

# **KOMPETENCIJE NASTAVNIKA U OSNOVNOJ ŠKOLI**

---

## **COMPETENCES TEACHERS OF PRIMARY SCHOOL**

Zilić Fata

Zavod za odgoj i obrazovanje osoba sa smetnjama u psihičkom i tjelesnom razvoju, Tuzla,  
Bosna i Hercegovina



## SAŽETAK

Kompetencije nastavnika u skladu sa vremenom i potrebama učenika trebaju biti višestruke i višebrojne jer na taj način direktno utiču na kvalitet odgoja i obrazovanja učenika u osnovnim školama. Uzorak je činilo 50 nastavnika iz 7 osnovnih škola. Za potrebe ovog rada korišten je prilagođeni Upitnik koji se sastojao iz dva dijela. Prvi dio upitnika odnosio se na starosnu dob nastavnika, godine radnog staža i nivo obrazovanja nastavnika. Drugi dio upitnika se odnosio na samoprocjenu nastavnika i sadržavao je 30 pitanja.

Istraživanja je bio utvrditi kompetencije nastavnika u osnovnim školama te utvrditi da li postoje razlike između kompetencija nastavnika u odnosu na starosnu dob, godine staža te nivo obrazovanja. Za testiranje istraživačkih hipoteza koristili smo jednosmjernu analizu varijanse (ANOVA) kao parametrijsku statističku metodu na nivou pouzdanosti od 95% tj. uz 5% rizika.

Istraživanja su pokazali da ne postoji statistički signifikantnih razlika u populaciji u pogledu nivoa kompetencija između različitih nivoa obrazovanja ( $F=0,608$ ,  $p<0,549$ ). Takođe, uz rizik od 5% jednosmjerna analiza varijanse nije dokazala statistički signifikantne razlike između testiranih starosnih grupa nastavnika ( $F=0,245$ ,  $p<0,784$ ) niti u pogledu dužine radnog staža ( $F=0,311$ ,  $p<0,734$ ).

**Ključne riječi:** kompetencije, nastavnici, starosna dob, nivo obrazovanja, radni staž

## ABSTRACT

The competencies of teachers in accordance with the time and needs of students should be multiple and numerous, because in this way they directly affect the quality of education of students in primary schools. The sample consisted of 50 teachers from 7 primary schools. For the purposes of this paper, a customized Questionnaire consisting of two parts was used. The first part of the questionnaire referred to the age of teachers, years of service and the level of education of teachers. The second part of the questionnaire related to the teacher's self-assessment and contained 30 questions. The aim of the research was to determine the competencies of teachers in primary schools and to determine whether there are differences between the competencies of teachers in relation to age, age and level of education. To test the research hypotheses, we used one-way analysis of variance (ANOVA) as a parametric statistical method level of reliability 95%, ie. with 5% risk. The results of the research showed that there are no statistically significant differences in the population in terms of competence levels between different levels of education ( $F = 0.608$ ,  $p < 0.549$ ). Also, with a risk of 5%, one-way analysis of variance did not prove statistically significant differences between the tested age groups of teachers ( $F = 0.245$ ,  $p < 0.784$ ) or in terms of length of service ( $F = 0.311$ ,  $p < 0.734$ ).

**Key words:** competencies, teachers, age, level of education, length of service

## UVOD

Odgoj i obrazovanje učenika u osnovnoj školi je veoma zahtjevna i odgovorna aktivnost koja treba uzeti u obzir razvojni kontekst učenika tj. postaviti osnovni temelj za dalje učenje i uspjeh u profesionalnom životu. Kompetencije nastavnika u skladu sa vremenom i potrebama učenika trebaju biti višestruke i višebrojne jer na taj način direktno utiču na kvalitet odgoja i obrazovanja učenika u osnovnim školama. Pitanja nastavničkih znanja, sposobnosti, uvjerenja i percepcija o nastavi i učenju, obrazovnom sistemu i sl. predstavljaju široko polje rada velikog broja istraživača. Posljednjih godina kada se govori o sposobnostima nastavnika, znanjima neophodnim za svakodnevnu praksu, najčešće je u upotrebi pojam "kompetencija". U tom smislu one se najčešće definišu kao integrisani spoj znanja, vještina i stavova. (Radišić, 2012). Osim potrebnih znanja i sposobnosti povezanih s obavljanjem određenog posla, razvijene kompetencije podrazumijevaju i adekvatno modelirano te moralno ponašanje pojedinca u užem i širem socijalnom kontekstu obogaćenom suvremenom informacijsko - komunikacijskom tehnologijom.

