

# Merit sustav i osnovnom i srednjem školstvu Republike Hrvatske

---

**Brković, Anita**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:119461>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



PRAVNI FAKULTET U ZAGREBU  
STUDIJSKI CENTAR ZA JAVNU UPRAVU I JAVNE FINACIJE  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
JAVNE UPRAVE

**Anita Brković**

**MERIT SUSTAV U OSNOVNOM I SREDNJEM ŠKOLSTVU  
REPUBLIKE HRVATSKE**

**Završni rad**

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ksenija Grubišić

Zagreb, rujan 2023. godine

## Izjava o odgovornosti

Ja, Anita Brković, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica završnog rada, te da u radu nisu na nedozvoljen način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova, te da se prilikom izrade nisam koristila drugim izvorima od onih navedenih u radu.

Studentica:

Anita Brković

## SAŽETAK

Merit sustav nastaje na ideji napuštanja sustava plijena i političke patronaže duboko ukorijenjene u upravnim tradicijama anglosaksonskih zemlja te se u 20. stoljeću počinje širiti na službeničke sustave diljem svijeta. Polazi od koncepta da se objektivnim metodama odabiru najsposobniji kandidati za radna mjesta i položaje u javnoj upravi te da se ubrza napredovanje i nagrađivanje najvršnjih službenika tijekom njihove karijere. Počiva na načelu jednake dostupnosti službe svim građanima koje se ostvaruje provedbom javnog natječaja. Načela i ciljevi merit sustava u školama kao javnim službama su zastupljena, međutim postoje svojevrsne iznimke. Još uvijek se traži zakonska regulacija postupka izbora najboljih kandidata na radna mjesta u školstvu kao i unapređenje profesionalnog razvoja odgojno-obrazovnih radnika u školstvu u svrhu unapređenja kvalitete rada školskih ustanova i ostvarivanja odgojno-obrazovnih ciljeva.

Ključne riječi: merit sustav, sustav plijena, politizacija, depolitizacija, javni natječaj, profesionalizacija, usavršavanje, ljudski potencijali.

## SUMMARY

The merit system is based on the idea of abandoning the system of loot and political patronage deeply rooted in the administrative traditions of Anglo-Saxon countries, and in the 20th century it began to spread to official systems around the world. It starts from the concept of using objective methods to select the most capable candidates for jobs and positions in the public administration, and to speed up the advancement and rewarding of the best officials during their career. It rests on the principle of equal availability of the service to all citizens, which is realized through the implementation of a public tender. The principles and goals of the merit system in schools as public services are represented, however there are some exceptions. Legal regulation of the process of selecting the best candidates for positions in schools is still required, as well as the improvement of the professional development of educational workers in schools for the purpose of improving the quality of the work of school institutions and achieving educational goals

Sadržaj	
1. UVOD .....	5
2. OBILJEŽLJE MERIT SUSTAVA .....	6
<b>1.1. Upravne tradicije koje su formirale načela merit sustava</b> .....	7
<b>1.1.1. Velika Britanija</b> .....	7
<b>1.1.2. Francuska</b> .....	8
<b>1.1.3. SAD</b> .....	9
<b>1.2. Depolitizacijom k razvoju profesionalne uprave, preporuke i načela EU</b> .....	10
3. LJUDSKI POTENCIJALI U JAVNOJ UPRAVI .....	13
<b>3.1. Odabir i metode zapošljavanja</b> .....	13
<b>3.2. Preporuke EU tijekom postupka zapošljavanja</b> .....	14
<b>3.3. Stanje u Hrvatskoj javnoj upravi u upravljanju ljudskim potencijalima</b> .....	15
4. ŠKOLSKE USTANOVE U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	16
<b>4.1. Djelatnost odgoja i obrazovanja</b> .....	18
<b>4.2. Ciljevi i načela odgojno-obrazovnog rada u školskim ustanovama</b> .....	19
<b>4.3. Institucije u sustavu školstva Republike Hrvatske</b> .....	20
5. LJUDSKI POTENCIJALI U ŠKOLSTVU REPUBLIKE HRVATSKE .....	21
<b>5.1. Zaposlenici školskih ustanova</b> .....	21
<b>5.1.1. Stupanj i vrsta obrazovanja djelatnika školskih ustanova</b> .....	22
<b>5.1.2. Pedagoške kompetencije učitelja i stručnih suradnika</b> .....	25
<b>5.2. Zapošljavanje u školstvu Republike Hrvatske</b> .....	26
<b>5.2.1. Iznimke od zapošljavanja na temelju natječaja</b> .....	27
<b>5.2.2. Natječaj u školstvu</b> .....	27
<b>5.2.3. Povjerenstvo za provedbu natječaja</b> .....	30
<b>5.2.4. Obavijest o rezultatima natječaja</b> .....	32
<b>5.2.5. Zasnivanje radnog odnosa</b> .....	32
<b>5.2.6. Uputa o pravnom lijeku na odluku o izboru</b> .....	33
<b>5.3. Izbor i imenovanje ravnatelja školske ustanove te njegova uloga u rukovođenju školom</b> 33	
<b>5.3.1. Nužni uvjeti za radno mjesto ravnatelja</b> .....	35
<b>5.3.2. Natječaj za ravnatelja</b> .....	35
<b>5.3.4. Izbor i imenovanje ravnatelja</b> .....	36
6. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALOM U ŠKOLSTVU -ULOGA RAVNATELJA .....	37
<b>6.1. Menadžment ljudskih potencijala u školstvu</b> .....	37
<b>6.2. Uloga ravnatelja u upravljanju ljudskim potenci</b> .....	38
7. ZAKLJUČAK .....	41
LITERATURA:.....	43

## 1. UVOD

U želji afirmacije kriterija zasluga i stručnosti službenički sustavi diljem svijeta nastoje ograničiti sustav plijena i političke patronaže. Primanje u službu na temelju objektivnih metoda i kriterija te odabir i zapošljavanje kandidata u javnim službama na temelju natječaja, postavlja se kao temelj merit sustava. Ciljevi merit sustava su ustavno jamstvo jednakosti i dostupnosti javne službe te djelovanje u javnom interesu koje doprinosi kvaliteti javne službe.

Podizanje razine etičnosti u javnom životu i sprječavanje sukoba interesa na svim razinama tijela javne uprave je važan društveni prioritet koji se nastoji postići kroz razvoj profesionalnosti državnih službenika. Profesionalizacija je doprinijela razvoju vrijednosti u javnoj upravi kao što su efikasnost, odgovornost prema građanima te merit sustav. Merit sustav trebao bi se temeljiti na sposobnosti, a ne podobnosti, te se na osnovi sposobnosti prima i napreduje u službi. Merit sustav se uz profesionalnu javnu upravu već desetljećima smatra najpogodnijim modalitetom za dobro vladanje.

Ovaj rad opisuje povijesni razvoj merit sustava, njegova obilježja i ciljeve, metode i kriterije za ostvarivanje navedenih načela i ciljeva. Osvrće se na Veliku Britaniju, Francusku i SAD kako bi dao bolji uvid na koji način je nastao merit sustav kao protuteža sustavu plijena i patronaže.

