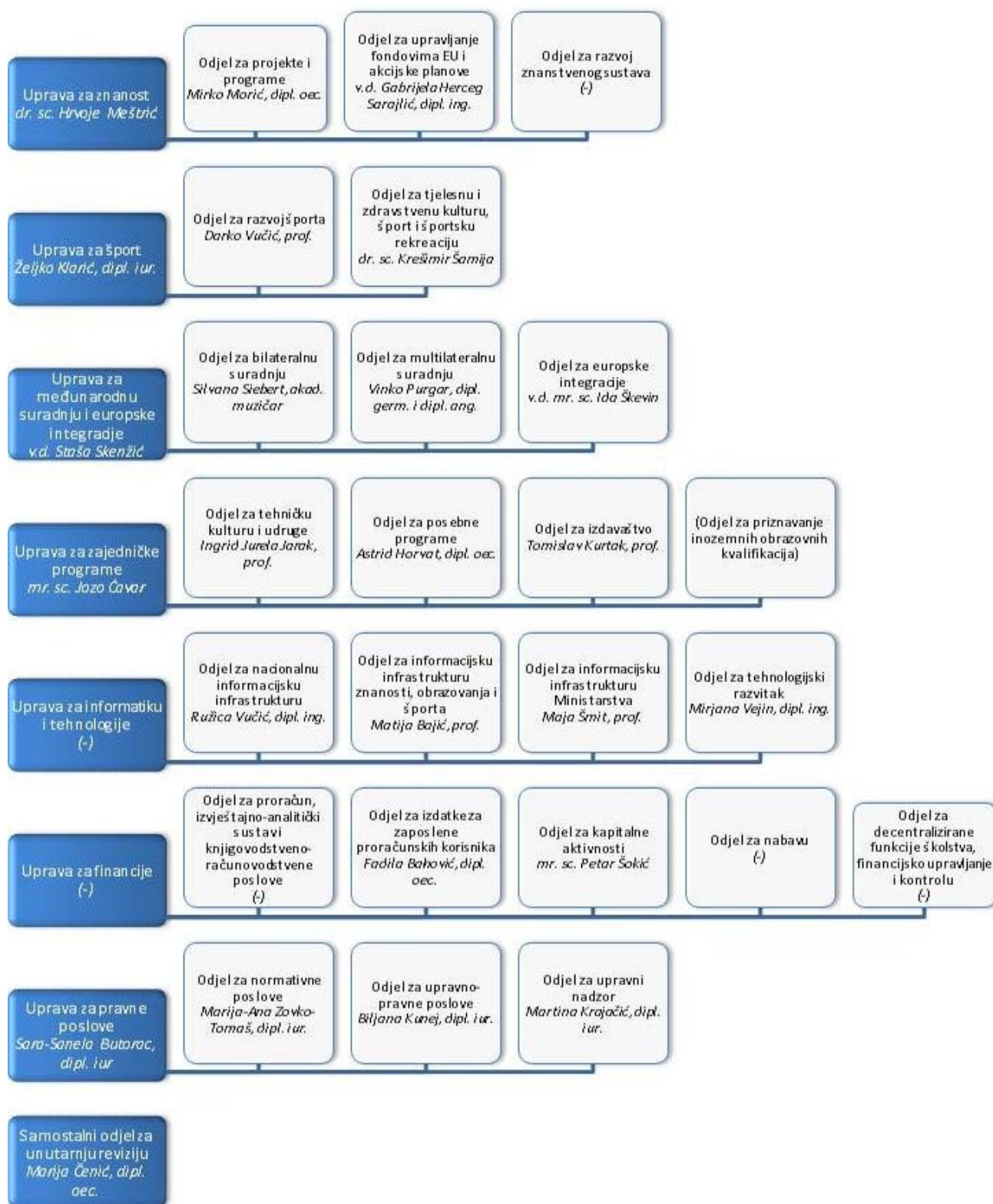
Izvori podataka navedenih u tablici

- (1) uprave MZOŠ, podaci za šk. g. 2011./2012., stanje na dan 29. studenog 2011.
- (2) eMatica MZOŠ, podaci za šk. g. 2011./2012.
- (3) eMatica MZOŠ, podaci za šk. g. 2010./2011.
- (4) procjena na temelju demografskih podataka Državnog zavoda za statistiku
- (5) Državni zavod za statistiku, Priopćenje: Studenti upisani na stručni i sveučilišni studij u zimskom semestru ak. g. 2010./2011.
- (6) Državni zavod za statistiku, Priopćenje: Nastavnici i suradnici u nastavi na visokim učilištima u ak. g. 2010./2011.

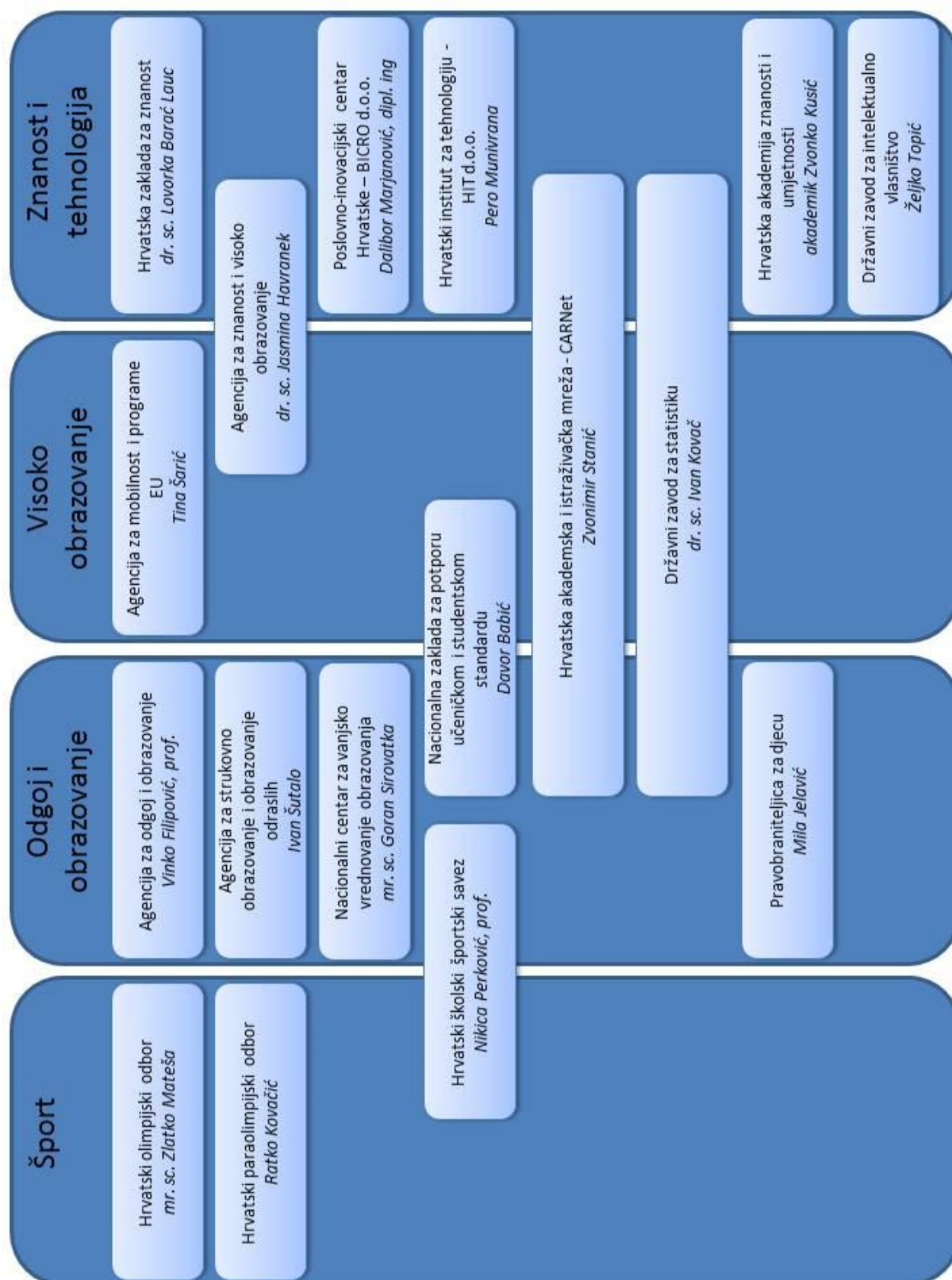
1.2 Unutarnji ustroj Ministarstva



(nastavak)
VVV



1.3 Ostale nacionalne ustanove u sustavima ZOŠ



2. Analiza rada Ministarstva i prijedlozi mjera za unaprjeđenje

2.1 Analiza postojećeg rada Ministarstva (SWOT)

Slabosti

- 2.1.1 Nepostojanje jasno iskazane vizije i misije Ministarstva te čvrstog strateškog okvira i operativnih ciljeva djelovanja Ministarstva te izostanak bilo kakvog koordiniranog i sustavnog rada na razvoju i nadzoru provedbe istih. Za posljedicu kod korisnika stvara dojam Ministarstva ka o organizacije koje ne zna što (i zašto) čini, a zaposlenicima uskraćuje mogućnost oblikovanja dublje smislenosti njihovog rada što vodi do njihove nemotiviranosti.
- 2.1.2 Brojni problemi koji proizlaze iz robovanja formalnoj hijerarhijskoj strukturi prilikom planiranja i izvođenja poslova koji se u Ministarstvu obavljaju:
- a. Iznimno loša unutarorganizacijska komunikacija bez postojanja dobrih kanala povratne veze prema kabinetu, radi čega se dešava da o problemima s terena, za koje ljudi na prvoj liniji brzo saznaju, dužnosnici i kabinet saznaju tek iz javnih medija ili ih uopće ne saznaju;
 - b. nemogućnost optimalnog iskorištavanja postojećih kadrovskih resursa (u tom bi smislu dobro došla i baza kadrovskih kompetencija, odnosno ojačavanje kadrovske službe sa stručnjacima psiholozima);
 - c. nedostatak službenih 'prekograničnih pregovarača' – ljudi koji dovoljno razumiju pojedinosti rutinskog poslovanja pojedinačnih zajednica prakse unutar Ministarstva, a istovremeno imaju dobar uvid u širu sliku rada čitave kuće i sustava 'na terenu', a koji bi mogli uočiti izazove i prilike boljeg usklađivanja poslovnih procesa u Ministarstvu a na korist korisnika.
- 2.1.3 Iznimno loše upravljanje podacima koji se unutar kuće prikupljaju, nikakva koordinacija i suradnja s drugim institucijama i organizacijama koje prikupljaju bitne podatke o sustavu (DZS, Službe nadležne za obrazovanje u uredima državne uprave te tijelima regionalne i lokalne samouprave, HZZ, HGK, HUP, Sveučilišta) te izostanak bilo kakve sustavne analitike i praćenja pokazatelja sustava na razini kabineta. Nekoordinirano sakupljanje podataka sa strane različitih javnih tijela s jedne strane oduzima ogromnu količinu vremena brojnim osobama koje to rade a da se prikupljeni podaci o istoj stvari nerijetko onda značajno razlikuju između različitih javnih tijela (jer ne postoje zajednički dogovoreni standardi što koji podatak znači i kako se prikuplja), a s druge strane na korisnike sustava od kojih se podaci sakupljaju nepotrebno se stavlja breme višekratnog prikupljanja i dostavljanja jednih te istih podataka sa strane različitih javnih tijela.
- 2.1.4 Loše upravljanje i praćenje aktivnosti vezanih uz iskorištavanje europskih pretpriklupnih fondova i nedostatak koordinacije između uprava Ministarstva i Ministarstvu pridruženih agencija koje sudjeluju u operativnoj strukturi u tom pogledu, zbog čega su sredstva iz tih fondova nedovoljno iskorištena. Dodatni problem s istom posljedicom proizlazi i iz ranije spomenutog nedostatka i nesustavnosti strateškog promišljanja i planiranja razvoja sustava odgoja, obrazovanja i znanosti te posljedičnog nepostojanja temeljnih nacionalnih strateških dokumenata na koje bi se mogli pozvati potencijalni projekti kojima bi se sredstva iz fondova mogla iskoristiti.
- 2.1.5 Nepostojanje jasnih i uhodanih protokola i procedura za upravljanje procesima, projektima i donošenjem odluka što vodi do nejasnih odgovornosti i ovlasti te posljedično do velikih operativnih problema u radu Ministarstva. Ovakvo stanje ostavlja previše prostora za utjecaj na te procese od različitih internih klika, samonametnutih 'gurua' i raznovrsnih lobista za privatne ili cehovske interese, kojega ovi obilato koriste, a na dugoročnu štetu i Ministarstvu i njegovim korisnicima.

- 2.1.6 Doživljavanje javnih glasila kao mjerodavnih i pouzdanih izvora informacija o stanju sustava na terenu, te bitnog alata za evaluaciju rada Ministarstva – za posljedicu ima odlučivanje utemeljeno na dojmovima, umjesto na čvrstim podacima i ozbiljnim analizama.
- 2.1.7 Velik broj zaposlenika izrazito je frustriran činjenicom da ih se ni za što ne pita čak niti u stvarima usko vezanim uz njihov svakodnevni rad i za koje su oni najkompetentnije osobe u Ministarstvu, te posljedično osjećajem da nemaju nikakvu mogućnost upravljanja svojim radom niti da mogu doprinijeti sustavnom i učinkovitom rješavanju brojnih problema na terenu niti dugoročnom unapređenju sustava. Zbog toga je raširena pojava 'burnouta', koja guši inovativnost i zalaganje pojedinačnih zaposlenika, suradnju između onih koji po prirodi posla trebaju surađivati i zajednički rješavati brojne ad hoc probleme koji nastaju upravo radi toga što ih nitko ne sluša, te koči rad čitavog Ministarstva.
- 2.1.8 Uvriježena je praksa MZOŠ-a kao zakonodavca da se svakodnevni profesionalni rad brojnih skupina zaposlenika u sustavu (osobito učitelja i nastavnika, ali i znanstvenika i sveučilišnih nastavnika) nastoji (pre)regulirati propisivanjem različitih u praksi neprovedivih pravila. Takva pravila korisnici onda uglavnom ispoštuju na način i s ciljem da zadovolje formu popunjavanjem odgovarajućih propisanih obrazaca, a iz čega Ministarstvo kao administrativno tijelo samo dobiva pogrešne povratne informacije o tome 'da stvari u sustavu dobro funkcioniraju', dok pravi problemi ostaju skriveni jer za njih ne postoji odgovarajuća 'kućica' u spomenutim obrascima. Komunikacija sa zaposlenicima tijekom donošenja takvih akata uglavnom je ograničena na komunikaciju s čelnicima njihovih sindikata (koji sami uglavnom godinama ne rade u praksi niti se imaju ikakvu namjeru iz sindikalnog djelovanja u praksu vratiti), pa se dešava da donesena pravila i odluke zapravo podržavaju samo čelnici sindikata (iz kojekakvih poluprivatnih interesa), ali ih ne podržavaju sami zaposlenici.
- 2.1.9 Razvoj i održavanje niza temeljnih IKT servisa Ministarstva (eMatica, internetske stranice, eRegistri) povjeren je privatnim vanjskih tvrtkama, nerijetko uz iznimno visoke troškove. Ministarstvu ovakva situacija onemogućava fleksibilnost i brzinu po pitanju njihovog razvoja tih servisa, a u nekim slučajevima dovodi u pitanje i vlasništvo Ministarstva (kao kupca) nad softverskim rješenjima a čak i nad podacima koji se putem tih sustava prikupljaju i pohranjuju.