Kompetencija je priznata stručnost ili sposobnost kojom tko raspolaže. Ipak, iako kompetencije podrazumijevaju razvijene sposobnosti određene vrste i razine, postizanje stručnosti u određenom području ljudske djelatnosti podrazumijeva razvijanje kompleksne mreže međusobno povezanih sposobnosti (Vrkić – Dimić, 2014).

Složenost i odgovornost nastavničke profesije, njezin značaj za razvoj pojedinca i društva ogleda se u osposobljenosti za mobilizaciju, upotrebu i integraciju postojećih, ali i u stjecanju i usavršavanju novih višeslojnih pedagoških i didaktičkih kompetencija. Kompetencija, kompetentnost nastavnika sustavna je veza njegova znanja, sposobnosti, vrijednosti i motivacije na funkcionalnoj razini. Razina ili stupanj znanja iz didaktike, metode, kurikuluma, opće pedagogije i predmeta kojeg predaje pridonosi osposobljenosti nastavnika za spoznaju i razumijevanje vlastitoga poziva (Juričić, 2014).

Kompetencije su kombinacija znanja, vještina, stajališta, ličnih karakteristika koje omogućuju pojedincu aktivno učešće u nekoj situaciji te analiziranje i interpretiranje te situacije (Mujkanović i Mujkanović, 2018, prema Hrvatić, 2007).

Najprihvaćenija definicija je ona koja kompetenciju učitelja definira kao stručnost koju priznaju oni s kojima radi (učenici i roditelji) temeljena na znanju, sposobnostima i vrijednostima (Topić, 2016, prema Juričić, 2012).

Definisanje kompetencija usko je povezano je sa praktičnim iskustvima, rezultatima ali i postavljenim ciljevima cjeloživotnog učenja prateći razvoj i napredak obrazovnih sistema i politika koje su usmjerene na ostvarivanje kvaliteta i postizanje standarda obrazovanja.

Pantić i Vabels definiciju kompetencija izvode iz primjera postojeće prakse i nude određenje pojma kompetencije kao integrisani skup ličnih karakteristika, znanja, vještina i stavova potrebnih za djelotvorno izvođenje nastave u različitim nastavnim kontekstima ( Donaldson, 2013, prema Pantić & Wubbels, 2011).

Danas kažemo da je savremeni nastavnik odgajatelj, medijator i socijalni integrator. Nije dovoljno samo klasično obrazovanje i osposobljavanje za profesionalno zanimanje. Kao što je potrebno tradicionalnu školu i učionicu promijeniti i unaprijediti, isto tako je potrebno da savremeni nastavnik zadrži neke tradicionalne osobine i sposobnosti, ali da uvede i druge, nove kvalitete i kompetencije kako bi mogao odgovoriti savremenim izazovima svoje profesije (Mujkanović i Mujkanović, 2018).

Od nastavnikovih kompetencija, u velikoj mjeri, ovisi proces odgajanja i učenja učenika. Rezultati kompetentnog djelovanja nastavnika vidljivi su na odgojnim i obrazovnim ishodima učenika, na ponašajnom, spoznajnom i funkcionalnom nivou.

Nastavnik koji ima razvijene socijalne, komunikacijske, emocionalne, interkulturalne, osobne, organizacione, informatičko - tehnološke i istraživačke kompetencije lakše će se uključivati u promjene i ostvarivati veću produktivnost kako kroz realizaciju kurikulumskih zadataka tako i kroz proces podučavanja učenika.

S obzirom na izazove i promjene u obrazovanju savremeni nastavnik treba osigurati svoju uspješnost, a samim time i uspješnost učenika kroz permanentno sticanje i razvijanje stručnih, pedagoških, tehnoloških i ličnih kompetencija .