Radi osiguranja objektivnog provođenja službeničkog zakonodavstva u skladu s merit kriterijima u europskim zemljama se upravljanje ljudskim potencijalima sve više povjerava specijaliziranim i neovisnim tijelima.

Naglasak na ljudskim potencijalima te privlačenju najспособnijih i najstručnijih kadrova na temelju merit sustava u sustav odgoja i obrazovanja jedan je od prioriteta koji se nameće kao bi se školstvo RH moglo nositi s promjenama u 21. stoljeću. U ovom radu ćemo se dotaknuti općenito strukture, ciljeva i načela na kojima počiva školstvo u RH te ćemo ukazati na kojim kriterijima merit sustava počiva školstvo RH.

Ljudski potencijali postaju apsolutni prioritet u školstvu te se ovaj rad osvrće na zaposlene u školstvu, njihove kvalifikacije te profesionalni razvoj koji doprinosi razvoju i kvaliteti nacionalnog školstva. Analizira se na koji način dolazi do ostvarenja svrhe merit sustava i odabira kandidata na temelju njihovih sposobnosti za rad u školi. U zadnjem dijelu ovog rada

analizira se uloga ravnatelja kao poslovnog i stručnog voditelja čija je jedna od glavnih zadaća upravljanje ljudskim potencijalima u školstvu.

## 2. OBILJEŽLJE MERIT SUSTAVA

Povećanje efikasnosti javne uprave, napuštanje političke lojalnosti i patronaže, otvoreni pristup onima koji raspolažu specifičnim znanjima, ostvarivanje načela jednake dostupnosti službe u upravi koja ovisi samo o sposobnostima su ciljevi merit sustava.<sup>1</sup>

Merit (eng. *Merit*-zasluga, vrijednost, odlika, vrlina) je izraz koji vežemo uz anglosaksonsku tradiciju te se veže uz javnu službu i javni natječaj za rad u državnoj službi i klasifikacijom u javnoj upravi. Proizlazi iz ideje da se objektivnim metodama odabiru najsposobniji kandidati za radna mjesta i položaje u javnoj upravi te da ubrza napredovanje i nagrađivanje najvršnjih službenika tijekom njihove karijere.<sup>2</sup>

Uvođenjem objektivnih kriterija ocjenjivanja, provođenjem ispita sposobnosti, stvaranje neovisne kadrovske službe koja provjerava, poseban sustav školovanja koji selekcionira najsposobnije, stvaranje jedinstvenog sustava kadrovske politike, ograničenje političke samovolje političkih funkcionara prilikom primanja, raspoređivanja i otpuštanja radnika su metode kojima se nastoje ostvariti ciljevi merit sustava. Selekcija ljudi provjerom njihove sposobnosti na otvorenim natjecajima jest glavna metoda merit sustava.<sup>3</sup>

Međutim postoje i određene iznimke od merit sustava jer čisti merit sustav u kojem bi na sve položaje bili postavljeni najbolji i najsposobniji službenici ne postoji nigdje u svijetu. Prva iznimka od čistog merit sustava su politički imenovane osobe u samom vrhu upravnog sustava. Njihova uloga svodi se na kontrolu rada uprave i prenošenje političke volje demokratski izabраниh nositelja vlasti na upravu. Drugu kategoriju čine službenici s automatskim sustavom napredovanja koji se vrednuju na temelju objektivnih kriterija poput stjecanja višeg stupanja obrazovanja ili vremena provedenog u službi i vrijede samo za upravne službenike. Treću kategoriju čini afirmativni pristup koji obuhvaća određene mjere tijela javne vlasti radi ispravljanja posljedica diskriminacije društvenih skupina te se na ovaj način želi takvim

---

<sup>1</sup> Kregar J., *Sociologija javne uprave*, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2014., str. 152.

<sup>2</sup> Ernet Sunko Z., Manojlović Toman R., Giljević T., *Model atenskog polisa-korijeni suvremenog merit sustava i službeniče etike ?* u Normalizacijama statusa javnih službenika, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2019. str.271

<sup>3</sup> Kregar J., *Depolitizacija javne uprave: napredak i otpori*, /ur./Hrvatska država i uprava: strane i perspektive: okrugli stol održan 26. i 27. ožujka 2008., u palači HAZU u Zagrebu, Zagreb, 2008., str. 227.

skupinama omogućiti zapošljavanje i napredovanje. Četvrtu kategoriju čine državni službenici i namještenici za kojima je prestala potreba državne služba zbog prestanka potrebe u državnom tijelu za obavljanjem poslova radnog mjesta na koje su bili raspoređeni. U ovom slučaju državno tijelo im je dužno ponuditi radno mjesto ako se u roku od godine dana pokaže potreba za obavljanjem poslova radnog mjesta na koje su bili raspoređeni u trenutku kad je za njegovim radnim mjestom prestala potreba. <sup>4</sup>

### **1.1. Upravne tradicije koje su formirale načela merit sustava**

Shvaćanje kako je javna služba istovjetna obnašanju politične vlasti koje je u kasnijim povijesnim razdobljima evaluiralo u razne oblike političke patronaže, korupcije, nepotizma i drugih oblika poput spoils system (sustav plijena) u Americi prestaje sa shvaćanjem kako je upravna služba društvena funkcija koja je korisna zajednici i koja joj je potrebna za daljnji razvoj. Takovo shvaćanje razvilo se s ubrzanom industrijalizacijom i urbanizacijom u 19. i prvoj polovici 20. stoljeća. stoljeću diljem Zapadne Europe i Sjeverne Amerike. <sup>5</sup>

#### ***1.1.1. Velika Britanija***

Moderna uprava Velike Britanije razvija se krajem 18 stoljeća, a prethodila joj je predmoderna uprava koja se zasnivala na brojnoj aristokratskoj eliti, lojalnosti, korupciji i sustavu patronaže. Važnu ulogu za reformu uprave imao je britanski tajnik Ministarstva financija, Charles Trevelyan, koji se zalagao za neutralnu i profesionalnu upravu, popunjavanje radnih mjesta na temelju rezultata na ispitima te je ukazivao na potrebu za općim obrazovanjem službenika. Rekrutirane su i dvije temeljne kategorije službenika viša i niža klasa, utemeljeno je razlikovanje između rutinskih i intelektualnih poslova. Osnovano je Povjerenstvo za državne službenike čija je uloga nadgledanje postupka za prijem u službu (Civil Service Commission).<sup>6</sup>

Dolaskom Margaret Thatcher na vlast 1979. godine osobita pozornost dana je rezanju troškova, delegaciji i privatizaciji. Najveća promjena odnosila se na poboljšanje odnosa s

---

<sup>4</sup> Ernet Sunko Z. et al op. cit u bilj. 2., str.274

<sup>5</sup> Marčetić, Gordana, Obrazovanje i usavršavanje javnih službenika u tranzicijskim zemljama, u: Revija za socijalnu politiku, godina 12, br. 2, str. 133-134.