Prijetnje

- 2.1.10 Nezanemariv broj iskusnih zaposlenika, a koji 'drže sve konce' određenih važnih poslovnih procesa u Ministarstvu, je pred mirovinom ili nema odgovarajuću kompetentnu zamjenu. Istovremeno, kod mlađih zaposlenika primjetan je iznimno veliki obrt ('turnover'), što ukazuje na to da oni nakon kratkog vremena provedenog u Ministarstvu ovdje ne vide za sebe nikakvu budućnost, profesionalni izazov, niti mogućnost napredovanja a koja bi bila u skladu s njihovim sposobnostima i zalaganjem. Sve ovo ukazuje na katastrofalno stanje upravljanja ljudskim potencijalima, te zahtijeva hitnu i promišljenu intervenciju.
- 2.1.11 Učinci skladnoumlja (eng. 'groupthinka') i careva novog ruha u reagiranju na informacije s terena o stanju sustava od strane najužeg vodstva Ministarstva – za posljedicu ima blokiranje i zanemarivanje važnih i mjerodavnih, ali nepovoljnih, informacija s terena, a time i onemogućavanje pravovremene i djelotvorne reakcije radi preventive ili rane sanacije problema u sustavu, ali i iskorištavanja prilika za unapređenje sustava koje se neočekivano pojave.

- 2.1.12 Ekskluzivnost u odnosu s medijima i pojedinačnim novinarima – za posljedicu ima neprestane negativno intonirane medijske uratke o radu MZOŠ od strane svih medija osim onih koji imaju ekskluzivnost, a istovremeno ne isključuje u značajnijoj mjeri i na duži rok negativno intonirane uratke potonjih.

Snage

- 2.1.13 Stručan i predan kadar 'na prvoj liniji' rada, te pregršt zaposlenika na svim razinama s vrlo širokim kompetencijama i iznimno jasnim uvidom u postojeće probleme kako same organizacije, tako i dijela sustava kojega profesionalno pokrivaju, te s konkretnim idejama za unaprjeđenje sustava.
- 2.1.14 Fizička koncentracija Ministarstva i dviju agencija, omogućava vrlo učinkovitu suradnju osoblja triju organizacija na dnevnoj razini.
- 2.1.15 Povezanost čitave obrazovne vertikale u jedinstven administrativni sustav, što omogućava planiranje i provođenje zahvata u sustavu kao integriranoj cjelini.

Prilike

- 2.1.16 Stručnost, inovativnost i profesionalni entuzijizam pojedinaca i skupina u različitim ostalim javnim ustanovama povezanim sa sustavom ZOŠ koji unatoč nepoticaenom radnom okruženju pokreću i provode brojne aktivnosti koje mogu doprinijeti dugoročnom unapređenju u pojedinim elementima rada sustava.
- 2.1.17 Brojni pojedinačni primjeri dobre prakse, inovativnosti i kreativnosti osmišljeni i provedeni od strane pojedinaca ili malih izoliranih skupina korisnika na samom terenu, koji rezultatima postignutim u svojoj lokalnoj mikro-sredini pokazuju što se može djelotvorno i uspješno provesti i na razini čitavog sustava.
- 2.1.18 Socijalne mreže najaktivnijih i najinovativnijih dijelova dioničkih skupina iz svih resora su potencijalno iznimno korisni kanali dvosmjernog komuniciranja s korisnicima te se mogu iskoristiti za uključivanja iskustva, znanja i ideja njihovih članova u procese odlučivanja u MZOŠ-u čime se može bitno unaprijediti smislenost, provedivost i učinkovitost tih procesa.
- 2.1.19 Roditelji predškolaca i učenika su potpuno neiskorišten potencijal, kojega bi se moglo i trebalo ojačati za neposrednije sudjelovanje u odgoju i obrazovanju vlastite djece, kao i u učinkovitijem upravljanju odgojno-obrazovnim ustanovama. U njima Ministarstvo može dobiti izrazito vrijedne partnere za unaprjeđenje ishoda odgojno-obrazovnog procesa u predškolskim i školskim ustanovama.
- 2.1.20 U svakom od resora koje Ministarstvo pokriva djeluje velik broj organizacija civilnog društva, mnoge od kojih rade iznimno vrijedne, inovativne i ozbiljne projekte. Uspostavljanjem aktivne i sustavne suradnje s istima, Ministarstvo bi dobilo niz usko specijaliziranih stručnih – a istovremeno visoko motiviranih - vanjskih suradnih organizacija koje bi se mogle uključiti u osmišljanje i provedbu različitih projekata od interesa za resore u nadležnosti Ministarstva.
- 2.1.21 Postoji mogućnost samopromocije uspješnica i primjera dobre prakse u sustavu kroz angažiranje i poticanje izrade promotivnih materijala o istima od strane samih korisnika (npr. novinarske sekcije u školama ili praksa za studente studija novinarstva).

2.2 Prijedlozi mjera za unaprjeđenje unutarnjeg rada Ministarstva

aktivnost	važnost	složenost	rok	troškovi
2.2.1 Oblikovanje vizije i misije MZOŠ	najviša	umjerena	2 mj.	zanemarivi
2.2.2 Okupljanje tima za strategije	najviša	umjerena	3 mj.	zanemarivi
2.2.3 Snimanje poslovnih procesa	vrlo visoka	umjerena	3 mj.	zanemarivi
2.2.4 Uvođenje projektnog upravljanja	vrlo visoka	umjerena	3 mj.	zanemarivi
2.2.5 Informatizacija poslovnog upravljanja	vrlo visoka	visoka	6 mj.	100k kn
2.2.6 Izrada eRegistra imenovanja	vrlo visoka	umjerena	3 mj.	50k kn
2.2.7 Upravljanje ljudskim potencijalima	visoka	umjerena	6 mj.	100k kn/god.
2.2.8 Interni razvoj IKT servisa	vrlo visoka	visoka	1 god.	200k kn/god.
2.2.9 Okupljanje tima za podatke i analitiku	vrlo visoka	umjerena	3 mj.	zanemarivi
2.2.10 Razvoj sustava 'MZOŠ hitroreza'	vrlo visoka	vrlo visoka	2 god.	500k kn
2.2.11 Umrežavanje istraživača u ZO	visoka	niska	6 mj.	zanemarivi
2.2.12 Potpora samopromociji korisnika	visoka	umjerena	6 mj.	50k kn
2.2.13 Uspostavljanje info-centra MZOŠ u Saboru	umjerena	umjerena	6 mj.	50k kn/god.

Podrobniji opis svake od predloženih aktivnosti navedenih u gornjoj tablici dan je u nastavku.

Simboličko-strateško pozicioniranje i usmjeravanje rada Ministarstva

- 2.2.1 Oblikovati jasnu viziju resora sustava ZOŠ u kratkoročnom (2 god), srednjoročnom (5 godina) i dugoročnom (10 godina) razdoblju, u kontekstu iste iskazati misiju (tj. ulogu u ostvarenju te vizije) Ministarstva, te s obje kroz sustavnu kampanju upoznati prvo zaposlenike Ministarstva, a potom i korisnike. Na temelju takve vizije i misije zaposlenici će moći razviti jasnije viđenje svoje osobne profesionalne uloge, te smislenosti i važnosti svojeg svakodnevnog rada a što je iznimno bitan element njihove motivacije. Istovremeno, kod korisnika sustava time će se početi razvijati dugoročno povjerenje u Ministarstvo kao ustanovu koja zna što želi te kako to što želi namjerava postići. Prijedlog skice moguće formulacije vizije i misije Ministarstva dan je u zasebnoj cjelini na kraju ovog poglavlja. (**Važnost:** najviša; **Mogući rok provedbe:** 2 mjeseca; **Složenost provedbe:** umjerena; **Troškovi provedbe:** zanemarivi, može se osloniti na vlastite kapacitete Ministarstva)
- 2.2.2 Pri kabinetu uspostaviti tim koji će se sustavno baviti koordinacijom i praćenjem aktivnosti vezanih uz osmišljanje i izradu nacionalnih strateških dokumenata (sektorske strategije, akcijski planovi, planovi praćenja provedbe strategije, ...) vezanih uz razvoj sustava odgoja, obrazovanja, znanosti i športa. Pri razradi strategija bi se bilo dobro vezati na krovni dugoročni strateški dokument EU Europa2020. Taj tim ujedno se ujedno istovremeno može baviti i planiranjem, praćenjem i koordinacijom aktivnosti i projekata vezanih uz iskorištavanje sredstava iz pretpristupnih (a kasnije i strukturnih) fondova EU. (**Važnost:** najviša; **Mogući rok provedbe:** 3 mjeseca; **Složenost provedbe:** umjerena; **Okvirni trošak provedbe:** zanemariv, pitanje je isključivo interne reorganizacije)

Jačanje operativnog upravljanja unutarnjim radom Ministarstva

- 2.2.3 Što se tiče redovitih operativnih poslova (core business processes) Ministarstva, provesti cjelovito snimanje i dokumentiranje postojećih poslovnih procesa u Ministarstvu te time u potpunosti ispuniti zakonsku obvezu uspostavljanja mehanizama FMC-a. ('Financial Management and Control' - Financijsko upravljanje i nadzor). (**Važnost:** vrlo visoka; **Mogući rok provedbe:** 3 mjeseca; **Složenost provedbe:** umjerena; **Okvirni trošak provedbe:** zanemarivi, može se osloniti na vlastite kapacitete Ministarstva)

- 2.2.4 Što se tiče strateško-razvojnih poslova (projekata), uvesti praksu vođenja istih metodama projektnog rada, u kojemu će svaki takav posao biti zadan kao projektni zadatak, imati zaduženog operativnog voditelja projekta iz redova zaposlenika Ministarstva (ne dužnosnika), te za čije će ostvarenje biti zadužen projektni tim sastavljen od zaposlenika Ministarstva, pridruženih agencija kao i predstavnika korisnika, s odgovarajućim potrebnim kompetencijama. Uloga dužnosnika u ovome bi trebala biti da a) odluče o projektima koji bi se provodili, b) odaberu projektni tim i voditelja te osiguraju potrebne resurse (financijska sredstva, politička potpora, ...), te c) na redovitoj periodičkoj osnovi prate izvršavanje projekta. Voditeljima projekata u suradnji s Ministarstvom uprave, koje već ima razvijenu ponudu takvih seminara, osigurati edukaciju iz područja upravljanja projektima. (**Važnost:** vrlo visoka; **Mogući rok provedbe:** 3 mjeseca; **Složenost provedbe:** umjerena; **Okvirni trošak provedbe:** zanemarivi, može se osloniti na vlastite kapacitete Ministarstva)
- 2.2.5 Kako bi se olakšalo i usustavilo praćenje i upravljanje svim aktivnostima koje se provode u Ministarstvu, a vezano uz točke 2.2.3 i 2.2.4, pri kabinetu bi bilo dobro uvesti informatički sustav za praćenje projekata i procesa, te ga povezati s postojećim sustavom za upravljanje dokumentima Centrix. Takav sustav omogućilo bi ministru stalni i potpuni uvid u odvijanje svih tekućih aktivnosti u Ministarstvu, a time i rano uočavanje i prevenciju potencijalnih poteškoća u vezi istih. Istovremeno, takav bi sustav omogućio redovito i transparentno praćenje kao i optimizaciju radnog opterećenja svih zaposlenika Ministarstva, te bi se mogao koristiti i kao alat za upravljanje razvojem ljudskih potencijala u Ministarstvu. (**Važnost:** kratkoročno visoka, dugoročno vrlo visoka; **Mogući rok provedbe:** 6 mjeseci; **Složenost provedbe:** visoka; **Okvirni trošak provedbe:** 100k kn, dio se može pokriti kroz angažiranje vlastitih kapaciteta)
- 2.2.6 Radi povećanja transparentnosti i unaprjeđenja upravljanja ustanovama iz sustava, kao i praćenja zaduženja i sudjelovanja predstavnika imenovanih od strane Ministarstva u radu različitih unutarnjih kao i međuresornih, nacionalnih ili međunarodnih vanjskih radnih tijela, pri kabinetu Ministarstva uspostaviti jedinstveni e-registar upravnih vijeća i radnih tijela u koja Ministarstvo imenuje svoje predstavnike. U tom e-registru ujedno treba voditi i potpunu i ažurnu evidenciju o imenovanjima i razrješenjima sa strane Ministarstva, i te podatke ujedno treba učiniti trajno javno dostupnim. (**Važnost:** vrlo visoka; **Mogući rok provedbe:** 3 mjeseca; **Složenost provedbe:** umjerena; **Okvirni trošak provedbe:** 50k kn)
- 2.2.7 Ojačati postojeću kadrovsku službu Ministarstva te ju razviti u suvremenu službu za upravljanje ljudskim resursima, kroz zapošljavanje profesionalnih psihologa za tu svrhu, te provedbu sveobuhvatnog snimanja kompetencija i afiniteta zaposlenika Ministarstva. Umjesto isključivog oslanjanja na vanjske suradnike, u različitim projektima koji se provode u Ministarstvu internim pozivom onda probati angažirati što više vlastitih zaposlenika koji imaju interesa i odgovarajuće kompetencija za sudjelovanje u takvim projektima. Također, ta baza internih znanja i kompetencija može se dodatno iskoristiti za pokretanje niza aktivnosti informiranja, osposobljavanja i usavršavanja zaposlenika unutar kuće (eng. 'in-house training'). (**Važnost:** kratkoročno umjerena, dugoročno visoka; **Mogući rok provedbe:** 6 mjeseci; **Složenost provedbe:** umjerena; **Okvirni trošak provedbe:** 100k kn godišnje za plaću novozaposlene osobe, može se eliminirati zapošljavanjem na postojeća slobodna radna mjesta)
- 2.2.8 Temeljne IKT servise Ministarstva razvijati u cijelosti unutar kuće, koristeći vlastite kapacitete i kadrove, ili u suradnji s kompetentnim suradnim javnim ustanovama (CARNet, SRCE, sveučilišta i dr.). Na taj način bit će osigurana njihova dugoročna pouzdanost i održivost, uz značajno smanjenje troškova njihova razvoja i održavanja. (**Važnost:** vrlo visoka; **Mogući rok provedbe:** 1 godina;