Svi pedagoški zaposlenici, a pogotovo nastavnici/ce, nalaze se u središtu savremenih nastojanja da se poboljšaju kvalitet i djelotvornost pedagoškog rada. Zahtjevi koji proizilaze iz nastavničkog rada i uloge stavljaju nastavnika /cu u prvi plan kao osobu najodgovorniju za vlastitu kvalifikaciju i kadru da uvažava i primjenjuje najnovija dostignuća u teoriji i praksi obrazovanja. Razvojnost obrazovanja traži kreativnog edukatora/ku koji temeljno poznaje svoju predmetnu oblast, posjeduje pedagoško i didaktičko znanje vještine i sposobnosti (Velkovski, 2013).

## **PODJELA KOMPETENCIJA**

Europska Komisija odredila je osam ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje, a one predstavljaju opća znanja i vještine koje su nužne za osobni i profesionalni razvoj svakog pojedinca (Račić, 2013).

Osam ključnih kompetencija jesu:

1. komuniciranje na materinskom jeziku: sposobnost izražavanja i tumačenja koncepta, misli, osjećaja, činjenica i mišljenja usmenim i pismenim putem;
2. komuniciranje na stranom jeziku: kao što je prethodno i navedeno, ali uključuje i

3. vještine posredovanja (tj. sažimanje, parafraziranje, tumačenje ili prevođenje) i međukulturnog razumijevanja;
4. matematička, znanstvena i tehnološka kompetencija: dobra ovladanost matematičkom pismenošću, razumijevanje prirodnog svijeta i sposobnost primjene znanja i tehnologije pretpostavljenim ljudskim potrebama (poput medicine, prijevoza ili komunikacije);
5. digitalna kompetencija: sigurna i kritična uporaba informacija i komunikacijskih tehnologija za rad, rekreaciju i komunikaciju;
6. učenje kako učiti: sposobnost učinkovitog upravljanja vlastitim učenjem, samostalno ili u skupini;
7. socijalne i građanske kompetencije: sposobnost učinkovitog i konstruktivnog sudjelovanja u vlastitom društvenom i radnom životu te uključivanje u aktivno i demokratsko sudjelovanje, posebice u sve raznolikijim društvima;
8. osjećaj za inicijativu i poduzetništvo: sposobnost pretvaranja ideja u aktivnosti kroz kreativnost, inovacije i poduzimanje rizika, kao i sposobnost planiranja i upravljanja projektima;
9. kulturna svijest i izražavanje sposobnost da se cijeni kreativna važnost ideja, iskustava i osjećaja u medijima poput glazbe, književnosti i vizualnih i izvedbenih umjetnosti.

OECD (2007) kompetencije definira kao složeni konstrukt različitih sposobnosti iz četiri temeljna područja:

1. kognitivna kompetencija – uporaba teorija i koncepata te informalnog znanja razvijenog kroz praksu;
2. funkcionalna kompetencija – sposobnost obavljanja posla unutar nekog specifičnog područja;
3. osobna kompetencija – sposobnost odabira i modeliranja adekvatnog ponašanja ovisno o situaciji u kojoj se čovjek nalazi te
4. etička kompetencija – sposobnost adekvatnog moralnog postupanja temeljem razvijenih osobnih i stručnih vještina.

Što se tiče same podjele kompetencija Pecikoza (2017) ih dijeli na pedagoške i didaktičke kompetencije. Didaktičke kompetencije nastavnika iskazuju se kroz odabir i primjenu metodologije izgradnje predmetnog kurikuluma, organiziranje i vođenje odgojno-obrazovnog procesa, oblikovanja razredno-nastavnog ozračja, utvrđivanje učenikova postignuća u školi i u pogledu razvoja modela odgojnog partnerstva s roditeljima.

Dok kod opisivanja pedagoški kompetencija ističe da se one odnose se na razinu općeg znanja, sposobnosti planiranja i izvedbe zadataka, sudjelovanje u projektima, samovrednovanje i vrednovanje, stručno usavršavanje, posjedovanje znanstvenik spoznaja u nastavi, poznavanje i primjena pedagoške teorije i prakse, sposobnost

poučavanja i praćenja, usvajanje školske procedure, kreiranja nastavnih sadržaja, prepoznavanje i rješavanje obrazovnih problema, vještine suradnje, predanosti poslu, timski rad, osjećaj odgovornosti, kvaliteta rada, poznavanje jezika.

## METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

### Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je bio utvrditi kompetencije nastavnika u osnovnim školama te utvrditi da li postoje razlike između kompetencija nastavnika u odnosu na starosnu dob, godine staža te nivo obrazovanja.

### Uzorak

Istraživanje je provedeno na ukupnom uzorku od  $n=50$  ispitanika (nastavnika oba spola). Od toga, 10% ispitanika imali su završen magisterij, 8% Višu stručnu spremu dok je 82% njih Visoku stručnu spremu. Najduži prosječni radni staž imali su ispitanici sa Višom stručnom spremom ( $M=20,5$  godina), dok su najmanji prosječni radni staž imali ispitanici sa magistarskim radom ( $M=15,4$  godina), što je prikazano u tabeli 1. Od ukupnog broja anketiranih 8% ispitanika pripadali su starosnoj grupi između 20 - 35 godina, zatim 50% anketiranih starosnoj grupi između 36 - 45 godina, 38% ispitanika starosnoj grupi između 46 - 55 godina, dok su samo dva ispitanika pripadali starosnoj grupi preko 55 godina. Navedeni rezultati prikazani su u tabeli 2.

**Tabela 1.** Radni staž ispitanika prema stepenu obrazovanja

	Obrazovanje					
	Mr.sci. n=5 (10%)		VŠS n=4 (8%)		VSS n=41 (82%)	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
<b>Radni staž (godine)</b>	15,40	6,88	20,50	10,63	17,91	7,43

Mean- Aritmetička sredina, SD- Standardna devijacija, n- broj ispitanika

**Tabela 2.** Radni staž ispitanika prema starosnoj dobi

	Dob							
	20 - 35 god n=4 (8%)		36 - 45 god n=25 (50%)		46 - 55 god n=19 (38%)		> 55 god n=2 (4%)	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
<b>Radni staž (godine)</b>	4,38	4,78	14,64	4,92	24,21	4,01	25,00	0,00

Mean- Aritmetička sredina, SD- Standardna devijacija, n- broj ispitanika

## **Instrumenti istraživanja**

Za potrebe istraživanja korištena je prilagođeni upitnik samoprocjene kompetencija koji se sastojao iz dva dijela. Prvi dio je sadržavao tri područja i to :

1. Dobnu skupinu ispitanika ( 20 - 35 godina, 36 - 45 godina, 46 – 55 godina, preko 55 godina)
2. Stručno zvanje ( VŠS, VSS, Mr.sci., Dr. sci.)
3. Godine radnog staža u školi

Drugi dio sastojao se od 30 pitanja, Likertovog tipa gdje se bodovanje kretalo od 1 do 5. Broj 1 je predstavljao najniži broj bodova, a broj 5 najviši broj bodova za jedno pitanje.

## **Statistička obrada podataka**

Statistička analiza je provedena u statističkom software-u IBM SPSS Statistics v.22. Od deskriptivnih statističkih parametara izračunate su aritmetičke sredine i standardne devijacije na kvantitativnim varijablama, te procentne vrijednosti za nominalnim varijablama. Kako je raspodjela zavisne varijable (kompetencije nastavnika) težila normalnoj distribuciji, za testiranje rezultata mjernog instrumenta koristili smo jednosmjernu analizu varijanse (ANOVA) kao parametrijsku statističku metodu na alfa nivou od 95% tj. uz 5% rizika.

## **REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

U samoprocjeni kompetencija nastavnika uočeno je da su najniži ukupni rezultati na pitanjima rednog broja 3. i 5 . Koja su glasila ; "Provodite istraživanja na nivou izrade stručnog rada" i "Koristite jedan strani jezik na nivou aktivne komunikacije". Na osnovu ovih rezultat nastavnici su pokazali najniži nivo kompetencija na području istraživanja za potrebe izrade stručnog rada i na području aktivnog korištenja jednog stranog jezika.

Najveći rezultat skor uočen je na pitanjima rednog broja 11. i 12. koja su glasila ; "Poštujete profesionalnu etiku" i "Poštujete različitosti i multikulturalnost". Dakle, najveći nivo kompetentnosti nastavnici pokazuju na području profesionalne etike i u uvažavanju različitost i multikulturalnosti.