<sup>6</sup> Đurman, Petra, Javna uprava i politički sustav Ujedinjenog Kraljevstva: između tradicije i reformi, u Hrvatska i komparativna javna uprava :časopis za teoriju i praksu javne uprave, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2015., str. 71



građanima i formiranje grupa za poseban zadatak (*task-force*) i kvalitetu usluga (*good value for the money*). Uprava se odvaja od politike kao posebni instrument vođenja (*management*).<sup>7</sup>

Danas primjećujemo uvelike njihov utjecaj na europsko okruženje poglavito u odabiru kandidata, tehnologijama pristupa poslu i radnoj etici. Utvrđeni su određeni standardi kao što su: politička neutralnost, zapošljavanje i napredovanje prema sposobnostima, trajnost, upravno iskustvo, shvaćanje o davanju vrijednosti koju korisnik dobije kao uslugu za svoj novac, osjećaj misije javne službe.<sup>8</sup>

### **1.1.2. Francuska**

Upravno politički sustav Francuske karakterizira jaka središnja uloga države koja se bazira na jakom upravni aparatu u kojem prevladavaju pravne vrijednosti.<sup>9</sup>

Povijesnim pregledom možemo uočiti kako prije dolaska Napoleona na vlast, Francusku upravu obilježava patrimonijalizam i privilegija dolaska na upravne položaje. Privilegij službe bio je monopol aristokratskih slojeva dok su običnom građanstvu bili nedostupni. Dolaskom Napoleona na vlast želi se stvoriti „visoka uprava“. On povjerava Državnom savjetu da ispituje profesionalnost kandidata na temelju polaganja ispita, određenih godina starosti, te obrazovanju u pravu ili prirodnim znanostima.<sup>10</sup>

Sustav natjecanja za položaje u upravi zadržao se do 1830. s naglaskom na formalno, osobito pravno obrazovanje. U tim smjeru razvile su se i škole u kojima se su obrazovali stručnjaci za javnu pravu te različite vojne škole u kojima su se obrazovali kadrovi za najviše vojne funkcije poput *Ecole centrale des travaux publics* i *Ecole Polyte*.<sup>11</sup>

Od 1945. godine počinju reforme koje su doprinijele donošenju zakonodavstva koje jamči stabilnost zaposlenja službenika i stimulira regrutaciju visokih službenika. Najznačajnije je bilo osnivanje ENA (*Ecole Nationale d'Administration*) čijim se osnivanjem naglasak stavio na formalno obrazovanje. Sustavnim upravnim školovanjem ne daje se samo potrebno znanje, već se kod budućih službenika ujednačavaju njihove vrijednosti, navike i gledanje na svijet.

---

<sup>7</sup> Kregar J., op.cit. u bilj. 3., str. 220

<sup>8</sup> Ibid., str. 220

<sup>9</sup> Lopižić I., Javna uprava i politički sustav u Francuskoj: središnja uloga države, uprave i prava u Hrvatskoj i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 2015., *Javna uprava i politički sustav u Francuskoj: središnja uloga države, uprave i prava*, Hrvatska komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 2015., str.103.

<sup>10</sup> Kregar J., op.cit. u bilj.3., str. 220

<sup>11</sup> Kregar J.,op.cit. u bilj. 1., str. 148

Školovanjem se stječe potrebno specifično znanje, ali se omogućava visokoj upravi da ima na izbor između puno novih, nadarenih i ambicioznih kandidata. Ulaganje u daljnje obrazovanje moguće je tek kad službenici postanu sigurni u izvjesnu karijeru i stabilnost svog položaja što dovodi do političke vezanosti koja može uzrokovati smanjenu stabilnost položaja i neizvjesnost političke karijere kao posljedice pristajanja na političku smjenjivost.<sup>12</sup>

S vremenom se na državnu službu prestalo gledati kao na povlasticu ili beneficiju te službenici postaju nositelji javne funkcije.

### **1.1.3. SAD**

„Merit“ faza upravljanja ljudskim potencijalima u SAD-u započela je donošenjem *Civil Service Act* 1883. godine. Ta faza se određuje kao izrazito menadžerska faza. Riječ je o sustavu koji se temelji na otvorenim natječajima putem ispita. Smatralo se da je to jeftin način kako bi se osigurali sposobni državni službenici te da bi se javna služba depolitizirala i organizirala kao privatni sektor, a javnim službenicima omogućila stalnost službe temeljena na sposobnostima. Provođenje ispita u navedenoj fazi provodilo je Povjerenstvo za državne službenike „*Civil Service Commission*“.<sup>13</sup>

U narednom razdoblju cvjetala je doktrina o odvojenosti vlasti od uprave. U tom razdoblju Povjerenstvo za državne službenike uspostavilo je klasifikaciju položaja u državnoj upravi s obzirom na odnos jednih prema drugima, opis poslova i analizu odgovornosti čime se omogućila depolitizacija administrativnog osoblja.<sup>14</sup>

Za vrijeme menadžerskog pristupa upravljanja ljudskim potencijalima ističe se profesionalnost kao jedno od glavnih načela merit sustava dok je u ranijim fazama bila bitna kompetentnost, dobro ponašanje te uspješno obavljanje posla.<sup>15</sup>

Veći reformski zahvat napravljen je donošenjem Zakona o reformi državne službe (*Civil Service Reform Act*) iz 1978. godine. Njegovo najveće dostignuće jest odvajanje menadžerskog, političkog i pravnog aspekta u upravljanju saveznom osobljem. Oformljen je Odbor za zaštitu sustava merit čija zadaća je bila zaštita zakonskih prava službenika. Formirano je i Povjerenstvo za jednake šanse pri zapošljavanju (*Equal Employment*

---

<sup>12</sup> Ibid., str.148-149.

<sup>13</sup> Perko Šepraović I., *Izazovi Javnog menadžmenta, dilema javne uprave*, Golden marketing-tehnička knjiga, Zagreb, 2007, str. 53-54.

<sup>14</sup> Perko Šepraović I., op.cit.u bilj. 13., str. 54.

<sup>15</sup> Ibid., 54.