Složenost provedbe: visoka; **Okvirni trošak provedbe:** 200k kn godišnje, može se poduprijeti i vlastitim kapacitetima Ministarstva)

Jačanje uloge podataka i analitike u razvoju javnih politika ('Evidence based policymaking')

- 2.2.9 Pri kabinetu okupiti tim koji će se sustavno i na dnevnoj bazi baviti organizacijom i koordinacijom rada vezanim uz prikupljanje, obradu, analizu, praćenje te diseminaciju informacija i podataka o sustavu (kako iznutra iz samog Ministarstva, tako i izvana 's terena'), te razviti protokole upotrebe takvih podataka kao podloge za svakodnevni interni operativni rad Ministarstva, kao i iz dugoročne strateške potrebe razvoja javnih politika. Navedeni tim može primjerice raditi na razvijanju, održavanju te angažiranju po potrebi mreža stručnjaka i praktičara iz različitih tematskih područja iz nadležnosti Ministarstva. (**Važnost:** vrlo visoka; **Mogući rok provedbe:** 3 mjeseca; **Složenost provedbe:** umjerena; **Okvirni trošak provedbe:** zanemariv, pitanje je isključivo interne reorganizacije)
- 2.2.10 Sve akte koji reguliraju pojedinosti svakodnevnog rada korisnika (osobito provedbene propise poput pravilnika i naputaka) staviti na stalno otvorenu i dobro strukturiranu javnu raspravu u koju će biti uključeni oni koji iste svakodnevno primjenjuju u praksi te iz njih svojevrsnim 'znanstveno-obrazovnim hitrorezom' ukloniti sve suvišne stavke. Općenitije, pri donošenju svih provedbenih propisa od strane Ministarstva, trebalo bi se voditi načelom da je prva i neizostavna svrha tih propisa olakšavanje i podizanje kvalitete svakodnevnog rada onih čiji se svakodnevni rad tim propisima nastoji regulirati, a ne olakšavanje (u konačnici fiktivnog) administrativnog 'ukalupljivanja' i 'uhođenja' tog rada od strane MZOŠ-a i pridruženih stručnih službi, a koji u konačnici samo vodi do pada kvalitete rada i ogromne količine frustracija kod onih koji pravila propisana tim aktima moraju 'poštivati' – i to osobito onih najkreativnijih, najmotiviranijih i najaktivnijih u pogledu nastojanja za unaprjeđenje tog rada i njegovih rezultata. (**Važnost:** kratkoročno niska, dugoročno vrlo visoka; **Mogući rok provedbe:** 2 godine; **Složenost provedbe:** vrlo visoka; **Okvirni trošak provedbe:** 500k kn)
- 2.2.11 Umrežavati istraživače koji se bave temama od važnosti za resore ZOŠ, kako bi se prilikom oblikovanja i donošenja različitih javnih politika sa strane MZOŠ osigurala dobra stručna podloga ili ocjena od strane kompetentnih osoba. Ujedno, u proračunu Ministarstva namjenski odvojiti za financiranje upravo ovakvih istraživanja (npr. kao dio sredstava namijenjenih financiranju znanstvenih projekata). (**Važnost:** visoka; **Mogući rok provedbe:** 6 mjeseci; **Složenost provedbe:** umjerena; **Okvirni trošak provedbe:** zanemariv)

Odnosi s javnostima

- 2.2.12 Unaprijediti korištenje postojećih te osmisliti i razviti nove kanale komunikacije Ministarstva sa svim korisnicima na načelima dvosmjerne komunikacije, polazeći od temeljite analize dioničkih skupina te pružanja potpore aktivnostima samostalne promocije uspješnica primjera i dobre prakse. S tim ciljem, upravljanje internetskim stranicama Ministarstva u potpunosti (u tehničkom i sadržajnom pogledu) staviti u nadležnost službe za odnose s javnošću pri kabinetu ministra. (**Važnost:** visoka; **Mogući rok provedbe:** 6 mjeseci; **Složenost provedbe:** umjerena; **Okvirni trošak provedbe:** 50k kn)
- 2.2.13 Kako bi se osigurala dobra obaviještenost – a time i potpora – saborskih zastupnika za legislativu vezanu uz projekte Ministarstva, te ujedno omogućila sustavna i učinkovita dvosmjerna komunikacija s njima (a radi prikupljanja prijedloga i konstruktivnih primjedbi vezanih uz resore koje Ministarstvo pokriva kako od zastupnika, tako i od svih onih koje oni zastupaju, tj. građana RH),

razmisliti o načinu na koji bi se u Saboru mogla uspostaviti 'info-točka' Ministarstva. (**Važnost:** umjerena; **Mogući rok provedbe:** 6 mjeseci; **Složenost provedbe:** umjerena; **Okvirni trošak provedbe:** 50k kn godišnje za promotivne publikacije i materijale)

2.3 Prijedlozi mjera za unaprjeđenje sustava ZOŠ po resorima

Osnovno i srednje obrazovanje

- 2.3.1 Posredstvom škola roditelje učenika neposrednije uključiti u odgoj i obrazovanje njihove djece (a osobito u odgojnu komponentu) kroz razvijanje programa ojačavanja ('empowerment') roditelja – pripremu edukativnih materijala i pružanje putem škola programa osposobljavanja roditelja. Naime, roditeljstvo je najvažniji i najzahtjevniji posao na svijetu, a na žalost ne postoji nikakav program formalnog obrazovanja kroz kojega bi sadašnji i budući roditelji istoga mogli 'naučiti'. Na ovaj se način može npr. riješiti pitanje zdravstvenog/seksualnog odgoja, kao i pitanje suzbijanja vršnjačkog nasilja. U ovom smislu, suradnja MZOŠ-a s Uredom pravobraniteljice za djecu, te usporedna suradnja odgojno-obrazovnih ustanova sa civilnim sektorom može biti iznimno korisna i učinkovita.
- 2.3.2 Ojačati rad vijeća roditelja u školama (osobito u osnovnima) kako bi se u svakoj pojedinoj školi ostvarila što bolja suradnja osoblja, roditelja i učenika, te kako bi se izazovi i posebnosti vezane uz svakodnevni rad škola – a koje je nemoguće propisati zakonom i pravilnicima s razine MZOŠ – što uspješnije regulirali na dobrobit svih uključenih.
- 2.3.3 Problem udžbenika/teških torbi početi sustavno rješavati kroz uvođenje u nastavu e-sadržaja. Nastavnici su ti koji pišu udžbenike, a nastavnici su također ti koji u konačnici daju ocjenu njihove kvalitete time što u svojoj svakodnevnoj praksi odlučuju koje će materijale i na koji način upotrebljavati za poučavanje određenih nastavnih sadržaja. U postojećem sustavu pak glavnu riječ u proizvodnji, odabiru i distribuciji nastavnih materijala vode nakladnici, koji su zapravo samo posrednici koji preuzimaju i pakiraju rad nastavnika te ga prodaju natrag njima samima i roditeljima njihovih učenika. Ministarstvo bi stoga trebalo izravno pomoći (npr. pružiti tehničku potporu koju inače dobivaju od nakladnika) nastavnicima koji sudjeluju u stvaranju kvalitetnih sadržaja, te osmisliti načine vrednovanja takvog kreativnog angažmana nastavnika u njihovom profesionalnom napredovanju. Kod nastavnih materijala za srednje škole, osobitu pažnju treba posvetiti dodatnom problemu specijaliziranih 'malih' udžbenika za strukovne škole za koje su nakladnici, radi male tiraže takvih udžbenika, nezainteresirani. Također, pri pomoći oko razvoja nastavnih sadržaja, nastavnike treba poticati i usmjeravati prema kompetencijskom a ne sadržajnom pristupu nastavi, u skladu sa smjernicama danim Nacionalnim okvirnim kurikulumom.
- 2.3.4 U sustavu strukovnog obrazovanja težište obrazovanja treba staviti na razvoj poduzetničkih kompetencija kod učenika, umjesto postojećeg sustava koji je prvenstveno usredotočen na osposobljavanje učenika za obavljanje određenog šireg ili užeg raspona konkretnih poslova. Time bi se strukovnom obrazovanju osigurala usporedbena prednost pred gimnazijskim obrazovanjem, čime bi se podigla privlačnost strukovnog obrazovanja i posljedično umanjila postojeća 'navala' na gimnazije. Ujedno, takav koncept strukovnog obrazovanja bi srednjoročno, a osobito dugoročno, omogućilo brži i kvalitetniji razvitak malih i srednjih poduzeća koji u suvremenim zapadnim gospodarstvima čine glavnu osovinu gospodarstva, osobito u pogledu razvoja i primjene inovacija. Pri oblikovanju strukovnih programa također treba imati na umu da se struktura i zahtjevnost poslova na suvremenom tržištu rada mijenjaju bitno brže nego što je to moguće pratiti odgovarajućim promjenama u sadržaju i metodici poučavanja strukovnih obrazovnih programima te da veliku većinu današnjih poslova zaposlenici nauče raditi tek - i isključivo - kroz intenzivni svakodnevni praktični rad u odgovarajućoj profesionalnoj sredini. U tom bi smislu bilo korisno u metodici strukovnog obrazovanja povećati udio učenja kroz praksu /u praksi putem od države

subvencioniranog privremenog namještenja učenika (eng. 'internship') u gospodarstvu. Bilo bi također korisno provesti istraživanje profesionalnih putanja učenika koji završavaju strukovne škole te na taj način otkriti koje su to škole i koji obrazovni programi koji već sada daju vrlo zapošljive kadrove, te zašto (što je to što rade dobro, odnosno koji su primjeri dobre prakse koje su uspostavili).

- 2.3.5 Raditi na pronalaženju i promoviranju primjera inovativnosti i dobre prakse među nastavnicima. Posvetiti pažnju i pružiti potporu onim nastavnicima koji žele metodološki i sadržajno unapređivati nastavnički rad, a ne se zamarati onima koji to ne žele.
- 2.3.6 Sustav zapošljavanja u osnovnom i srednjem obrazovanju je iznimno netransparentan u smislu da nezaposleni učitelji i nastavnici jako teško dolaze do informacija o tome gdje postoji potreba za kadrom njihovih profila, a s druge strane, ravnatelji imaju jako veliki problem kako u kratkom roku (npr. kada netko od zaposlenika ode na duže bolovanje) naći zamjenu odgovarajućeg profila. Uspostavljanjem središnjeg nacionalnog sustava za prikupljanje i objavljivanje takvih informacija moglo bi napraviti veliki pomak nabolje u oba smjera u toj situaciji, a jedan takav sustav već postoji (razvio ga je i Ministarstvu na besplatno korištenje ponudio jedan nastavnik informatike iz osnovne škole u Nedelišću) i treba ga samo implementirati.

Visoko obrazovanje

- 2.3.7 U suradnji sa sveučilištima, uspostaviti sustav praćenja zapošljivosti alumnijskih studija kroz praćenje njihovog kretanja na tržištu rada nakon diplomiranja (kao primjer dobre prakse proučiti iskustvo Rumunjske u provedbi tzv. 'tracers' analiza). Na ovaj način dobit će se kvalitetne i dubinske informacije o tome koji studiji stvaraju općenito zapošljive kadrove, a ne samo zapošljive unutar specifične struke za koju su studirali (a što se dobiva uobičajenom usporedbom potražnje i ponude na tržištu rada preko HZZ-a). Također, na temelju takvih podataka može se razviti i analiza o tome što su razlozi da određeni studij daje veliku širinu zapošljivosti u smislu široko upotrebljivih kompetencija za koje osposobljava studente (a ne samo obrazovnih sadržaja i tema koje studij pokriva), a što se ne može postići uobičajenom metodom.

Znanost

- 2.3.8 Razviti mehanizme sustavnog povezivanja javno financiranih programa doktorskog usavršavanja s tržištem rada u realnom sektoru (tj. izvan javno financiranog visokog obrazovanja i znanosti). U postojećim okolnostima isti su trenutno potpuno razdvojeni, te ispada da se u hrvatskoj školovanje i osposobljavanje doktora znanosti provodi isključivo iz potrebe kadrovskog samoobnavljanja javno financiranih ustanova znanosti i visokog obrazovanja. Doktorandi koji pak ne uspiju naći zaposlenje u tim ustanovama, postaju 'otpad' koji nikome nije potreban, jer kroz doktorsko usavršavanje nisu dobili nikakve realnom tržištu rada zanimljive kompetencije.
- 2.3.9 Potaknuti i poduprijeti promociju istraživačkih kapaciteta javno financiranih znanstveno-istraživačkih instituta prema potencijalnim korisnicima u državnom i javnom sektoru, te njihovo međusobno povezivanje, a s ciljem potpore razvoju na znanju utemeljenog razvoja javnih politika. Postojeće stanje nažalost je takvo da velika većina istraživanja koja se provode na javno financiranim znanstvenim institutima – a koja se u velikom dijelu ili čak u cijelosti financiraju iz proračunskih sredstava – nema nikakve poveznice s bilo kakvim javnim potrebama, što je dugoročno neodrživo i potpuno besmisleno. Također, bilo bi korisno poticati druge javne ustanove (posebice Ministarstva) na namjensko izdvajanje sredstava za njima potrebna tematski fokusirana

istraživanja na kojima bi angažirali kapacitete javnih istraživačkih instituta. Pomoć pri tehničkoj provedbi takvih natječaja mogla bi svim zainteresiranim Ministarstvima pružati Hrvatska zaklada za znanost.

Sport

- 2.3.10 Razdvojiti profesionalni i olimpijski sport od školskog i sveučilišnog, te sve aktivnosti MZOŠ-a usmjeriti isključivo na školski (i djelimice sveučilišni) sport. Profesionalni sport, koji je zapravo prvenstveno biznis, treba prepustiti tržištu. Vrhunski sport koji nema jako izraženi profesionalni karakter (tj. samo natjecanje na vrhunskoj razini ne omogućava sportašima zaradu dovoljnu za dugoročno pokrivanje životnih troškova) treba staviti u nadležnost Hrvatskog olimpijskog odbora, koje za tu svrhu mora preuzeti ulogu nacionalne marketinške agencije kojom će sportašima u tim sportovima omogućiti pristojne prihode kroz marketing, i to prvenstveno kroz marketinške aktivnosti vezane uz turističku promociju Hrvatske.