U pogledu razlika nivoa kompetencija nastavnika u odnosu na nivo obrazovanja, starosne dobi i dužine radnog staža rezultati su slijedeći:

Ispitanici sa završenim Magistarskim radom pokazivali su nešto veći stepen kompetencija ( $M=134,4$ ; 95%CI: 125,2 - 143,6) u poređenju na ostale dvije skupine ispitanika, VŠS ( $M=129,5$ ; 95%CI: 115,7 - 143,3), VSS ( $M=128,9$ , 95%CI: 125,5 - 132,4). Međutim, uz zahtjevani rizik od 5% (0,05) jednosmjerna analiza varijanse (ANOVA) nije dokazala statistički signifikantne razlike između testiranih grupa obrazovanja ( $F=0,608$ ,  $p<0,549$ ), što je prikazano u tabeli 3.



Na osnovu rezultata možemo zaključiti da ne postoji statistički signifikantnih razlika u populaciji u pogledu nivoa kompetencija između različitih nivoa obrazovanja.

**Tabela 3.** Uticaj stepena obrazovanja na varijabilnost kompetencija nastavnika

Obrazovanje	N	Mean	SD	95% CI for Mean		F	p
				Lower Bound	Upper Bound		
Mr.sci.	5	134,40	7,40	125,21	143,59	0,608	0,549
VŠS	4	129,50	8,66	115,72	143,28		
VSS	41	128,90	10,91	125,46	132,35		

Mean- Aritmetička sredina, SD- Standardna devijacija, n- broj ispitanika, 95% CI-Interval pouzdanosti za aritmetičku sredinu, F-Fisher test (ANOVA), p-vjerovatnoća uz rizik od 5% (0,05)

Kada je u pitanju uticaj starosne dobi ispitanika na stepen njihovih kompetencija, realizovani rezultati ANOVA-e prikazani su u tabeli 4. Uz rizik od 5% jednosmjerna analiza varijanse nije dokazala statistički signifikantne razlike između testiranih starosnih grupa nastavnika ( $F=0,245$ ,  $p<0,784$ ). Na osnovu ovih rezultata zaključujemo da ne postoji statistički signifikantnih razlika u populaciji u pogledu nivoa kompetencija između različitih starosnih grupa.

**Tabela 4.** Uticaj starosne dobi na varijabilnost kompetencija nastavnika

Dob	N	Mean	SD	95% CI for Mean		F	p
				Lower Bound	Upper Bound		
20 - 35 god	4	131,00	6,98	119,90	142,10	0,245	0,784
36 - 45 god	25	130,28	9,89	126,20	134,36		
46+ god	21	128,29	11,82	122,91	133,66		

Mean- Aritmetička sredina, SD- Standardna devijacija, n- broj ispitanika, 95% CI-Interval pouzdanosti za aritmetičku sredinu, F-Fisher test (ANOVA), p-vjerovatnoća uz rizik od 5% (0,05)

Neznatno veći prosječni nivo kompetencija pokazivali su ispitanici sa radnim stažom do 10 godina ( $M=130,7$ ; 95%CI: 123,4 - 137,9), dok su najmanji nivo kompetencija pokazivali ispitanici sa preko 20 godina radnog staža ( $M=128,0$ ; 95%CI: 121,96- 134,04). Na osnovu rezultata možemo zaključiti da ne postoji statistički signifikantne razlike između ispitanika sa različitom dužinom radnog staža u pogledu njihovih kompetencija ( $F=0,311$ ,  $p<0,734$ ), što je prikazano u tabeli 5.

**Tabela 5.** Uticaj dužine radnog staža na varijabilnost kompetencija nastavnika

Radni staž	N	Mean	SD	95% CI for Mean		F	p
				Lower Bound	Upper Bound		
do 10 god	9	130,67	9,45	123,41	137,93	0,311	0,734
11 - 20 god	22	130,32	9,08	126,29	134,34		
više od 20 god	19	128,00	12,53	121,96	134,04		

Mean- Aritmetička sredina, SD- Standardna devijacija, n- broj ispitanika, 95% CI-Interval pouzdanosti za aritmetičku sredinu, F-Fisher test (ANOVA), p-vjerovatnoća uz rizik od 5% (0,05)

## ZAKLJUČAK

Na osnovu provednog istraživanja otvaraju se mogućnosti za istraživanje na širem nivou obzirom na veličinu populacije nastavnika. Dobijeni rezultati zbog veličine uzorka nemaju adekvatnu reprezentativnost, a samim time ni mogućnost generalizacije rezultata u pogledu kompetencija nastavnika u osnovnim školama .