*Opportunity Commission*) sa zadaćom da na saveznoj razini omogući jednaku zastupljenost radne snage SAD-a kao cjeline. Također, zakon definira podzastupljenost manjina i žena te jača vodstvo na najvišim razinama oformljivanjem *Senior Executive Service (ESC)* kako bi se stvorile skupine široko sposobnih, profesionalno mobilnih i talentiranih visokih državnih dužnosnika. Cilj svih mjera bio je povećanje produktivnosti i plodonosnosti programa u javnom sektoru.<sup>16</sup>

## **1.2. Depolitizacijom k razvoju profesionalne uprave, preporuke i načela EU**

Selekcija kadrova u upravi koja se zasniva na različitim sporazumima, želji za osiguranjem podrške i raspodjelom radnih sinekura, a ne na predanosti zadatku i danas su prisutni u upravi. Odabir i napredovanje na temelju sposobnosti nisu sasvim zaživjeli pa se dojam negativne selekcije zadržao.<sup>17</sup>

U svrhu osiguranja zaštite i profesionalnog djelovanja službenika u skladu s načelima zakonitosti, uz osiguranje kontinuiteta službe te omogućavanjem svakom od ta dva segmenta, politici i upravi, funkcioniraju zajednički s ciljem ostvarivanja javnog interesa nužno je ograničiti političke položaje u upravi i to na najmanju moguću mjeru. Također, potrebno je napraviti jasnu razdiobu između političkih i službeničkih položaja te njihovih odnosa.<sup>18</sup>

Striktna politička neutralnost smatra se apsolutno nužnom pretpostavkom djelovanja uprave u demokratskom društvu. Prvi razlog je povijesni jer se razvijao cijelo stoljeće kao jasan smjer da se izgradi profesionalno činovništvo odabrano prema osnovnoj kvalifikaciji, stečenom znanju, spremnosti i držanju, odabrano postupcima regrutiranja ili na posebnim ispitima koji se moraju položiti. Službenici u tim sustavima ne smiju miješati politiku i poziv, trebaju se voditi načelima nestranačja. Drugi razlog je klasična europska uprava koja postavlja mnogo teškoća, mjera opreza, čvrstih načela pravne države kao prepreku političkom djelovanju. U takvoj sredini nastaje načelo da rad u javnoj upravi ne treba spadati u plijen, već treba potaknuti školovanje i stručnost.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Ibid, str. 55-57.

<sup>17</sup> Kregar J., op.cit. u bilj.1., str. 156

<sup>18</sup> Marčetić G., Musa A., *Europeizacija službeničkog prava*, Zbornik radova pravnog fakulteta u Splitu, god 50,3/2013, str.733

<sup>19</sup> Kregar J., op.cit. u bilj.3., str. 218.,

Početak 1990.-ih godina kao odgovor na mogućnost proširenja Europske unije na tranzicijske zemlje, europske institucije odredile su upravnu reformu kao preduvjet za članstvo te su definirana glavna načela na kojima se temelji funkcioniranje javne uprave, a u okviru njih nalazi se skup standarda koji se odnosi na službenički sustav. Načela se odnose na vladavinu prava i pravnu sigurnost, odgovornost uprave, djelotvornost i učinkovitost uprave, ali i načela europskog sustava upravljanja, kao što su proporcionalnost i supsidijarnost, usklađenost i sudjelovanje. Pomoć za ostvarivanje navedenih načela povjerena je Sigma. Sigma je organizacija EU i OCEDA-a za pomoć reformama upravljanja. Ona identificira zajednička načela i vrijednosti različitih europskih tradicija kako bi tranzicijskim zemljama pomogla provoditi odgovarajući model reforme državne uprave.

U početnoj fazi reforma javne uprave u tranzicijskim zemljama prvenstveno se odnosila na izgradnju depolitizirane i profesionalne javne uprave, u skladu s merit načelom. To uključuje sustave zapošljavanja koji se temelje na stručnosti i sposobnostima, jasno razdvajanje privatne i javne sfere kako bi se osiguralo djelovanje u javnom interesu. Sve navedeno bi trebalo doprinijeti izgradnji službeničkog sustava koji će doprinijeti osiguravanju odgovarajućeg stupnja zaštite radnog mjesta i sustava plaća te jasno definirati prava i obveze uz adekvatno osiguravanje upravljanja ljudskim potencijalima te usavršavanja službenika.<sup>20</sup>

Sigma je izradila 13 dokumenata u području službeničkog zakonodavstva kroz koje su se standardizirala načela i standardi državne službe. Prema njima temeljna dužnost svake države jest da u ostvarenju javnog interesa i obveza pružanja javnih usluga, osigura učinkovito, profesionalno i nepristrano djelovanje javne uprave na temelju sljedećih uvjeta:

a) djelovanje u javnom interesu - odvajanje javne i privatne sfere od presudne je važnosti te stoga javni interes mora imati prioritet i biti zaštićen od uplitanja privatnih interesa. Javna domena mora biti regulirana posebnim pravilima. To se odnosi na jačanje etike i integriteta u upravi, jačanje dužnosti političke neutralnosti te ograničavanje obavljanja poslova nespojivih sa svojstvom državnog službenika.

b) depolitizacija - razdvajanje između političkih i službeničkih položaja u upravi kako bi se osigurala neovisnost od svakodnevnih političkih intervencija. Politika i uprava su dvije odvojene domene koje počivaju na različitoj logici i izvoru legitimiteta. Politika se temelji na

---

<sup>20</sup> Marčetić G., et al, op.cit. u bilj. 17., str. 725

povjerenju javnosti izraženom na izborima, a uprava temelji na stručnosti i profesionalizmu službenika koji djeluju u okviru zakona, što se formalizira putem natječaja za ulazak u službu.

c) profesionalizacija uprave - uvjetuje da su zapošljavanje i napredovanje utemeljeni na stručnosti i sposobnostima uz isključivanje mogućnosti patronaže, diskriminacije i arbitrarnosti te se ostvaruje kroz kontinuitet upravnog djelovanja koje doprinosi stručnosti.

Profesionalizacija je stvorila nove vrijednosti u javnoj upravi poput efikasnosti, odgovornosti prema građanima te merit sustava. Merit sustav koji se temelji na sposobnosti, a ne podobnosti jest temeljno mjerilo za primanje i napredovanje u službi. Ono službenika prati kroz provođenje načela jednake dostupnosti službe, a ostvaruje se kroz javni natječaj, kroz odabir stručnih i sposobnih pa do nagrađivanja i promaknuća najvrsnijih. Merit sustav se uz profesionalnu javnu upravu već desetljećima smatra najpogodnijim modalitetom za dobro vladanje.<sup>21</sup>

d) izgradnja kvalitetnog službeničkog sustava - doprinosi odgovarajućoj regulaciji prava i obveza službenika, sustava položaja i platnog sustava, pravednog ocjenjivanja rada, zaštiti prava službenika, prije svega radnog mjesta i plaće. Platni sustav mora biti utvrđen zakonom, transparentan i s malim stupnjem slobode u određivanju plaće pojedinog službenika. Potrebno je osigurati pravedan sustav ocjenjivanja s odgovarajućim kontrolnim mehanizmima.

e) odgovornost državnih službenika - podrazumijeva individualnu odgovornost napuštanjem ranije prakse kolektivnog odlučivanja. Temelji se na jasno definiranoj odgovornosti za odluke i postupke, pravnom reguliranju odgovarajućih mehanizama, posebice otklanjanju nezakonitih naloga, te njihovom provođenju u praksi. To podrazumijeva i hijerarhijsku uređenost uprave te osiguravanje vanjske kontrole zakonitosti.

f) uređen i efikasan sustav upravljanja ljudskim potencijalima u čitavoj državnoj upravi putem jedinstvenih standarda. Omogućuje usavršavanje službenika putem odgovarajućih institucionalnih mehanizama.