Ostalo

- 2.3.11 Natječeje za sufinanciranje rada udruga civilnog društva strateški i tematski usredotočiti na određene teme kojima Ministarstvo želi obratiti više pažnje, te umjesto sadašnjeg modela, u kojemu se sredstva osigurana za tu namjenu neučinkovito i besmisleno 'rasprčkavaju' na ogroman broj međusobno potpuno nepovezanih projekata velikog broja različitih udruga (a samo kako bi se prema javnosti ostavio dojam da Ministarstvo 'jako skrbi' o svima njima) odabrati manji broj projekata i iste sufinancirati s ozbiljnijim sredstvima koja onda mogu osigurati i dugoročno utjecajne rezultate. Tematskim usredotočivanjem natječaja i smanjivanjem broja financiranih projekata ujedno se otvara mogućnost sustavnijeg i temeljitijeg praćenja provedbe financiranih projekata – a time i podizanju uspješnosti ostvarivanja njihovih ishoda kao i namjenskog trošenja osiguranih sredstava – a što je u postojećem sustavu neizvedivo.
- 2.3.12 U svim poslovnim procesima u Ministarstvu koji uključuju upravljanje distribucijom financijskih sredstava (npr. sufinanciranje studentskog standarda – osobito prehrane, natječaji za projekte udruga, natječaji za znanstvene projekte, skupove i publikacije, i dr.) ojačati sustav kontrole kvalitete i nadzora namjenskog trošenja sredstava od strane korisnika, osobito kroz uspostavljanje jasnih i smislenih protokola selekcije i nadzora te angažiranje i osposobljavanje većeg broja zaposlenika za takve poslove. Na taj se način može značajno smanjiti veliki nepotreban - i sa stanovišta unapređenja sustava obrazovanja i znanosti u RH potpuno neopravdan - odljev sredstava iz proračuna Ministarstva.

2.4 Prijedlog vizije i misije Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa

Vizija

Hrvatska budućnosti je zemlja samopouzdanih, savjesnih i srdačnih ljudi odraslih u sigurnom i poticajnom okruženju kroz druženje, igru i učenje sa svojim vršnjacima. U tom smislu, današnji su zalog Hrvatske budućnosti svoj djeci dostupni, kvalitetni, uključivi i sigurni vrtići i škole, te stručni, predani i zadovoljni odgajatelji, učitelji i nastavnici.

Hrvatska budućnosti je zemlja odgovornih, socijalno osjetljivih i društveno angažiranih građana koji poštuju i njeguju hrvatski prostor, povijest i kulturnu baštinu, te svojim djelovanjem i ponašanjem u zemlji i inozemstvu grade međunarodnu sliku Hrvatske kao socijalno osjetljive, društveno uključive, kulturno prepoznatljive i ekološki osviještene europske i mediteranske zemlje. U tom smislu, današnji je zalog Hrvatske budućnosti sustav općeg odgoja i obrazovanja koji učenicima pomaže razviti ljubav i brižnost prema sebi, svojem zavičaju i domovini, poznavanje i poštivanje drugih i njihovim zavičaja i običaja, prepoznavanje bogatstva u kulturnim različitostima, vještine građanske participacije u radu i životu svoje lokalne sredine, regije, čitave Hrvatske kao i europske obitelji država, te samostalnog kritičkog, racionalnog i moralno osviještenog prosuđivanja te ponašanja odgovornog prema sebi, drugima i okolišu.

Hrvatska budućnosti je zemlja inovativnih gospodarstvenika čiji su proizvodi i usluge utemeljeni na znanju i inovacijama te cijenjeni i traženi na međunarodnom tržištu. U tom smislu, današnji su zalog hrvatske budućnosti kvalitetan sustav strukovnog i stručnog obrazovanja i osposobljavanja koji polaznicima pomaže razviti strukovne i stručne kompetencije i poduzetnička znanja i vještine, strukovni i stručni nastavnici i profesori koji su svoju stručnost stekli i dokazali kroz rad u praksi, te učinkovita suradnja između sustava visokog obrazovanja, znanosti i gospodarstva u pogledu razvoja, primjene i širenja visokospecijaliziranih znanja, znanstvenih postignuća i tehnoloških inovacija.

Hrvatska budućnosti je zemlja dobro obrazovanih i međunarodno prepoznatih stručnjaka iz različitih područja koji su u stanju sustavno planirati, organizirati, provoditi i pratiti sve aktivnosti potrebne za osiguravanje čvrstih temelja prethodno nabrojanih zaloga Hrvatske budućnosti. U tom smislu, današnji je zalog Hrvatske budućnosti sustav visokog obrazovanja, znanosti i cjeloživotnog učenja usmjeren u pravcu osposobljavanja takvih stručnjaka.

Misija Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa

Misija je Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa poticati, koordinirati, pratiti i podupirati razvitak infrastrukturnih, materijalnih, organizacijskih i ljudskih resursa koji su preduvjeti za osiguravanje nabrojanih zaloga Hrvatske budućnosti. U tom smislu, Ministarstvo znanosti obrazovanja i športa ministarstvo je Hrvatske budućnosti.

2.5 SWOT matrica

SWOT matrica, prikazana u nastavku, pokazuje odnos između elementa SWOT analize (slabosti, prijetnji, snaga i prilika) i predloženih mjera za unaprjeđenje. Tablica prikazuje koje mjere oslovljavaju koju od slabosti i prijetnji, te koje snage i prilike se može iskoristiti za provođenje koje od mjera.

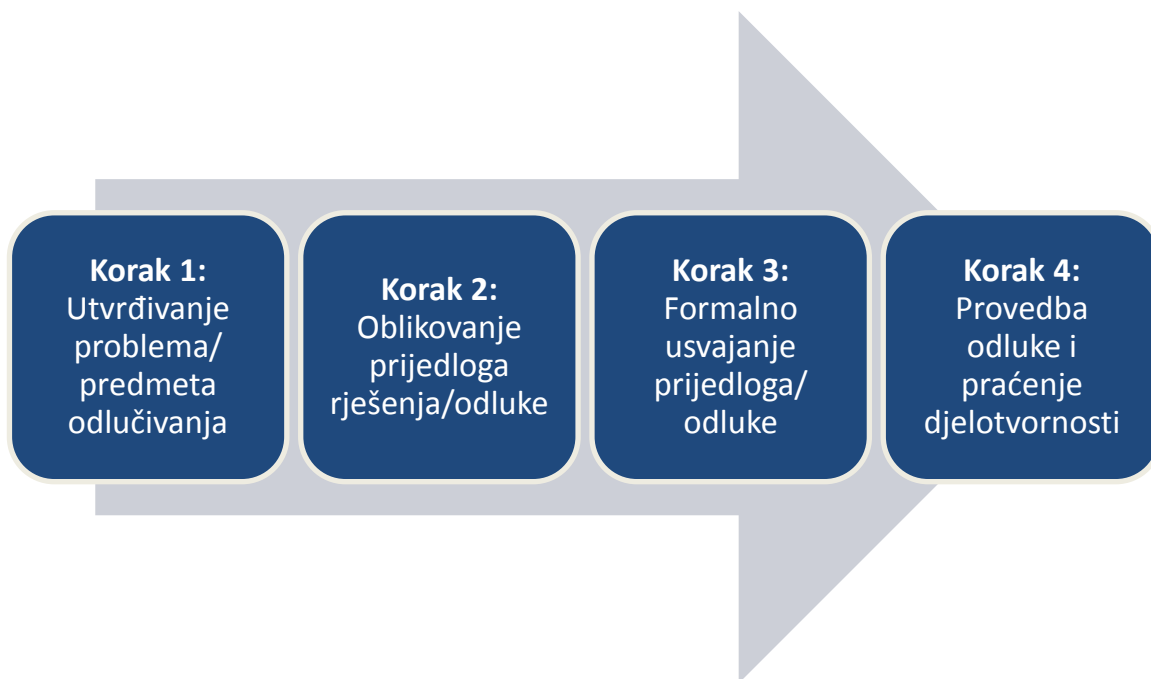
mjere za unaprjeđenje	oslovljava												koristi										
	slabosti											prijetnje		snage				prilike					
	(a) 2.1.1	(b) 2.1.2a	(c) 2.1.2b	(d) 2.1.2c	(e) 2.1.3	(f) 2.1.4	(g) 2.1.5	(h) 2.1.6	(i) 2.1.7	(j) 2.1.8	(k) 2.1.9	(l) 2.1.10	(m) 2.1.11	(n) 2.1.12	2.1.13	2.1.14	2.1.15	2.1.16	2.1.17	2.1.18	2.1.19	2.1.20	2.1.21
(1) 2.2.1	a				f			i				l											
(2) 2.2.2	a			d	f	g		i							2	2	2	2	2	2		2	
(3) 2.2.3		b			e		g	h				l			3		3						
(4) 2.2.4	a	b		d	f	g	h	i							4			4	4	4		4	
(5) 2.2.5	a	b	c		e	f	g	h	i			l			5								
(6) 2.2.6	a		c			f	g	h	i			l			6								
(7) 2.2.7			c						i		k	l			7								
(8) 2.2.8		b	c								k	l			8								
(9) 2.2.9	a	b		d	e		g	h	i	j			m		9	9	9						
(10) 2.2.10							g	h		j									10	10	10		
(11) 2.2.11	a				e			h					m										
(12) 2.2.12	a				e	f	g	h		j			m		12					12			
(13) 2.2.13	a							h		j			m										
(14) 2.3.1																14		14	14	14	14	14	
(15) 2.3.2										j						15		15			15		
(16) 2.3.3										j									16	16		16	16
(17) 2.3.4																		17	17				17
(18) 2.3.5										j									18	18		18	18
(19) 2.3.6															19				19				
(20) 2.3.7																			20				
(21) 2.3.8																			21				
(22) 2.3.9																			22				
(23) 2.3.10																						23	
(24) 2.3.11	a														24								
(25) 2.3.12			c				g																
(26) 2.4	a																						
(27) 3.1							g	h	i	j			m										
(28) 3.2.1		b					g	h															
(29) 3.2.2		b	c		e		g	h	i	j		l	m										
(30) 3.2.3	a	b	c			f	g	h					m										
(31) 3.2.4	a				e	f	g	h					m										
(32) 3.2.5	a				e	f	g	h					m										
(33) 4.1							g			j													
(34) 4.2								h						n									

3. Protokoli odlučivanja i koordinacija rada u Ministarstvu

3.1 Protokol odlučivanja – koraci i pitanja

Ministarstvo je organizacija koja ministru i suradnicima omogućava oblikovanje, donošenje i provođenje odluka. Svrha je ove cjeline opisati neke temeljne odrednice postupka odlučivanja, te dati metodološke smjernice kako uspješno provoditi postupke odlučivanja u svakodnevnoj praksi rada Ministarstva.

Postupak odlučivanja u Ministarstvu (ili bilo kojoj drugoj organizaciji), nužno mora proći kroz četiri koraka, svaki od kojih mora biti u potpunosti odrađen prije nego se krene sa slijedećim. Niže su opisana sva četiri koraka, te su navedena pitanja odgovor na koje ukazuje na to da je pojedini od koraka cjelovito obuhvaćen.



Korak 1: Utvrđivanje predmeta odlučivanja, tj. problema kojem se treba posvetiti odnosno u vezi kojega treba donijeti nekakvu odluku

- Kroz koje objektivne pokazatelje je problem iskaziv? Koji bi pokazatelji ukazali na to da je problem riješen? U kojim i čijim obrascima ponašanja/djelovanja se problem konkretizira? Koje kulturne, socijalne, materijalne okolnosti uvjetuju pojavu i postojanost takvih obrazaca? Kako su ti obrasci povezani s drugim obrascima ponašanja istih ili drugih osoba ili skupina? Kakva promjena u obrascima bi odražavala rješenje problema?
- U kontekstu kojeg šireg društvenog procesa se problem javlja? Postoje li kakve temeljite stručne/znanstvene studije koje jasnije ukazuju na prirodu problema? Kako problem sa svojeg stanovišta vide oni koji su izravno povezani s njegovom pojavom ili pogođeni njegovim posljedicama?
- Koliko konkretnih primjera ukazuje na to da problem uistinu postoji? U koliko situacija sličnih onima u kojima je problem uočen se problem uopće ne pojavljuje? Koliko je pouzdano da uočeni problem nije samo izolirani primjer, odnosno da se ne radi o rijetkoj iznimci a ne općenitom pravilu?
- Je li uočeni problem uistinu problem sam po sebi, ili se možda radi o tome da je on posljedica nekog drugog, dubljeg problema? Je li problem povezan s drugim problemima čijim se rješavanjem već netko bavi? Može li rješenje ovog problema biti ujedno i rješenje nekih drugih povezanih problema? Može li

njegovo 'rješenje' uzrokovati druge probleme, i ako da, kako se mogu prevenirati ili razriješiti ti posljedični problemi?

Najčešća posljedica koja proizlazi iz zanemarivanja ovog koraka u procesu odlučivanja je da se puno vremena, truda i resursa utroši na 'rješavanje' nepostojećih problema, uz moguće dodatno uzrokovanje novih, prethodno nepostojećih problema.

Korak 2: Oblikovanje prijedloga mogućih odluka kojima se uočeni problem može riješiti

- Koji je cilj koji se odlukom želi postići? Pomoću kojih mjerljivih pokazatelj se taj cilj može iskazati te put ka njegovom ostvarivanju pratiti?
- Temelje li se prijedlozi na mjerodavnim podacima, analizama te stručnom znanju i iskustvima? Postoje li možda primjeri dobre prakse koje se može iskoristiti kao predlošci za rješavanje uočenog problema/ostvarivanja zadanog cilja?
- Jesu li u proces savjetovanja u oblikovanju odluke uključeni svi koji imaju izravan interes u rješavanju uočenog problema i primjeni predložene odluke? Koji su točno interesi pojedinih uključenih osoba ili skupina, je li tko od njih možda u sukobu interesa? Postoje li, ako to bude potrebno, mehanizmi i kapaciteti za 'nametanje' odluke onima koji će ju trebati primjenjivati u svojoj svakodnevnoj praksi? Može li predložena odluka uzrokovati druge, za sada nepostojeće probleme?
- Koje resurse (materijalne, financijske, ljudske) pretpostavlja uspješna provedba predloženih odluka? Koji su pojedinačni koraci i rokovi u kojima se odluka može/treba primijeniti da bi imala puni učinak? Koji su rizici vezani uz svaki od koraka provedbe predložene odluke?
- Koliko je odluka uistinu provediva 'na terenu'? Na koji se način može/namjerava pratiti uspješnost provedbe odluke na terenu, kada i ako ista bude usvojena?