Međutim, bitno je naglasiti da i na ovako malom uzorku izdvajamo dva područja kompetencija nastavnika koja su bitna u savremenim zahtjevima odgoja i obrazovanja u osnovnim školama, a koje je potrebno ojačati i razvijati . To su nam kompetencije poznavanja jednog stranog jezika i istraživački, stručni radovi.

Ono što ohrabruje je visok nivo profesionalnih kompetencija i uvažavanja različitosti kao i principa multikulturalnosti. Sa ovakim kompetencijama nastavnici su kvalitetni odgajatelji i za očekivati je da će kod svojih učenika razvijati kulturu prihvatanja različitosti i uvažavanja drugih i drugačijih.

Takođe, veličina uzorka je imala veliku ulogu u upoređivanju razlika između nivoa kompetentnosti nastavnika u odnosu na obrazovanje, godine radnog staža i starosnu dob. U pogledu kompetencija nastavnika za očekivati je da će nastavnici koji imaju više godina radnog staža i iskustva imati razvijenije kompetencije, međutim, istraživanje je pokazalo da su ispitanici sa preko dvadeset godina radnog staža pokazivali najslabije razvijene kompetencije. Postavlja se pitanje i nameće se sumnja na nivo postojanja profesionalnog sagorijevanja što bi trebalo dodatno istražiti.

Najveći nivo razvijenih kompetencija pokazali su nastavnici sa zvanjem magistra što govori u prilog da su ovi nastavnici imali priliku da tokom svog školovanja više razvijaju svoje kompetencije.

Najbolje rezultate u pogledu kompetencija pokazali su nastavnici starosne dobi od 20 do 35 godina. Zbog ovakvih rezultata nameće se zaključak da su u ovoj dobi nastavnici najproduktivniji i najaktivniji u usvajanju novih znanja i vještina.

## LITERATURA

1. Dimić-Vrkić, J. (2014). Kompetencije učenika i nastavnika za 21. stoljeće. Zadar: Odjel za pedagogiju Univerzitet u Zadru.
2. Donaldson, G. (2013). Profesionalac za 21. vek. "Nastavnička profesija za 21 vek", Zbornik radova (str.13 – 23). Beograd: Centar za obrazovne politike.
3. Juričić, M. (2014). Kompetentnost nastavnika – pedagoške i didaktičke dimenzije. Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu - odsjek za pedagogijska istraživanja, 11 (1), 77 – 93.

4. Mujkanović, E., Mujkanović E. (2018). Djeca s teškoćama u razvoju u inkluzivnom okruženju. Mostar: Sveučilište Hercegovina.
5. Račić, M. (2013). Modeli kompetencija za društvo znanja. *Suvremene teme: Međunarodni časopis za društvene i humanističke znanosti*. Veleučilište Vrnjačka Banja, Vol. 6 No. 1, 88-100.
6. Radišić, J. (2012). Umesto zaključka: Kompetencije nastavnika za sprovođenje promena i unapređivanje sistema obrazovanja. *Nastavnici u Srbiji: Stavovi o profesiji i o reformama u obrazovanju*, Zbornik radova (str. 74 – 90). Beograd: Centar za obrazovne politike.
7. Topić, A. (2016). Pedagoške kompetencije učitelja primarnog obrazovanja. *Osiijek: Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti*.
8. Velkovski, Z. (2013). Okvir nastavničkih kompetencija - regionalne implikacije. "Nastavnička profesija za 21 vek", Zbornik radova (str. 40 – 44). Beograd: Centar za obrazovne politike.
9. Internet izvori: <https://mirzapeckoza.wordpress.com/2017/03/21/pedagoske-kompetencije-nastavnika/>
10. [https://pisa.ncvvo.hr/wp-content/uploads/2018/05/Definiranje-i-odabir-klju%C4%klju%C4%8Dnih-kompetencija\\_Final-version.pdf](https://pisa.ncvvo.hr/wp-content/uploads/2018/05/Definiranje-i-odabir-klju%C4%klju%C4%8Dnih-kompetencija_Final-version.pdf)