Ovim standardima želi se ukazati na međusobnu uvjetovanost da se kvalitetnom državnom službom smatra ona služba koja je usklađena s ovim standardima. Bez

---

<sup>21</sup> Ibid.737-738

profesionalizacije nema depolitizacije, a u skladu s time ni etike ni integriteta službenika, a ni odgovornosti kao takve.<sup>22</sup>

### 3. LJUDSKI POTENCIJALI U JAVNOJ UPRAVI

#### 3.1. Odabir i metode zapošljavanja

Kako bi izgradili profesionalnu javnu upravu uz primjenjuj merit kriterija potrebno je u službeničke sustave implementirati takve odredbe i rješenja. Kvalitetna i profesionalna javna uprava u službi građana temelji se na odabiru najboljih kandidata.<sup>23</sup>

Radi osiguranja objektivnog provođenja službeničkog zakonodavstva u skladu s merit kriterijima u europskim zemljama sve se više upravljanje ljudskim potencijalima povjerava specijaliziranim i neovisnim tijelima. Također, nastoji se uvođenjem određenih mjera ubrzati trajanje postupka zapošljavanja, a testiranjem se procjenjuje opća sposobnost kandidata za obavljanje poslova javne službe. Nastoji se privući što više najboljih, mlađih kandidata i tako uspostaviti bazu podataka o potencijalnim kandidatima za rad u javnoj upravi<sup>24</sup>.

Sustav zapošljavanja u javnoj upravi mora zadovoljavati sljedeće uvjete: jednaku dostupnosti javne službe svim građanima, a koji moraju ispunjavati opće uvjete za rad u javnoj službi propisane zakonom i posebne uvjete propisane javnim natječajima za pojedino radno mjesto te mora promicati interes javne službe. Prvo načelo karakteristično je u zemljama francuske upravne tradicije, dok je u anglosaksonskim zemljama, Nizozemskoj i nordijskim zemljama zastupljenije drugo načelo.<sup>25</sup>

Koncept postupka zapošljavanja i odabir kandidata razlikuje se ovisno o tome primjenjuje li se karijerni klasifikacijski sustav ili klasifikacijski sustav radnih mjesta. Kod karijernog klasifikacijskog sustava karakteristično da se natječaj raspisuje na početku ulaska u službu tijekom čijeg se prijema ugovara probni rok. Tijekom probnog rada kandidat se dalje usavršava

---

<sup>22</sup> Ibid., str.727-728

<sup>23</sup> Teo Gijević, Iva Lopižić, *Zapošljavanje u hrvatskoj javnoj službi : što nismo naučili iz europskih iskustava* ? u Normalizacijama statusa javnih službenika, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2019, str.37.

<sup>24</sup> Giljević et al, op. cit. u bilj, 22, str. 38

<sup>25</sup> Giljević et al, op. cit. u bilj, 22, str. 39.-40.

kroz praksu i rad s mentorom, pri završetku probnog roka donosi se odluka o trajnom primanju u službu ili otpuštanju. Testiranje se provodi provjerom znanja kandidata iz područja javnog prava i znanja iz područja za koje je raspisan javni natječaj. Kandidat kroz službu napreduje na temelju pravila službeničkog zakonodavstva.<sup>26</sup>

Kod klasifikacijskog sustava radnih mjesta, naglasak je na odabiru najprikladnijeg kandidata. Kvalificiranost određenog kandidata osim obrazovanja, određuje se na temelju radnog iskustava i dosadašnjim postignućima kandidata te izradom psihološkog profila kandidata na temelju intervjua, pisanih testova i sagledavanjem životopisa. Konačna odluka o zaposlenju donosi čelnik tijela ili komisija. Protiv navedene odluke moguće je zatražiti pravnu zaštitu pred upravnim ili radnim sudovima. Probni rok se može ugovoriti, a služi kao evaluacija prilagodbe kandidata na izabrano radno mjesto.<sup>27</sup>

### **3.2. Preporuke EU tijekom postupka zapošljavanja**

SIGMA daje preporuke za odabir najboljih kandidata za rad u javnoj službi uz uvjet da nacionalno zakonodavstvo priznaje pravo na jednak pristup javnoj službi bez obzira na osobna svojstva kandidata kao što su dob, spol, rasa i dr. Preporuke se odnose na otvorenost natječaja koji mora biti dostupan svima koji ispunjavaju opće uvjete za rad. Opći uvjeti se odnose na državljanstvo, dob, stupanj i vrsta obrazovanja, nekažnjivost i tjelesnu spremnost. Također, moraju ispunjavati i posebne uvjete za obavljanje poslova kao što su znanje i profesionalno iskustvo. Posebni uvjeti moraju biti testirani određenom vrstom ispita. Nadalje, preporučuje se da natječaj bude objavljen u službenom glasilu kako bi bio dostupan širokom krugu ljudi te mora sadržavati sve bitne elemente natječaja. Potrebno je da se kandidatu ostavi vremena da se pripremi za ispit i prikupi svu relevantnu dokumentaciju. Preporučuje se da kandidate procjenjuje neovisna komisija uz poštivanje pravila postupka te poštenja i objektivnosti u svom radu.<sup>28</sup>

Vijeće ministara donijelo je 2000. godine Preporuku 2000 (6) o statusu javnih službenika u Europi koja sadržava načela koje se odnose na odabir i postupak zapošljavanja javnih službenika koje bi zemlje članice trebale implementirati u svoje nacionalno zakonodavstvo.

Prema Preporuci, zapošljavanje mora počivati na načelu jednake dostupnosti i odabiru kandidata na temelju zasluga, poštenog i javnog natječaja te bez diskriminacije. Prilikom objave

---

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Giljević et al, op. cit. u bilj, 22, str.42.

natječaja moguće je navesti opće i posebne uvjete. Osim navedenog, postupak zapošljavanja mora ispuniti načela javnosti i transparentnosti, a pravila postupka moraju biti jasno definirana kako bi omogućila odabir najboljih kandidata.<sup>29</sup>

Naglasak je na identificiranju znanja, vještina i sposobnosti koji su organizaciji potrebni i njihovim povezivanjem sa strategijama i planovima zapošljavanja, odgovarajućim oglašavanjem praznih radnih mjesta te izgradnjom imidža javne uprave kao povoljnog poslodavca.<sup>30</sup>

### **3.3. Stanje u Hrvatskoj javnoj upravi u upravljanju ljudskim potencijalima**

Službenički sustavi Republike Hrvatske razvijali su se uvažavajući načela zakonitosti, profesionalnosti i učinkovitosti kroz uspostavu službeničkog zakonodavstva u državnoj upravi, jedincima lokalne i regionalne samouprave, uspostavljenje zakonodavstva i tijela za promicanje integriteta i tijela te sustava te sustava usavršavanja službenika. Međutim, još uvijek postoji manjak objektivnih i transparentnih kriterija za zapošljavanje i napredovanje.<sup>31</sup> Ističe se kako se državna uprava ne profilira kao poželjan poslodavac. Postupci i metode zapošljavanja su zastarjeli i čisto formalni i ne predstavljaju svrsishodnu i kvalitetnu razinu za odabir najboljih kandidata.<sup>32</sup>

Potrebno je unaprijediti uvjete vertikalne i horizontalne mobilnosti te sustav napredovanja prema objektivnim kriterijima, ocijeni rada i postignutim rezultatima. Profesionalizacija službenika nije realizirana u dovoljnoj mjeri što se najviše vidi kod vodećih kadrova. Bilježi se porast broja zaprimljenih žalbi vezanih uz raspored na radno mjesto.<sup>33</sup>

Također, praćenje novih trendova u razvoju i radu, međusobna suradnja s međunarodnom europskom zajednicom te brze promjene uslijed primjene informacijsko-komunikacijske tehnologije i zahtjevno okruženje, zahtjeva stjecanje novih znanja i vještina. Službenički sustavi trebaju biti u korak sa zahtjevima koji se postavljaju pred službenike u smislu kontinuiranog usavršavanja. Učenje i razvoj službenika nije u skladu s organizacijskim ciljevima.