U ovom koraku za svaki prijedlog moguće odluke treba provesti studiju scenarija, čija je svrha predvidjeti koje bi - mimo onih željenih i očekivanih – neželjene i neočekivane posljedice odluka mogla imati, kao i koji se izazovi i poteškoće mogu javiti prilikom implementacije takve odluke.

Budući da će oblikovanje prijedloga odluke redovito uključivati velik broj različitih skupina dionika, svaku sa svojom bitno različitim partikularnim perspektivama na uočeni problem, uspješno provođenje ovog koraka pretpostavlja iznimno dobru organizaciju široke i transparentne javne rasprave koja će uključivati sve njih. Neizostavan ali ujedno i važan sastavni dio takvih javnih rasprava (i jedini način postizanja maksimalnog mogućeg konsenzusa) su vrlo brojni (i često vrlo burni) slučajevi sukoba oprečnih mišljenja i stavova, pa stoga vođenje javne rasprave treba povjeriti vještom facilitatoru koji će iz različitih 'sukobljenih' mišljenja pomoći izvući zajedničke niti oko kojih se onda može oblikovati svima prihvatljivo rješenje. S druge strane, bez ozbiljne javne rasprave, odluka je uglavnom predodređena na propast, sigurno u koraku provedbe (vidi korak 4), a često već i u koraku formalnog usvajanja (vidi korak 3).

Korak 3: Formalno usvajanje odluke

- Koji je postupak formalnog usvajanja odluke? Koje osobe, imenom i prezimenom, u njemu sudjeluju?
- Jesu li svi u lancu formalnog usvajanja dobro upoznati s problemom i s predloženim rješenjima, te jesu li uvjereni da istu treba usvojiti? Jesu li upoznati sa scenarijima/ishodima do kojih odluka treba/može dovesti? Jesu li upoznati s dobrobitima i rizicima vezanim uz provedbu odluke?

Svi koji sudjeluju u formalnom donošenju odluke moraju ujedno biti spremni osobno preuzeti dio političke odgovornosti za osiguravanje provedbe odluke, kao i za ishode – bilo pozitivne bilo negativne – koje će odluka iznjedriti. Stoga osobe koje sudjeluju u formalnom usvajanju odluke moraju ujedno biti osobe koje su spremne i u mogućnosti preuzeti takvu odgovornost.

Korak 4: Provedba odluke i praćenje djelotvornosti

- Znaju li oni koji trebaju odluku sprovesti u praksi što se od njih očekuje da trebaju napraviti?
- Na koji se način prati uspješnost primjene odluke na samom terenu? Kako se provedba odluke može prilagoditi ili izmijeniti u slučaju da se tijekom provedbe naiđe na neočekivane poteškoće?

Uspješne provedbe odluke nema bez voljnog i svjesnog sudjelovanja u toj provedbi svih onih koji bi trebali na ovaj ili onaj način svoje djelovanje uskladiti s istom. Uspješna provedba odluke stoga pretpostavlja dobru kampanju odnosa s javnostima, kojom će se sve one koji na neki način moraju sudjelovati u istoj upoznati sa time što se od njih očekuje da naprave, te ih motivirati da to uistinu i naprave. Sam čin donošenja odluke 'na papiru' ne znači automatski da će svi koji svojim sudjelovanjem moraju osigurati njezinu uspješnu provedbu znati što bi oni trebali napraviti, a još manje zašto bi uopće trebali napraviti to što predlagatelji i donositelji odluke od njih očekuju.

3.2 Interna komunikacija i koordinacija rada u Ministarstvu

Službeni sastanci

Kako bi rad ministra i suradnika vezan uz odlučivanje bio sustavno koordiniran, te kako bi svi koji sudjeluju u pojedinim projektima ili procesima koji se provode u Ministarstvu bili u svakom trenutku upoznati sa svime s čime trebaju biti upoznati – te kako bi se tako omogućilo uspješno, pravovremeno i cjelovito obavljanje svih poslova, potrebno je održavati niz redovitih koordinacijskih sastanaka na različitim razinama.

Prije svakog sastanka, osoblje kabineta treba složiti dnevni red na temelju prikupljenih priloga od sudionika sastanka. Održavanje redovitih mjesečnih sastanaka zgodno je planirati za utorak. Na taj način moguće je rok za zaprimanje priloga sudionika sastanka, a na temelju kojih se pripremaju materijali za sastanak i određuje dnevni red, postaviti do petka tjedan ranije, što ostavlja dovoljno vremena u ponedjeljak (dan uoči sastanka) za njegovu primjerenu pripremu i dostavljanje materijala svim sudionicima dan prije sastanka.

Sastanci ne smiju služiti za izlaganje i elaboriranje različitih tema (za to služe pisani materijali pripremljeni za pojedini sastanak, a koje se od sudionika sastanka očekuje da će pročitati prije sastanka), već isključivo za osobni susret i kratki dogovor svih bitnih sudionika oko mogućih otvorenih pitanja. Kako bi bili učinkoviti kao alat upravljanja i koordinacije, svaki od sastanaka mora imati dnevni red, te sa svakog sastanka mora biti sačinjen zapisnik koji treba biti dostavljen svim sudionicima. Sudionike sastanka (osim ministra i najbližih suradnika) zgodno je okupiti već pola sata prije termina sastanka, kako bi mogli međusobno neformalno porazgovarati o mogućim otvorenim pitanjima.

Na donjoj slici prikazan je prijedlog rasporeda četverotjednog ('mjesečnog') ciklusa redovitih sastanaka, a u nastavku je dan i detaljniji opis svakoga od njih.

tjedan u mjesecu	dan u tjednu				
	ponedjeljak	utorak	srijeda	četvrtak	petak
1.	10:00 dnevni sažetak	10:00 dnevni sažetak 10:30 operativna koordinacija	10:00 dnevni sažetak	10:00 dnevni sažetak --:- redovito zasjedanje Vlade	10:00 dnevni sažetak
2.	10:00 dnevni sažetak	10:00 dnevni sažetak 10:30 projektna koordinacija	10:00 dnevni sažetak	10:00 dnevni sažetak --:- redovito zasjedanje Vlade	10:00 dnevni sažetak
3.	10:00 dnevni sažetak	10:00 dnevni sažetak 10:30 strateška koordinacija	10:00 dnevni sažetak	10:00 dnevni sažetak --:- redovito zasjedanje Vlade	10:00 dnevni sažetak
4.	10:00 dnevni sažetak	10:00 dnevni sažetak 10:30 širi kolegij	10:00 dnevni sažetak	10:00 dnevni sažetak --:- redovito zasjedanje Vlade	10:00 dnevni sažetak

3.2.1 Dnevni sažetci ('briefinzi')

- Termin i trajanje: svakog radnog dana u 10:00, 15 - 30 minuta
- Tematika: pregled svih značajnijih tema koje su se otvorila dan ranije, pregled ministrovog protokola za tekući dan
- Metodologija: popis izrađuje služba za komunikaciju i odnose s javnošću, a na temelju svih dan ranije pristiglih upita, kako novinara tako i građana, kako na uzoj, tako i po upravama; o protokolu obavještavaju zaposlenici protokola i načelnik kabineta

- Sudionici: ministar, dužnosnici, tajnik Ministarstva, članovi kabineta (načelnik, strategija, analitika, protokol i PR)

3.2.2 Operativna koordinacija

- Termin i trajanje: svakog prvog utorka u mjesecu u 10:30, 45 minuta
- Tematika: pregled aktualnih tekućih aktivnosti na operativnoj razini rada Ministarstva, predviđanje i rano uočavanje mogućih akutnih problema na temelju informacija koje se terena od korisnika prikupljaju na operativnoj razini Ministarstva (razina odjela) i prijedlozi za njihovu prevenciju/sanaciju
- Metodologija: Načelnici odjela u kojima se na temelju izravnih kontakata s korisnicima uoče potencijalni problemi kratko izvještavaju o istima, te daju prijedloge mogućeg djelovanja u tom smislu
- Sudionici: ministar, dužnosnici, tajnik Ministarstva, načelnici odjela Ministarstva, članovi kabineta (načelnik, analitika i PR)

3.2.3 Projektna koordinacija

- Termin i trajanje: svakog drugog utorka u mjesecu u 10:30, 45 minuta
- Tematika: pregled odvijanja ('status report') svih tekućih projekata MZOŠ
- Metodologija: Kratko izlaganje voditelja projekata o statusu tekućih projekata i mogućim problemima u provedbi koje treba riješiti, dogovor oko rješavanja istih.
- Sudionici: ministar, dužnosnici, voditelji aktivnih projekata, članovi kabineta (načelnik, strategija i PR)

3.2.4 Strateška koordinacija (uži kolegij)

- Termin i trajanje: svakog trećeg utorka u mjesecu u 10:30, 60 minuta
- Tematika: praćenje pokazatelja stanja sustava, planiranje novih projekata Ministarstva.
- Metodologija: Tim za analitiku priprema i iznosi stanje pojedinih aktualnih pokazatelja o sustavu, ravnatelj i dužnosnici daju prijedloge za pokretanje novih projekata te za sastav odgovarajućih projektnih timova.
- Sudionici: ministar, dužnosnici, ravnatelj uprava, članovi kabineta (načelnik, strategija, analitika i PR)

3.2.5 Širi kolegij

- Termin i trajanje: svakog četvrtog utorka u mjesecu u 10:30, trajanje 60 minuta
- Tematika: pregled aktivnosti u vanjskim suradnim ustanovama iz sustava ZOŠ
- Metodologija: Pregled novosti i planova po vanjskim suradnim ustanovama, prvenstveno agencijama, izlažu ravnatelj ili njihovi suradnici
- Sudionici: ministar, dužnosnici, ravnatelj uprava, ravnatelj agencija i ostalih nacionalnih ustanova iz sustava ZOŠ, članovi kabineta (načelnik, strategija, analitika, protokol i PR)

Neformalna komunikacija sa zaposlenicima

Uz nabrojane formalne sastanke, treba imati na umu da je osobni razgovor sa zaposlenicima, kao glavnim operativcima Ministarstva, daleko najvažniji alat upravljanja Ministarstvom, barem jednako važan kao formalni sastanci – ako ne i važniji. U tom smislu, ministar i dužnosnici trebali bi stvoriti i iskoristiti što više

prilika – osobito neformalnih – za razgovor sa što širim krugom zaposlenika Ministarstva, poput redovitog ručanja u kantini Ministarstva ili pijenja jutarnje kave u zajedničkom kafiću.

4. Odnosi s javnostima i medijima

4.1 Uloga odnosa s javnostima u radu Ministarstva

Tko su 'javnosti' Ministarstva – i zašto novinari to nisu

Među 'javnosti' Ministarstva spadaju svi njegovi izravni korisnici, pobrojani u donjoj tablici:

resor	ustanove		korisnici			
	vrsta	broj	detaljno		zbirno	
			skupina	broj	skupina	broj
predškolski odgoj	vrtići (područni) ¹	701 (1.575)	djeca (0-6 god.) ¹	152.258	djeca ¹	152.258
			odgoj.-obraz. osoblje ¹	10.335	zaposlenici ¹	16.432
			ostalo osoblje ¹	6.097	roditelji ⁴	~240.000
osnovno obrazovanje	osnovne škole (područne) ¹	964 (1.245)	učenici (7-14 god.) ¹	350.732	učenici ¹	350.732
			odgoj.-obraz. osoblje ¹	33.766	zaposlenici ¹	47.051
			ostalo osoblje ¹	10.556	roditelji ⁴	~480.000
srednje obrazovanje	srednje škole ³	429	učenici (15-18 god.) ³	174.025	učenici ²	174.025
			odgoj.-obraz. osoblje ³	17.815	zaposlenici ²	24.110
			ostalo osoblje ³	6.797	roditelji ⁴	~250.000
	učenički domovi ²	59				
visoko obrazovanje	sveučilišta (javna/privatna) ¹	10 (7/3)	studenti (izvanredni) ⁵	113.012 (21.163)	studenti ⁵	148.616
			nastavnici i suradnici (uod) ⁶	9.043 (+4.085)	znan. novaci ¹	1.959
			ostalo osoblje		zaposlenici ¹	9.937
	fakulteti, akademije, sveučilišni odjeli ¹	80	znanstveni novaci ¹	1959		
	veleučilišta ¹	12	studenti (izvanredni) ⁵	24.122 (11.251)		
			nastavnici i suradnici (uod) ⁶	550 (+1.483)		
			ostalo osoblje ¹			
	visoke škole ¹	23	studenti (izvanredni) ⁵	9.539 (4.382)		
nastavnici i suradnici (uod) ⁶			344 (+751)			
ostalo osoblje ¹						
znanost	javni instituti ¹	25	znanstvenici i suradnici ¹	920	znan. novaci ¹	709
			stručno i admin. osoblje ¹	754	zaposlenici ¹	2.183
			znanstveni novaci ¹	587		
	ostale javne znanstvene ustanove ¹	5	znanstvenici i suradnici ¹	15		
			stručno i admin. osoblje ¹	494		
			znanstveni novaci ¹	122		
	privatne znanstvene ustanove ¹	25				
ukupno	2333 ustanova		~830.000 dj./uč./st./znov.; ~100.000 zaposlenih; ~970.000 roditelja			

Svrha je aktivnosti odnosa s javnostima koje se planiraju i izvode sa strane Ministarstva osiguravati dobru obaviještenost korisnika o njima bitnim temama vezanim uz rad Ministarstva, te istovremeno od njih sustavno prikupljati informacije o njihovim aktivnostima, stavovima, interesima i problemima te ih prosljeđivati na znanje i postupanje nadležnim osobama u Ministarstvu.

Odnosi s medijima

Novinari kao profesionalna skupina općenito ne spadaju među izravne korisnike Ministarstva, odnosno rečeno drugim riječima, uopće nisu jedna od javnosti Ministarstva. Stoga su pravila i metode komunikacije Ministarstva prema njima drugačija od onih koja se odnose na komunikaciju s korisnicima.

Temeljna postavka odnosa s medijima – a ujedno temeljna postavka rada čitavog Ministarstva – je da su Ministarstvu njegovi korisnici na prvom mjestu. Kvalitetna, pravodobna i cjelovita usluga prema korisnicima, te unaprjeđenje čitavog sustava kroz sustavno praćenje i rješavanje njihovih svakodnevnih problema i pružanje potpore njihovoj inovativnosti i profesionalnoj poduzetnosti primarni je cilj rada Ministarstva.