---

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup>

<https://mpu.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvje%C5%A1%C4%87a/Nacionalni%20plan%20razvoja%20javne%20uprave%20za%20razdoblje%20od%202022%202027.pdf>, str.24

<sup>32</sup> Ibid .str.25

<sup>33</sup> Ibid.



Osposobljavanje i usavršavanje je često fragmentirano i nedovoljno koordinirano između pojedinih organizacija te ne postoji njihovo vrednovanje. Potrebno je educirati ljude kako bi stekli potrebna stručna znanja za planiranje, procjenu razvoja i provedbu osposobljavanja i usavršavanja, a svaki oblik stručnog osposobljavanja i usavršavanja provjeriti provjerom stečenih kompetencija. Povećanju učinkovitosti javne uprave moguće je doprinijeti mjerom procjene općih znanja za rad u državnim tijelima i upravnim tijelima jedinica lokalne (regionalne) samouprave ispitima koji će se polagati elektroničkim putem. Trenutni sustav ispitivanja jer manjkav u smislu da nije objektivan, postoji neujednačenosti ispitivanja i ocjenjivanja, nema mogućnosti odrađivanja ishoda učenja.<sup>34</sup>

Potrebno je uspostaviti jedinstvenu metodologiju kojom bi se definirala mogućnost napredovanja i nagrađivanja službenika u javnom sektoru te uspostaviti jedinstvenu metodologiju radnih mjesta za definiranje opisa poslova pojedinog radnog mjesta.

Upravljanje ljudskim potencijalima na svim razinama glavna je slabost javne uprave, krenuvši od prvog nadređenog službenika pa do jedinica zaduženih za upravljanje ljudskim potencijalima u tijelu javne uprave. Sve se navedeno negativno odražava na motivaciju službenika i selekciju i na kraju na cjelokupni učinak javne uprave. Nedostatak odgovarajućih kompetencija, pogotovo na rukovodećim pozicijama, dovodi do uskog pogleda na mogućnosti razvoja i kulture nesklone inovacijama.<sup>35</sup>

Podizanje razine etičnosti u javnom životu i sprječavanje sukoba interesa na svim razinama tijela javne uprave važan je društveni prioritet.

#### 4. ŠKOLSKE USTANOVE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Merit sustav ima svoju primjenu u školstvu RH gdje se nastoje privući i zaposliti najsposobniji kandidati putem objektivni metoda na temelju natječaja te se omogućava njihovo napredovanje na temelju sposobnosti. Merit sustav proizlazi iz ustavnih odredbi kojim se svakom građaninu RH osigurava jednaka dostupnost javnim službama pod jednakim uvjetima i pravo da bude primljen u javnu službu. Nadalje, odredbama Temelnog kolektivnog ugovora za službenike i namještenike u javnim službama, a u ovom slučaju školama, propisuje se da se za sva radna mjesta u školi raspisuje javni natječaj.<sup>36</sup> Transparentnost i dostupnost svim

---

<sup>34</sup> Ibid str. 26.

<sup>36</sup> Članak 24. Temelnog kolektivnog ugovora za službenike i namještenike u javnim službama (Narodne novine br. 56/2022), dalje u tekstu: TKU

potencijalnim kandidatima rada u školama osigurana je daljnjim odredbama kojima se propisuje da se javni natječaj mora objaviti na oglasnoj ploči i web stranici Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje i školske ustanove.<sup>37</sup> Iznimno, javni natječaj nije potreban prema odredbama granskih kolektivnih ugovora, što u određenim slučajevima vrijedi i za škole, a o čemu ćemo se dotaknuti u daljnjem tekstu ovog rada navodeći slučajeve kada se ne primjenjuje javni natječaj za popunjavanje radnih mjesta u školama.

Odabir sposobnih kandidata za rad u školi na temelju objektivnih kriterija, otvorenog i transparentnog natječaja i bez diskriminacije svoje zakonsko uporište ima u članku 107. stavku 9. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi koji govori kako se kandidatima za zapošljavanje u školskim ustanovama osigurava jednaka dostupnost javnim službama te se vrednovanje i procjenu kandidata vrši posebno povjerenstvo, a sastav povjerenstva način procjene i vrednovanja uređuje se pravilnikom o zapošljavanju školske ustanove na koji suglasnost daje upravno tijelo županije odnosno Gradski ured.<sup>38</sup>

Opći i posebni uvjeti koje kandidati za zapošljavanje u školski ustanovama moraju ispunjavati propisani su Zakonom o radu i Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi te pravnicima kojima se propisuje stručna sprema učitelja i stručnih suradnika u osnovnim i srednjim školama. Stručna sprema za svako radno mjesto ima svoje zakonsko uporište pa se time za pojedina radna mjesta isključuju kandidati koji nemaju određenu stručnu spremu za konkretno radno mjesto odnosno završenu kvalifikaciju. Objektivni kriteriji na osnovu koji se biraju zaposlenici školskih ustanova propisani su pravilnicima o zapošljavanju. Ovdje je ostavljena sloboda svakoj školskoj ustanovi da sam uredi način procjene i vrednovanja kandidata kao bi se zaposlili najsposobniji i najbolji. Dalje u ovom radu osvrnut ćemo se na metode i način rada samog povjerenstva koje dobiva ulogu svojevrzne kadrovske službe u školi. Povjerenstvo radi na način propisan pravilnikom školske ustanove, a njegove članove imenuje ravnatelj. Pitanja se nameću zbog različitih postupaka procjene kandidata i stručnosti samih članova povjerenstva za valorizaciju kandidata.

Jednom kada se i zaposle, učitelji, stručni suradnici te ravnatelji imaju mogućnost daljnjeg napredovanja. Zbog toga je važno da učitelji, stručni suradnici te ravnatelji propituju i evaluiraju svoj rad kako bi bili svjesni vlastiti vrijednosti i motivirani da se dalje usavršavaju i

---

<sup>37</sup> Članak 24. TKU

<sup>38</sup> Članak 107., stavaka 2. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (Narodne novine br. 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 07/17, 68/18, 98/19, 64/20, 151/22 (dalje u testu : ZOOOSŠ).)

napreduju. Međutim, zakonska rješenja za napredovanje ostalih radnika nisu omogućena te ostaje nadati se da će se navodno uskoro promijeniti.

#### **4.1. Djelatnost odgoja i obrazovanja**

Prema odredbama Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (dalje u tekstu: ZOOOSŠ) javne ustanove koje obavljaju djelatnost odgoj i obrazovanja su: osnovne škole, srednje škole, učenički domovi i druge javne ustanove.<sup>39</sup>

Djelatnost osnovnog i srednjeg odgoja i obrazovanja obavlja se kao javne služba.<sup>40</sup>

U sklopu svoje redovne djelatnosti, a na osnovu javnih ovlasti školske ustanove obavljaju sljedeće djelatnosti :

- upis odnosno ispis iz škole uz vođenje pedagoške dokumentacije
- organizacija i izvođenje nastave i drugih oblika odgojno-obrazovanog rada s učenicima te vođenje odgovarajuće evidencije,
- vrednovanje i ocjenjivanje učenika te vođenje evidencije o tome kao i učeničkim postignućima,
- izricanje i provođenje pedagoških mjera i vođenje evidencija o njima,
- organizacija predmetnih i razrednih ispita i vođenje evidencije o njima,
- izdavanje javnih isprava i drugih potvrda
- upisivanje podataka o odgojno-obrazovnom radu u e-Maticu, zajednički elektronički upisnik ustanova.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Članka 1. stavak 2. ZOOŠŠ.

<sup>40</sup> Članak 3., stavka 1. ZOOOSŠ.

<sup>41</sup> Članak 3. ZOOOSŠ

## 4.2. Ciljevi i načela odgojno-obrazovnog rada u školskim ustanovama

Odgoj i obrazovanje počiva na ciljevima i načelima s kojima bi trebao biti upoznat svaki radnik školske ustanove kako bi se prema njima kreirale vrijednosti potrebne za razvoj ljudskih potencijala te postavili temelji za poučavanje.

Ciljevi odgoja i obrazovanja su:

- osigurati sustavan način poučavanja učenika, poticati i unapređivati njihov intelektualni, tjelesni, estetski, društveni, moralni i duhovni razvoj u skladu s njihovim sposobnostima i sklonostima,
- razvijati učenicima svijest o nacionalnoj pripadnosti, očuvanju povijesno-kulturne baštine i nacionalnog identiteta,
- odgajati i obrazovati učenike u skladu s općim kulturnim i civilizacijskim vrijednostima, ljudskim pravima i pravima djece,
- osigurati učenicima stjecanje temeljnih i stručnih kompetencija te ih osposobiti za život i rad u promjenjivom društveno-kulturnom kontekstu prema zahtjevima tržišnog gospodarstva, suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija i znanstvenih postignuća,
- osposobiti učenike za cjeloživotno učenje.<sup>42</sup>

Načela na kojima počiva odgoj i obrazovanje za osnovne i srednje škole u Republici Hrvatskoj su:

- osnovnoškolski odgoj i obrazovanje je obvezno za sve učenike u RH,
- odgoj i obrazovanje u osnovnoj i srednjoj školi temelji se na jednakosti obrazovnih mogućnosti za sve učenike prema njihovim sposobnostima,
- odgoj i obrazovanje u školskoj ustanovi temelji se na visokoj kvaliteti obrazovanja i usavršavanja svih neposrednih nositelja odgojno-obrazovne djelatnosti: učitelja, nastavnika, stručnih suradnika, ravnatelja te ostalih radnika,
- rad u školskoj ustanovi temelji se na vrednovanju svih sastavnica odgojno-obrazovnog i školskog rada i vrednovanju neposrednih i posrednih nositelja odgojno-obrazovne djelatnosti u školi, radi postizanja najkvalitetnijeg nacionalnog obrazovnog i pedagoškog standarda.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Članak 4. ZOOSŠ.

<sup>43</sup> Članak ., stavak 2. ZOOSŠ.

### 4.3. Institucije u sustavu školstva Republike Hrvatske

Institucije u sustavu školstva RH su osnovne škole koje se bave osnovnim obrazovanjem kojim učenik stječe znanja i sposobnosti za nastavak obrazovanja. Zatim, srednje škole kojima učenik stječe obrazovanje za rad i nastavak obrazovanja. Srednje škole mogu biti gimnazije, strukovne škole i umjetničke škole.<sup>44</sup>

Državnim pedagoškim standardom kao jedinstvenim dokumentom za sve tri razine odgojno-obrazovnog sustava veličina matičnih i područnih škola te materijalni, kadrovski, zdravstveni, tehnički, informatički i drugi uvjeti za optimalno ostvarivanje nacionalnog kurikulumu, drugih kurikularnih dokumenata i nastavnih planova i programa, radi osiguravanja jednakih uvjeta poučavanja i učenja te cjelovitog razvoja obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj.

Svrha je pedagoških standarda da temeljem propisanih kriterija unaprijede sveukupnu djelatnost na jedinstvenim osnovama uz ravnomjerne uvjete rada odgojno-obrazovnih ustanova. Jednaki uvjeti rada omogućuju višu kvalitetu odgoja i obrazovanja.<sup>45</sup>

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku broj osnovnih škola na kraju školske godine 2020./2021. je 880 što matičnih i samostalnih škola koje u svom sastavu imaju oko 1120 područnih odjela/škola što ukupno čini 2000 osnovnih škola. Taj broj se nije bitno mijenjao u odnosu na šk. god. 2021./2022. gdje imao ukupno 1986 osnovnih škola, a koji broj uključuje matične i područne škole.<sup>46</sup>

Školske godine 2021./2022. u Republici Hrvatskoj djelovala je 441 srednja škola što pokazuje znatno povećanje u odnosu na školsku godinu 2020/2021. kada je djelovalo 438 srednjih škola koje obavljaju različite programe sukladno nastavnom planu i programu.<sup>47</sup>

U području odgojno-obrazovnog rada školskih ustanova provedbu programa te unapređenje standarda odgoja i obrazovanja djeluju sljedeće institucije: Ministarstvo znanosti i obrazovanja, Agencija za odgoj i obrazovanje (AZOO), Agencija strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih (ASOO), Agencija za znanost i visoko obrazovanje

---

<sup>44</sup> <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/djelatnost-odgoja-i-obrazovanja/124> (14.5.2023.)

<sup>45</sup> <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/djelatnost-odgoja-i-obrazovanja/124> (14.5.2023.)

<sup>46</sup> <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29006> (14.5.2023.)

<sup>47</sup> <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29008> (14.5.2023.)

(AZVO), Agencija za mobilnost i programe EU, Državni zavod za intelektualno vlasništvo i Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti.<sup>48</sup>

## **5. LJUDSKI POTENCIJALI U ŠKOLSTVU REPUBLIKE HRVATSKE**

Ljudski potencijali postaju apsolutni prioritet u organizacijama koje brižljivo projektiraju svoje ciljeve da bi opstale u budućnosti. Na takvim razmišljanjima se utemeljio menadžment ljudskih potencijala u praksi suvremenih menadžera i njihovih organizacija. Na tom tragu razmišlja se i u obrazovanju jer ciljeve nacionalnog zakonodavstva nije moguće ostvariti bez onih koji te ciljeve u školama moraju realizirati. Fokus je na učiteljima i stručnim suradnicima, a u novije vrijeme se sve veća uloga pridaje i ravnateljima. Pod ljudskim potencijalom u školstvu misli se na sve zaposlene.