U tom kontekstu, sve aktivnosti odnosa s medijima koji Ministarstvo provodi moraju biti shvaćene isključivo kao jedan od – niti jedini, niti za svaku svrhu pogodan – alata za ostvarivanje tog cilja. Medijske aktivnosti ne smiju se shvatiti kao same sebi svrha, a što se nažalost često dešava ako se gore navedeno načelo izgubi

iz vida. U zasebnoj cjelini dan je opširan pregled i niz praktičnih savjeta vezanih specifično uz odnose s medijima.

Aktivnosti odnosa s javnostima MZOŠ

- Upiti

Radi se o primjeru reaktivne dvosmjerne komunikacije s korisnicima. Izvodi se putem e-pošte ili telefona. Postoji baza upita za e-poštu u kojoj su zabilježeni svi upiti (te odgovori na iste) u proteklih tri godine.

- Interna komunikacija

Posredno prikupljanje dodatnih informacija o korisnicima bitnim temama i problemima kroz redovitu neformalnu komunikaciju sa zaposlenicima Ministarstva koji rade 'na prvoj liniji' s korisnicima.

- Internetska stranica Ministarstva

Ovo je metoda proaktivnog jednosmjernog informiranja korisnika. Trenutno je u nadležnosti informatike, a za bolje iskorištavanje u pogledu komunikacije s javnostima Ministarstva bilo bi vrlo korisno staviti ju u izravnu nadležnost kabineta.

- Izravna komunikacija s korisnicima

Obuhvaća praćenje i otkrivanje zanimljivih aktivnosti i projekata koje korisnici samoinicijativno pokreću i provode, kroz izravnu komunikaciju s takvim korisnicima ili praćenje njihovim informacijskih kanala (foruma, portala, online zajednica, kroz izravne osobne kontakte...).

4.2 Mediji kao izvor informacija i pitanje korisničke agende

Najvažnija činjenica koju treba imati na umu u kontekstu korištenja medija kao izvora informacija o sustavima o kojima MZOŠ skrbi jest da je prvenstveni posao novinara i urednika u masovnim medijima **postizanje čitanosti/gledanosti/slušanosti kod njihove publike te time podizanje vrijednosti svojeg medijskog prostora kao oglasnog prostora**, a ne sustavna, temeljita i stručna analiza i praćenje bilo kojeg specifičnog područja ljudske djelatnosti, uključujući i znanost, obrazovanje i šport. To ne znači da su novinari i urednici na bilo koji način 'zli', neprofesionalni ili nešto takvoga, već samo to da je njihov posao bitno različit od poslova sustavnog prikupljanja podataka i izrade ozbiljnih i stručno utemeljenih analiza o sustavu znanosti, obrazovanja i športa, te da se na njih ne treba niti smije pretjerano oslanjati u tom pogledu. Tu razliku nikako se ne smije zaboraviti.

U nastavku želim argumentirati zašto su masovni mediji iznimno loš izvor informacija o radu Ministarstva, kao i o svim mogućim poteškoćama, izazovima, ali i primjerima dobre prakse u resorima za koje je Ministarstvo nadležno. Naime, treba imati na umu da informacije koje se nađu u medijima ('na medijskoj agendi'), bilo kao udarne ili manje udarne vijesti, do objave moraju proći nekoliko filtra.

Filtri medijske agende

Prvi filter je činjenica da je broj novinara koji sustavno prate resore (prvenstveno obrazovanje i znanost) u nadležnosti Ministarstva iznimno mali, na razini čitave Hrvatske ih je tek desetak. (Onih koji pak to rade temeljito i analitički je još manje, tek možda 2-3, ali to je druga tema). Dakle, da bi neka priča došla do medijske objave, prvo mora uopće doći do nekoga od te šačice novinara. Kako većina njih djeluje u velikim urbanim središtima (najviše u Zagrebu, te pokoji u Rijeci i Splitu), jasno je da će sve informacije izvan tih urbanih središta biti medijski 'nevidljive', odnosno sa stanovišta medijske agende, iste 'neće uopće postojati'.

Drugi filter čine osobne agende samih novinara. Za neke od ponuđenih tema će se zainteresirati, za druge pak neće, a onima za koje se zainteresiraju nužno će dati svoje vlastito – ne nužno cjelovito (osobito radi problema iznimnog ograničenja medijskog prostora), objektivno i stručno – tumačenje. Pri tome će izborom kadriranja (eng. 'framing') priče, kao i izborom sugovornika bitno utjecati na to da stvari prikažu onakvima kakvima se njima sviđa, a što nije nužno onako kakve iste uistinu jesu. Naravno, neopravdano bi i neistinito bilo tvrditi da je takvo što posljedica 'loše namjere' novinara, već se radi isključivo o tome da su novinari prije svega ljudi, te su stoga kao i svi mi ostali, podložni stereotipizaciji, neutemeljenim generalizacijama i perpetuaciji (neistinitih) urbanih mitova.

Treći filter je urednički filter, jer su urednici na koncu ti koji određuju koje će vijesti ući u novine ili na vijesti, a koje ne. Svaka medijska priča mora se na dan kada može ići u objavu 'boriti' za medijski prostor s ostalim pričama koje su tog dana aktualne. Urednici moraju između svih priča u ponudi izabrati one koje su tog dana po njihovu mišljenju 'najzanimljivije'. Na dane kada ima puno 'velikih' priča, neka inače zanimljiva priča će 'ispasti' jer će ju druge izgurati. Na dane kada su pak 'kiseli krastavci', urednici će izabrati što god je u ponudi, pa će onda od relativno nezanimljive priče napraviti naslovnicu ('od buhe slona'). Sve u svemu, iz gore navedenog razvidno je kako praćenje medija ne može osigurati dobru informiranost o radu sustava u nadležnosti Ministarstva.

Korisnička agenda

S druge strane, kvalitetne, cjelovite i pravovremene informacije o stanju sustava – kako o njegovim problemima, tako i primjerima dobre prakse - mogu se dobiti samo izravno s 'terena', od samih korisnika sustava koji u tom i takvom sustavu svakodnevno žive i rade. Te informacije odražavaju ono što je korisnicima sustava uistinu važno, odnosno one tvore 'korisničku' (ili 'javnu') agendu. Naravno, ne treba pretjerano naglašavati kako je za uspješan rad Ministarstva od presudne važnosti raspolaganje sa - i reagiranje na – upravo takve informacije.

Agenda Ministarstva

Medijska agenda rijetko se podudara s korisničkom agendom. Osim toga, ako su teme na medijskoj agendi uistinu istovremeno i teme na korisničkoj agendi, budući je druga bitno bogatija i raznovrsnija, iz medija se u najboljem slučaju može saznati samo za mali dio tema koje se nalaze na korisničkoj agendi. Zbog toga, ravnanje djelovanja Ministarstva prema medijskoj agendi – ili drugim riječima, pretvaranje medijske agende u agendu Ministarstva – uz istovremeno zanemarivanje izravnog 'opipavanja' korisničke agende, nužno vodi do vrlo neučinkovitog rada, koji u ekstremnim situacijama može postati potpuno besmislen. Osim toga, ravnanje rada Ministarstva isključivo prema medijskoj agendi de facto znači da resorima u nadležnosti Ministarstva ne upravlja ministar sa suradnicima, već šačica razvikanih novinara koji prate pojedine resore.

Jedan od izvrsnih kanala za izravno informiranje 's terena' kojime Ministarstvo raspolaže su upiti građana, koje svakodnevno putem telefona i e-pošte zaprimaju služba za odnose s javnošću te pojedinačni zaposlenici po upravama. Samo dnevno analiziranje tih upita može dati neusporedivo bolju sliku rada Ministarstva nego što to može dati praćenje glavnih nacionalnih medija.

Reagiranje na medijske napise ('demantiranje')

Iz svega prethodno navedenog proizlazi slijedeća jednostavna preporuka u vezi reagiranja na neugodne (kako one netočne, tako i one točne) medijske napise.

Kao prvo, ako problem u nekom resoru Ministarstva uistinu postoji, onda istoga treba rješavati neovisno o tome jesu li mediji na njega (već) ukazali ili ne. Pokušajem demantiranja stvarno postojećeg problema neće se ukloniti kritike onih korisnika koji istu neposredno doživljavaju, a oni su na koncu jedini bitni 'sudac' po pitanju radi li Ministarstvo dobro svoj posao u određenoj stvari ili ne.

Ako pak medijski prikazani problem ne postoji, onda se na medijske uratke o istome ne treba obazirati, jer korisnici znaju da medijska priča ne stoji, te ju neće doživjeti kao kritiku rada Ministarstva, već kao neprofesionalnu glupost novinara koji ju je obradio i medija koji ju je objavio. Demantiranje laži stoga nije uopće potrebno (štoviše, potpuni je gubitak vremena), tim više što je vidljivost demantija redovito gotovo nepostojeća.

4.3 Uloga glasnogovornika Ministarstva

Glasnogovornik Ministarstva je državni službenik Ministarstva zadužen za osmišljanje, organizaciju i provedbu službene komunikacije Ministarstva s novinarima. Glasnogovornik je ujedno prva i glavna kontakt osoba Ministarstva prema novinarima, osobito u pogledu njihovih upita i zahtjeva za izjave sa strane dužnosnika Ministarstva.

Jedan od zadataka glasnogovornika je ministru i suradnicima osigurati 'tampon zonu' u komunikaciji s novinarima, osobito u smislu davanja službenih izjava koje će mediji objaviti. Pri tome, informacija koju glasnogovornik daje novinarima ne smije biti lažna, niti itko od glasnogovornika smije tražiti ili očekivati da takvu izjavu da, iz bilo kojeg razloga. Jednostavno, glasnogovornik ministru olakšava posao na način da u situacijama kada Ministarstvo službeno treba prema novinarima izaći s izjavom u vezi određene osjetljive teme, to može na primjereni način napraviti umjesto njega, pri tome istovremeno štiteći ugled Ministarstva, uvažavajući interese njegovih korisnika, te poštujući pravo novinara na mjerodavnu informaciju.

Uz to, još je češća uloga glasnogovornika ministru olakšati posao time što medijima stoji na raspolaganju za svakodnevno pružanje različitih servisnih informacija vezanih uz rad Ministarstva u obliku službenih izjava ili objava za medije, a na koje bi bilo besmisleno da ministar sam troši svoje vrijeme.

Kako je glasnogovornik, po prirodi svojeg posla, uz ministra medijski najeksponiraniji predstavnik Ministarstva, te stoga u bitnome utječe na oblikovanje slike Ministarstva koja se kroz medije predstavlja građanima, iznimno je važno da ministar i glasnogovornik usko i svakodnevno surađuju, osobito u pogledu planiranja i koordinacije aktivnosti komunikacije s medijima.

4.4 Abeceda javnog nastupa i odnosa s novinarima

Pitanje opravdanosti/svrsishodnosti izjava za medije

- 'Nema ministra – nema udarne vijesti'

U pravilu, bez izjave ministra, novinari nemaju toliko jaku 'priču' kao u slučaju da imaju bilo kakvu njegovu izjavu. Stoga izbjegavajte davanje nepripremljenih ili ad-hoc izjava u bilo kojim okolnostima, umjesto toga se radije pristojno ispričajte novinarima i otiđite bez daljnje primjedbe. Npr., ako Vas novinari nespremnog uživo zaskoče s pitanjem na koje ne znate odgovor, ili ako na postavljeno pitanje jednostavno ne želite odgovoriti, recite nešto poput „*Ne bih vam želio dati nepotpunu/neproverenu informaciju, pa Vas molim da mi dopustite da provjerim o čemu se radi i povratno Vam se javim.*“

- 'Ako ne želite da Vas pogodi grom, koristite gromobran'

Kada Vas novinar/ka ulovi na telefon, odgovorite: *'Ne mogu sada razgovarati, možete li se molim Vas javiti glasnogovorniku Ministarstva.'* Razgovor ministra s novinarom NIKADA nije neformalan.

- 'Ne skačite pred streljački vod – osim ako niste spremni na iskreno pokajanje'

Kod masovne komunikacije s novinarima mudro je kloniti se konferencija za tisak, jer na njima temama ne upravljaju govornici ili PR Ministarstva, već novinari. Stoga se u plasiranju ciljanih stavova ministra i Ministarstva treba oslanjati prvenstveno na objave za medije, koje su u potpunosti pod kontrolom PR-a Ministarstva. S druge strane, konferencije za tisak izvrsne su u slučajevima akutnih kriznih situacija u kojima je osoba koje će održati tiskovnu konferenciju (ministar ili netko drugi od visokih dužnosnika – ali nikako ne netko od nižerangiranih službenika!) spremna potpuno i bez ikakve zadržke 'otvoriti karte' pred novinarima. U svakom slučaju, tiskovne konferencije zahtijevaju izniman trud u pripremi i iznimno čvrste živce i staloženost u izvedbi.

- 'S novinarima nema neformalno'

Novinari su Vam prirodni protivnici. Njihov 'kruh' ovisi o tome da svojim urednicima donesu što zvučnije priče, pa je u tom smislu njihova dvojba između Vaše političke karijere i njihovog novinarske karijere vrlo jednostavna. Ako ste s nekim novinarom prije stupanja na dužnost bili u iznimno dobrim odnosima, i u takvima biste željeli ostati nakon isteka mandata, nastojte s istim što manje pričati o Vašemu poslu, osobito u neformalnim prilikama.

- 'Off the record' ne znači 'nemoj reći nikome' već 'nisam ti ja rekao'

Kada s novinarom dogovorite da ćete mu informaciju dati 'off the record', to ne znači da on tu informaciju ne smije koristiti – štoviše, ako mu je informacija zanimljiva, on ju svakako može i hoće objaviti – već isključivo da je pristao da neće objaviti identitet izvora (tj. Vas) od kojeg je informaciju dobio.

Tehnika davanja izjava za medije

- 'Moja izjava je MOJA izjava'

Kod davanja izjave, imajte uvijek na umu da ste Vi ta/j tko u konačnici odlučuje što ćete izjaviti, a ne novinar. Neovisno o tome koliko novinari mogu biti uporni s pitanjima kojima bi od Vas željeli 'izvući' nešto što ili o čemu ne želite dati izjavu, ne treba Vam biti problem višekratno ponoviti upravo onu izjavu koju ste Vi sami namjerili dati. U medijskom uratku novinari mogu iskoristiti samo ono što jeste

rekli u mikrofon i kameru - ono što niste rekli, ne mogu. Uz to, sve što niste željeli reći, a da su novinari ipak iz Vas 'izvukli' može i često hoće biti iskorišteno protiv Vas.

- 'Ispeci pa reci'

Izjave za elektronske medije moraju biti vrlo sažete i 'u glavu'. Svako dodatno pojašnjavanje ili proširivanje izjave bilo čime mimo glavne poruke koju želite da mediji prenesu omogućava s jedne strane da ne bude prenesena glavna poruka nego nešto sporedno, a s druge da nešto od 'dodataka' bude u novinarskom uratku izvađeno izvan konteksta. U tom smislu, bolje da izjava počne s desetak sekundi tišine (koju će novinari ionako u montaži izrezati), a koje će Vam dati vremena za razmišljanje o tome što i kako točno želite reći, nego da izjavu brzopleto i bez razmišljanja ispaliti pa ju onda krpate i popravljate.

Stil javnih istupa i izjava za medije

- 'Obrana je najbolja obrana, napad je odraz primitivizma'

U javnim nastupima, osobito ako ih bilježe kamere i mikrofoni, nikada nikoga nemojte verbalno napadati, prozivati, vrijeđati ili ismijavati, čak niti u 'samoobrani', tj. kada sugovornici to Vama čine. Takav nastup u očima gledatelja/slušatelja ostavlja dojam agresivne i tašte osobe koja se ne može kontrolirati, što je za javnog dužnosnika apsolutno neprihvatljiva osobina. U svakoj takvoj situaciji trebate odgovarati mirno, dostojanstveno i argumentirano, po mogućnosti i s dozom samokritičkog humora.

- 'Preko medija ništa kontra nikoga'

Nemojte si dopustiti da Vas novinarska pitanja uvuku u medijski sukob s bilo kime – od toga koristi mogu imati samo oni i njihovi urednici, a Vi ćete sami dugoročno imati isključivo štetu. Ako Vas novinari zaskoče s pitanjem da je netko nešto rekao, a što oni interpretiraju kao 'napad' ili 'kritiku' Vašeg ministarskog mandata ili Vas osobno, Vaš pristojan odgovor može biti nešto od slijedećeg:

- (ako želite ne dati priliku novinarima da 'zakuhaju' medijsku priču o sukobu) 'Mišljenje g/đe Tog i Tog iznimno cijenim, te to što je izjavila/o ja nisam razumjela/o na taj način i ne smatram da se radi o ikakvom sukobu/napadu.'
- (ako želite toga koji Vas proziva 'ufino' oribati radi dane izjave) 'Nisam imala/o prilike čuti izjavu u kontekstu u kojem je izrečena, ali sigurna/an sam da g/đa Taj i Taj ne bi to rekao/la.'

Sadržaj javnih istupa i izjava za medije

- 'Ide vrijeme, prođe rok, eto vraga skok na skok'

U javnim istupima, osobito ako ih bilježe kamere, diktafoni ili mikrofoni, izbjegavajte najavljivanje budućih projekata kao i različite vrste obećanja. Naime, što god bude zabilježeno da ste najavili ili obećali, netko od novinara će se – često u najneugodnijem mogućem trenutku – sjetiti priupitati što je s time, je li najava ostvarena odnosno obećanje ispunjeno. Umjesto toga, u javnim istupima u cilju promocije svojega rada treba isticati prvenstveno ostvarenja i postignuća.

- 'Negativci u sustavu su iznimke'

U javnim nastupima nikada ne generalizirajte naslućene ili uočene slučajeve neprimjerenog (neprofesionalnog, koruptivnog i sl.) ponašanja članova pojedinih socijalnih/profesionalnih skupina na 'većinu' (ili još gore 'sve') njih, već negativnosti uvijek naglašavajte kao iznimke od pozitivnog pravila.

Za navedene negativnosti uvijek kad je to moguće pokušati navesti smjernice za konstruktivno i za 'negativce' motivirajuće rješenje problematičnog ponašanja.

- 'Lešinari, kanite se djece'

Odgovori na novinarske upite u vezi djece (npr. kad se djeca potuku u školi i slično) trebaju ići u smjeru: 'Roditelji djece/učenika i sva nadležna tijela obaviješteni su o svemu, a medije molim da pokažu obzir jer svoj uključenoj djeci u ovoj situaciji ne treba medijska slava već isključivo mir i stručna pomoć.'

4.5 Medijski atraktivne teme iz sustava ZOŠ

Niže navedene teme vezane uz resore rada MZOŠ učestalo se pojavljuju u medijima, pa su novinari skloni često od ministra tražiti izjave u vezi istih. Stoga bi svaki dužnosnik – a osobito ministar – u MZOŠ-u trebao biti upoznat barem s osnovnim crtama vezanim uz iste, a kako bi vodstvo MZOŠ-a moglo u medijskim nastupima ostvariti sliku profesionalne kompetentnosti i dobrog poznavanja sustava za kojeg su zaduženi.

- Nadzor nad radom i sigurnošću djece u dječjim igraonicama
- Teške školske torbe / cijene školskih udžbenika
- Problemi navale na gimnazije / hiperinflacija odlikaša / mala matura
- Problemi sa školskom infrastrukturom (dotrajalost objekata, rad u tri smjene, sigurnost školskih igrališta)
- Vršnjačko nasilje u školama (bullying, cyberbullying) i drugi obrasci problematičnog ponašanja mladih (kockanje, ovisnosti)
- Integracija djece s posebnim potrebama i djece koje odrastaju u nepovoljnim socioekonomskim okolnostima (npr. romska naselja, ruralni krajevi) u redoviti sustav školovanja / školovanje u kući ('homeschooling')
- Nestandardni općeobrazovni sadržaji (građanski odgoj, zdravstveni i spolni odgoj, vjeronauk)
- Kalendar školske godine u osnovnim i srednjim školama / termin zimskih praznika / mogućih problem vrućina na početku školske godine
- Besplatni udžbenici za učenike osnovnih i srednjih škola
- Instrukcije za učenike osnovnih i srednjih škola
- Državna matura / upisi na visoka učilišta
- Participacije studenata u troškovima studija (aka 'besplatan studij')
- Kapacitet studentskih domova
- Usklađivanje ponude sustava strukovnog i visokog obrazovanja s potrebama tržišta rada (regulacija upisnih kvota i ponude obrazovnih programa)
- Zakonska regulacija i nadzor zakonitosti odnosa u profesionalnom sportu, osobito nogometu.

Prilog – postojeća zakonska regulativa u sustavima ZOŠ

Predškolski odgoj

Vrsta	Naziv	Donesen	Zadnja izmjena	Objave u NN
Pravilnik	Pravilnik o posebnim uvjetima i mjerilima ostvarivanja programa predškolskog odgoja	1997		133/97
Pravilnik	Pravilnik o vrsti stručne spreme stručnih djelatnika te vrsti i stupnju stručne spreme ostalih djelatnika u dječjem vrtiću	1997		133/97
Pravilnik	Pravilnik o načinu i uvjetima napredovanja u struci i promicanju u položajna zvanja odgojitelja i stručni suradnika u dječjim vrtićima	1997		133/97
Pravilnik	Pravilnik o načinu raspolaganja sredstvima državnog proračuna i mjerilima sufinanciranja programa predškolskog odgoja	1997		134/97
Pravilnik	Pravilnik o načinu i uvjetima polaganja stručnog ispita odgojitelja i stručnih suradnika u dječjem vrtiću	1997	1998	133/97, 4/98
Zakon	Zakon o predškolskom odgoju i naobrazbi	1997	2007	10/97, 107/07
Pravilnik	Pravilnik o obrascima i sadržaju pedagoške dokumentacije i evidencije o djeci u dječjem vrtiću	2001		83/01
Ostalo	Program zdravstvene zaštite djece, higijene i pravilne prehrane djece u dječjim vrtićima	2002	2006	105/02, 55/06
Pravilnik	Pravilnik o vježbaonicama i pokusnim programima u dječjim vrtićima te o dječjim vrtićima kao stručno-razvojnim centrima	2004		49/04
Ostalo	Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe	2008	2010	63/08, 90/10

Osnovno obrazovanje

Vrsta	Naziv	Donesen	Zadnja izmjena	Objave u NN
Pravilnik	Pravilnik o upisu djece u osnovnu školu	1991		13/91
Pravilnik	Pravilnik o vježbaonicama u osnovnoj školi	1991		40/91
Pravilnik	Pravilnik o polaganju predmetnih i razrednih ispita u osnovnoj školi	1991		31/91
Pravilnik	Pravilnik o osnovnoškolskom odgoju i obrazovanju učenika s teškoćama u razvoju	1991		23/91
Pravilnik	Pravilnik o osnovnoškolskom odgoju i obrazovanju darovitih učenika	1991		34/91
Pravilnik	Pravilnik o završavanju osnovnog školovanja odraslih polaganjem ispita	1991		70/91
Pravilnik	Pravilnik o radnim obvezama učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi	1991	1993	32/91, 85/93
Pravilnik	Pravilnik o uvjetima i načinu ostvarivanja eksperimentalnih programa u osnovnim školama	1991	2005	40/91, 125/05
Pravilnik	Pravilnik o utvrđivanju zvanja učitelja i stručnih suradnika u osnovnim školama te postupku, načinima i uvjetima njihova stjecanja	1993		114/93
Pravilnik	Pravilnik o načinu praćenja i ocjenjivanja u osnovnoj i srednjoj školi	1995		92/95

Pravilnik	Pravilnik o napredovanju učitelja i nastavnika u osnovnom i srednjem školstvu	1995	2005	89/95, 148/99, 20/05
Pravilnik	Pravilnik o stručnoj spremi i pedagoško-psihološkom obrazovanju učitelja i stručnih suradnika u osnovnom školstvu	1996	2001	47/96, 56/01
Pravilnik	Pravilnik o iskaznici školskog nadzornika i višega školskog nadzornika	1997		98/97
Zakon	Zakon o stručno-pedagoškom nadzoru	1997		73/97
Pravilnik	Pravilnik o broju učenika u redovitom i kombiniranom razrednom odjelu u osnovnoj školi	1999		74/99
Pravilnik	Pravilnik o obvezama učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi	1999	2000	51/99, 76/00
Uredba	Uredba o postotnom povećanju koeficijenata za učitelje i stručne suradnike u osnovnoškolskim ustanovama	2000	2001	74/00, 27/01
Pravilnik	Pravilnik o polaganju stručnog ispita učitelja i stručnih suradnika u osnovnom školstvu i nastavnika u srednjem školstvu	2003		87/03
Ostalo	Program katoličkog vjeronauka u osnovnoj školi	2003	2005	156/03, 14/05
Zakon	Zakon o priznavanju inozemnih obrazovnih kvalifikacija	2003	2011	158/03, 198/03, 138/06, 45/11
Zakon	Zakon o nacionalnom centru za vanjsko vrednovanje obrazovanja	2004		151/04
Odluka	Odluka o nastavnom Planu i programu za osnovnu školu	2006		102/06
Ostalo	Nastavni plan i program za osnovnu školu	2006		102/06
Zakon	Zakon o Agenciji za odgoj i obrazovanje	2006		85/06
Ostalo	Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja	2008	2010	63/08, 90/10
Zakon	Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi	2008	2010	87/08, 86/09, 92/10
Odluka	Odluka o nastavnom planu i programu češkog jezika za osnovne škole s nastavom na češkom jeziku i pismu (model A)	2010		29/10
Odluka	Odluka o nastavnom planu i programu mađarskog jezika za osnovne škole s nastavom na mađarskom jeziku i pismu (model A)	2010		29/10
Odluka	Odluka o nastavnom planu i programu srpskog jezika za osnovne škole s nastavom na srpskom jeziku i ćirilicom pismu (model A)	2010		29/10
Odluka	Odluka o nastavnom planu i programu talijanskog jezika za osnovne škole s nastavom na talijanskom jeziku i pismu (model A)	2010		29/10
Pravilnik	Pravilnik o obveznim udžbenicima i pripadajućim dopunskim nastavnim sredstvima	2010		40/10
Pravilnik	Pravilnik o sadržaju i obliku svjedodžbi i dugih javnih isprava te pedagoškoj dokumentaciji i evidenciji u školskim ustanovama	2010	2011	32/10, 50/11
Zakon	Zakon o udžbenicima za osnovnu i srednju školu	2010	2011	27/10, 55/11
Pravilnik	Pravilnik o načinu provedbe vanjskog vrjednovanja i korištenju rezultata vanjskog vrjednovanja školskih ustanova	2011		23/11

Srednjoškolsko obrazovanje

Vrsta	Naziv	Donesen	Zadnja izmjena	Objave u NN
Pravilnik	Pravilnik o postupku, načinu i uvjetima ocjenjivanja i napredovanja nastavnika srednjih škola	1992		86/92
Pravilnik	Pravilnik o srednjoškolskom obrazovanju učenika s teškoćama i većim teškoćama u razvoju	1992		86/92
Pravilnik	Pravilnik o srednjoškolskom obrazovanju darovitih učenika	1993		90/93
Pravilnik	Pravilnik o vježbaonicama u srednjim školama	1994		11/94
Pravilnik	Pravilnik o napredovanju učitelja i nastavnika u osnovnom i srednjem školstvu	1995	1999	89/95, 148/99
Pravilnik	Pravilnik o normi neposrednog odgojno-obrazovnog rada po nastavnim predmetima i načinu utvrđivanja broja izvršitelja na odgojno-obrazovnim i drugim poslovima u srednjoj školi	1995	2000	52/95, 89/95, 67/00
Pravilnik	Pravilnik o obrascima i sadržaju pedagoške dokumentacije i evidencije o učenicima u srednjem školstvu i učeničkim domovima	1996	1996	47/96, 63/96
Pravilnik	Pravilnik o stručnoj spremi i pedagoško-psihološkom obrazovanju nastavnika u srednjem školstvu	1996	1999	1/96, 80/99
Pravilnik	Pravilnik srednjoškolskom obrazovanju odraslih	2000	2003	112/00, 89/03
Uredba	Uredba o postotnom povećanju koeficijenta za učitelje i stručne suradnike u srednjim školama i učeničkim domovima	2000		115/00
Ugovor	Kolektivni ugovor za zaposlenike u osnovnoškolskim ustanovama	2002		80/02
Ugovor	Kolektivni ugovor za plaće i materijalna prava službenika i namještenika u osnovnom školstvu i visokom obrazovanju i znanosti	2003		183/03
Pravilnik	Pravilnik o polaganju stručnog ispita učitelja i stručnih suradnika u osnovnom školstvu i nastavnika u srednjem školstvu	2003		87/03
Odluka	Odluka o nastavnom Planu i programu za osnovne glazbene i osnovne plesne škole	2006		102/06
Ostalo	Nastavni planovi i programi za osnovne glazbene škole i osnovne plesne škole	2006		102/06
Ostalo	Nacionalni program mjera za uvođenje obveznoga srednjoškolskog obrazovanja	2007		71/07
Ostalo	Ostalo jedinstveni nastavni plan i okvirni obrazovni program za zanimanje prodavač	2007		80/07
Pravilnik	Pravilnik o evidencijama u srednjim školama, učeničkim domovima i drugim srednjoškolskim ustanovama	2008	2008	16/08, 29/08
Ostalo	Državni pedagoški standard srednjoškolskog sustava odgoja i obrazovanja	2008	2010	63/08, 90/10
Zakon	Zakon o strukovnom obrazovanju	2009		30/09
Pravilnik	Pravilnik o izradbi i obrani završnog rada	2009		118/09
Pravilnik	Pravilnik o načinu organiziranja i izvođenja nastave u strukovnim školama	2009		140/09

Zakon	Zakon o reguliranim profesijama i priznavanju inozemnih stručnih kvalifikacija	2009	2011	124/09, 45/11
Odluka	Odluka o nastavnom planu i programu češkog jezika za srednje škole s nastavom na češkom jeziku i pismu (model A)	2010		29/10
Odluka	Odluka o nastavnom planu i programu mađarskog jezika za srednje škole s nastavom na mađarskom jeziku i pismu (model A)	2010		29/10
Odluka	Odluka o nastavnom planu i programu srpskog jezika za srednje škole s nastavom na srpskom jeziku i ćirilicom pismu (model A)	2010		29/10
Odluka	Odluka o nastavnom planu i programu talijanskog jezika za srednje škole s nastavom na češkom jeziku i pismu (model A)	2010		29/10
Pravilnik	Pravilnik o normi rada nastavnika u srednjoškolskoj ustanovi	2010		94/10
Pravilnik	Pravilnik o djelokrugu rada tajnika te administrativno-tehničkim i pomoćnim poslovima koji se obavljaju u srednjoškolskoj ustanovi	2011		2/11
Pravilnik	Pravilnik o Središnjem registru državne mature	2011		53/11

Znanost i visoko obrazovanje

Vrsta	Naziv	Donesen	Zadnja izmjena	Objave u NN
Pravilnik	Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o uvjetima i načinu polaganja stručnog ispita i ispitnom programu za samostalno obavljanje geoloških istraživanja	1988	1995	14/88, 29/88, 82/95
Zakon	Zakon o HAZU	1991	2009	34/91, 43/96, 150/02, 65/09
Uredba	Uredba o Leksikografskom zavodu "Miroslav Krleža"	1991		6/91
Zakon	Zakon o hrvatskim nagradama za znanost	1995	1998	108/95, 104/97, 142/98
Pravilnik	Pravilnik o sadržaju, obliku i načinu vođenja popisa o ispitima	1995		82/95
Pravilnik	Pravilnik o osnovama financiranja visoke naobrazbe na javnim visokim učilištima	1996	1999	25/96, 28/99
Uredba	Uredba o osnivanju Visoke zdravstvene škole Zagreb	1996	2007	41/96, 39/05, 57/07
Odluka	Odluka o utvrđivanju minimalnih uvjeta za ocjenu nastavne i stručne aktivnosti u postupku izbora u znanstveno nastavna zvanja	1996		94/96
Odluka	Odluka o utvrđivanju minimalnih uvjeta za ocjenu nastavne i stručne aktivnosti u postupku izbora u znanstveno nastavna zvanja i nastavna zvanja u poljima umjetnosti	1996		94/96
Uredba	Uredba o podjeli Hrvatskog filološkog instituta Zagreb	1996		103/96
Uredba	Uredba o osnivanju Veleučilišta u Dubrovniku	1996		107/96
Pravilnik	Pravilnik o osnovama financiranja znanstveno-istraživačkih instituta	1997	1999	38/97, 28/99

Pravilnik	Pravilnik o postupku podjele državnih nagrada za znanost	1997	2005	38/97, 99/97, 41/05, 45/05
Uredba	Uredba o osnivanju visoke škole za turizam u Šibeniku	1997	2005	40/97, 76/05
Uredba	Uredba o osnivanju Visoke učiteljske škole u Petrinji	1997	2005	40/97, 76/05
Uredba	Uredba o osnivanju Visoke učiteljske škole u Čakovcu	1997	2005	40/97, 76/05
Pravilnik	Pravilnik o mjerilima vrednovanja časopisa i publikacija s međunarodno priznatom recenzijom, ako i s njima po vrsnoći izjednačenih časopisa i publikacija	1997		2/97
Pravilnik	Pravilnik o upisniku studentskih udruga	1997		41/97
Pravilnik	Pravilnik minimalni uvjeti za izbor u znanstvena zvanja	1997		38/97
Zakon	Zakon o mjerilima i uvjetima sklapanja ugovora o radu sa znanstvenim novacima radi specijalističkog usavršavanja	1997		79/97
Uredba	Uredba o osnivanju Visoke pomorske škole u Rijeci	1998	2001	80/98, 56/01
Uredba	Uredba o osnivanju Veleučilišta u Požegi	1998	2007	75/98
Uredba	Uredba o osnivanju Veleučilišta u Rijeci	1998	2007	75/98
Uredba	Uredba o osnivanju Tehničkog Veleučilišta u Zagrebu	1998	2007	75/98, 51/05, 57/07
Uredba	Uredba o osnivanje Društvenog Veleučilišta u Zagrebu	1998	2007	75/98, 51/05, 57/07
Uredba	Uredba o osnivanju Visokog gospodarskog učilišta u Križevcima	1998	2007	40/98
Pravilnik	Pravilnik o habilitacijskom postupku	1998		69/98
Pravilnik	Pravilnik o Upisniku studentskih zborova	1998		19/98
Pravilnik	Pravilnik o uvjetima za ovlašćivanje znanstvenih mjeriteljskih laboratorija	1998		47/98
Uredba	Uredba o osnivanju Visoke učiteljske škole u Gospiću	1998		75/98
Uredba	Uredba o osnivanju Visoke učiteljske škole u Osijeku	1998		75/98
Uredba	Uredba o osnivanju Visoke učiteljske škole u Puli	1998		75/98
Uredba	Uredba o osnivanju Visoke učiteljske škole u Rijeci	1998		75/98
Uredba	Uredba o osnivanju Visoke učiteljske škole u Splitu	1998		75/98
Uredba	Uredba o osnivanju Visoke učiteljske škole u Zadru	1998		75/98
Uredba	Uredba o osnivanju Visoke učiteljske škole u Zagrebu	1998		75/98
Uredba	Uredba o osnivanju Visoke pomorske škole u Splitu	1998		76/98
Odluka	Odluka o ustroju matičnih povjerenstava i imenovanju članova, predsjednika i zamjenika predsjednika matičnih povjerenstava	1999	2000	43/99, 11/00
Pravilnik	Pravilnik o uvjetima glede posebnih mjera zaštite na radu s otrovima u pravnim osobama	1999		148/99

	koje rabe otrove u znanstveno-istraživačke svrhe			
Strategija	Strategija Informacijska i komunikacijska tehnologija-Hrvatska u 21. st	2000	2002	29/00, 109/02
Odluka	Odluka o imenovanju članova matičnih povjerenstava	2001	2004	37/01, 67/03, 60/04
Odluka	Odluka o umjetničkim ostvarenjima koja su uvjet za izbor u znanstveno nastavno zvanje docent, izvanredni profesor i redoviti profesor	2001		57/01
Odluka	Odluka o osnivanju međuresorskog kontrolnog tijela za realizaciju programa hrvatskog inovacijskog tehnološkog razvitka	2001		108/01
Pravilnik	Pravilnik o potpori za pokriće troškova prehrane studenata	2002		51/02
Pravilnik	Pravilnik o dodjeljivanju državnih stipendija redovitim studentima dodiplomskih studija i naknade dijela troškova školarine studentima poslijediplomskih studija	2002		151/02
Zakon	Zakon o osnivanju Sveučilišta u Zadru	2002		83/02
Uredba	Uredba o preoblikovanju Instituta " Hrvoje Požar" u ustanovu	2003	2003	52/03, 200/03
Zakon	Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju	2003	2011	123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 46/07, 45/09, 63/11
Odluka	Odluka o imenovanju predsjednice i člana Nacionalnog vijeća za visoku naobrazbu	2003		78/03
Odluka	Odluka o davanju suglasnosti na Statut energetskog instituta " Hrvoje Požar"	2003		200/03
Strategija	Strategija razvitka Republike Hrvatske »Hrvatska u 21. stoljeću« – Znanost	2003		108/03
Uredba	Uredba o pripajanju Veleučilišta u Splitu Sveučilištu u Splitu	2003		168/03
Zakon	Zakon o osnivanju Sveučilišta u Dubrovniku	2003		163/03
Pravilnik	Pravilnik o Upisniku znanstvenih organizacija i Upisniku visokih učilišta	2004	2004	72/04, 80/04
Uredba	Uredba o osnivanju Agencije za znanost i visoko obrazovanje	2004	2007	101/04, 8/07
Pravilnik	Pravilnik o upisniku znanstvenika	2004	2010	72/04, 101/04, 82/10
Pravilnik	Pravilnik o uvjetima za izbor u znanstvena zvanja	2005	2007	84/05, 100/06, 120/07
Uredba	Uredba o osnivanju Veleučilišta "Lavoslav Ružička" u Vukovaru	2005	2007	92/05, 57/07
Pravilnik	Pravilnik o ustroju i načinu rada područnih vijeća i matičnih odbora	2005	2010	76/05, 118/05, 55/09, 38/10
Pravilnik	Pravilnik o vođenju evidencija o studentima visokih učilišta	2005		9/05
Pravilnik	Pravilnik o visini naknade i oslobođenjima od plaćanja naknade za troškove postupka priznavanja inozemnih visokoškolskih kvalifikacija i razdoblja studija	2005		60/05
Odluka	Odluka o osnivanju Veleučilišta "Nikola Tesla"u Gospiću	2006	2007	57/07, 75/06
Odluka	Odluka o osnivanju Veleučilišta u Šibeniku	2006	2007	76/06, 57/07

Uredba	Uredba o osnivanju Veleučilišta u Slavonskom Brodu	2006	2007	
Pravilnik	Pravilnik o uvjetima i mjerilima za ostvarivanje prava na naknadu dijela troškova školarine poslijediplomskih studija na visokim učilištima	2006		123/06
Zakon	Zakon o osnivanju Sveučilišta u Puli	2006		111/06
Uredba	Uredba o osnivanju Veleučilišta u Karlovcu	2007	2007	57/07
Pravilnik	Pravilnik o državnoj potpori za istraživačko-razvojne projekte	2007		116/07
Uredba	Uredba o osnivanju Međimurskog veleučilišta u Čakovcu	2007		116/07
Zakon	Zakon o studentskom zboru i drugim studentskim organizacijama	2007		71/07
Zakon	Zakon o akademskim stručnim nazivima i akademskom stupnju	2007		107/07
Zakon	Zakon o Agenciji za mobilnost i programe Europske unije	2007		107/07
Pravilnik	Pravilnik o sadržaju studentske isprave	2008		18/08
Pravilnik	Pravilnik o sadržaju diploma i dopunskih isprava o studiju	2008		77/08
Zakon	Zakon o Nacionalnoj zakladi za znanost, visoko školstvo i tehnološki razvoj RH	2009	2010	45/09, 92/10, 117/01
Popis	Popis akademskih naziva i akademskih stupnjeva te njihovih kratica	2009		87/09
Popis	Popis stručnih naziva i njihovih kratica	2009		87/09
Popis	Popis dopuna popisa odgovarajućih stručnih naziva i njihovih kratica s kojima se izjednačava stručni naziv stečen završetkom stručnog dodiplomskog studija u trajanju kraćem od tri godine	2009		87/09
Pravilnik	Pravilnik o znanstvenim i umjetničkim područjima, poljima i granama	2009		118/09
Zakon	Zakon o osiguranju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju	2009		45/09
Pravilnik	Pravilnik o uvjetima za izbor i zasnivanje radnog odnosa lektora hrvatskog jezika i književnosti na stranim visokoškolskim ustanovama	2010		2/10
Pravilnik	Pravilnik o sadržaju dopusnice te uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, izvođenje studijskog programa i reakreditaciju visokih učilišta	2010		24/10
Pravilnik	Pravilnik o uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje znanstvene djelatnosti, uvjetima za reakreditaciju znanstvenih organizacija i sadržaju dopusnice	2010		83/10
Uredba	Uredba o pripajanju Centra za krš Veleučilištu "Nikola Tesla" u Gospiću	2010		81/10

Šport

Vrsta	Naziv	Donesen	Zadnja izmjena	Objave u NN
Pravilnik	Pravilnik o sadržaju i metodologiji prikupljanja podataka za evidencije u području športa	1991		33/91

Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa

Pravilnik	Pravilnik o prostornim standardima, normativima te urbanističko-tehničkim uvjetima za planiranje mreže športskih objekata	1991		38/91
Pravilnik	Pravilnik o osposobljavanju kadrova za obavljanje kadrova za obavljanje stručnih poslova u športu	1991		45/91
Uputstvo	Uputstvo o provođenju nadzora nad stručnim radom u športu	1991		23/91
Pravilnik	Pravilnik o stručnoj spremi odnosno stručnoj osposobljenosti za obavljanje za obavljanje stručnih poslova u športu	1993		47/93
Zakon	Zakon o sprječavanju nereda na športskim natjecanjima	2003	2006	117/03, 71/06
Zakon	Zakon o športu	2006	2010	71/06, 124/10
Pravilnik	Pravilnik o Registru športskih djelatnosti	2006		112/06
Pravilnik	Pravilnik o načinu osnivanja, zadaćama, djelokrugu i načinu rada školskih športskih saveza	2006		136/06
Pravilnik	Pravilnik o Registru profesionalnih športskih klubova	2007		11/07
Pravilnik	Pravilnik o državnoj nagradi "Franjo Bučar"	2007		30/07
Uredba	Uredba o kriterijima za dodjeljivanje državnih nagrada za vrhunska športska postignuća	2010		3/10

Ostalo

Vrsta	Naziv	Donesen	Zadnja izmjena	Objave u NN
Uredba	Uredba o prihodima organizacija znanosti, prosvjete, kulture, tehničke kulture i športa, korisnika Proračuna RH ostvarenim obavljanjem vlastite djelatnosti	1991		53/91
Zakon	Zakon o tehničkoj kulturi	1993	2009	76/93, 11/94, 38/09
Pravilnik	Pravilnik o uvjetima za obavljanje djelatnosti tehničke kulture	1994		31/94
Pravilnik	Pravilnik o državnoj nagradi tehničke kulture Faust Vrančić	1994		1/94
Pravilnik	Pravilnik o kriterijima i rokovima za utvrđivanje programa i osiguravanja sredstava za financiranje javnih potreba RH u tehničkoj kulturi	1994		60/94