Pokazatelji tih potencijala mogu se razvrstati u dvije skupine, kvalitativne i kvantitativne pokazatelje. Kvantitativni pokazatelji nam ukazuju na broj potencijala te u kojim obrazovnim ustanovama su zaposleni, njihovu profesiju, kvalifikacijsku razinu, broj profesija i njihovih pripadnika, radnog iskustava i sl.

S druge strane, kvalitativni pokazatelji nam pokazuju kvalitetu znanja koji raspolaže ljudski potencijal, njihove vještine, sposobnosti, kreativnost, motivaciju za rad, spremnost za usavršavanje, profesionalni razvoj i sl.<sup>49</sup>

U školstvu nailazimo na dvije grupacije ljudskih potencijala. Oni koji se bave pedagoškim radom u svrhu ostvarenja nacionalnih ciljeva obrazovanja te s druge strane skupina ljudskih potencijala koja pomaže prvoj osiguravanjem pomoći za ostvarivanje tih ciljeva.<sup>50</sup>

### **5.1. Zaposlenici školskih ustanova**

Zaposlenici u osnovnim školama su učitelji razredne nastave, učitelji predmetne nastave te stručni suradnici. U srednjoškolskim ustanovama odgojno-obrazovni rad obavljaju nastavnici i stručni suradnici. Nastavnici u srednjoškolskoj ustanovi su nastavnici, strukovni učitelji,

---

<sup>48</sup> <https://mzo.gov.hr/ustanove/103> (14.5.2023.)

<sup>49</sup> Stančić S. *Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu*, u: *Odgojen znanosti*, Vol. 8., br. 2.2006., str. 516

<sup>50</sup> Stančić S. citat u bilj. 46., str. 517

suradnici u nastavi i odgajatelji. Stručni suradnici u školskoj ustanovi su pedagog, psiholog, knjižničar te stručnjak edukacijsko-rehabilitacijskog profila.<sup>51</sup>

Učitelji u osnovnoj školi obavljaju poslove izvođenja nastave, druge oblike neposredno odgojno-obrazovanog rada s učenicima te poslove koje proizlaze iz naravi i opsega odgojno-obrazovnog rada.<sup>52</sup>

Nastavnici srednjoškolskih ustanova izvode nastavu i druge oblike neposredno odgojno-obrazovnog rada s učenicima te poslove koji proizlaze iz naravi i opsega odgojno-obrazovnog rada. Strukovni učitelji u srednjoškolskim ustanovama samostalno izvode vježbe i praktičnu nastavu dok suradnicu u nastavi izvode praktičnu nastavu i vježbe pod vodstvom nastavnika ili stručnog učitelja.<sup>53</sup>

Administrativno tehničke poslove u školskoj ustanovi obavljaju tajnici, voditelji računovodstva, administrativni ili računovodstveni referenti, spremači, kuhari, domari/ložači, dostavljači i vozači. Administrativno-tehničke i pomoćne poslove koji se obavljaju u školskoj ustanovi, popis poslova, broj izvršitelja te količinu radnog vremena na tim poslovima propisuje ministar Pravilnikom o djelokrugu rada tajnika te administrativno-tehničkim i pomoćnim poslovima koji se obavljaju u osnovnoj školi<sup>54</sup> i Pravilnikom o djelokrugu rada tajnika te administrativno-tehničkim i pomoćnim poslovima koji se obavljaju u srednjoj školi.<sup>55</sup>

### ***5.1.1. Stupanj i vrsta obrazovanja djelatnika školskih ustanova***

U školstvu stupanj i vrsta obrazovanja djelatnika školskih ustanova su propisani odredbama ZOOSSŠ, Pravilnikom o odgovarajućoj vrsti obrazovanja učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi<sup>56</sup>, Pravilnikom o stručnoj spremi i pedagoško-psihološkom

---

<sup>51</sup> <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/djelatnost-odgoja-i-obrazovanja/radnici-u-odgojno-obrazovnim-ustanovama/142> (15.5.2023.)

<sup>52</sup> Članak 101., stavak 1. ZOOSSŠ

<sup>53</sup> Članak 101. ZOOSSŠ

<sup>54</sup> <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/djelatnost-odgoja-i-obrazovanja/radnici-u-odgojno-obrazovnim-ustanovama/142>

<sup>55</sup> Pravilnikom o djelokrugu rada tajnika te administrativno-tehničkim i pomoćnim poslovima koji se obavljaju u srednjoj školi (Narodne novine br. 2/11)

<sup>56</sup> Pravilnik o odgovarajućoj vrsti obrazovanja učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi („Narodne novine br. 6/19)

obrazovanju nastavnika u srednjem školstvu <sup>57</sup>. Osim zakonskih odredbi, svaka školska ustanova može svojim internim aktom poput pravilnika o radu i pravilnika o organizaciji rada i sistematizaciji radnih mjesta urediti pitanja stupnja i vrste obrazovanja potrebnog za popunjavanje pojedinog radnog mjesta te opseg poslova svakog pojedinog radnog mjesta i broj izvršitelja.

Tako poslove ravnatelja može obavljati osoba koja je završila odgovarajući studij za rad na radnom mjestu učitelja, nastavnika ili stručnog suradnika u školskoj ustanovi i to:

- a) sveučilišni diplomski studij ili
- b) integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili
- c) specijalistički diplomski stručni studij
- d) ima položen stručni ispit za učitelja/nastavnika ili stručnog suradnika.

Također, ravnatelj osnovne škole može biti i osoba koja je završila četverogodišnji stručni studij za učitelja kojim se stječe 240 ESTC bodova.

Iznimno, ravnatelj školske ustanove može biti i osoba koja je u trenutku prijave na javni natječaj za ravnatelja, obavlja dužnost ravnatelja u drugom uzastopnom mandatu, a ispunjava uvjete za ravnatelja propisane Zakonom o osnovnom školstvu („Narodne novine br. 59/90., 26/93., 27/93., 7/96., 59/01., 114/01. i 76/05).<sup>58</sup>

Učitelj razredne nastave u osnovnoj školi može biti osoba koja je završila integrirani preddiplomski studij i diplomski studij za učitelja ili diplomski sveučilišni studij za učitelja ili stručni četverogodišnji studij za učitelja kojim se stječe 240 ECTS bodova ili četverogodišnji dodiplomski stručni studij kojim se stječe visoka stručna sprema.<sup>59</sup>

Učitelj predmetne nastave može biti osoba koja ima završen diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij nastavničkog smjera odgovarajućeg nastavnog predmeta.<sup>60</sup>

Međutim, zakonskim odredbama dana je mogućnost da se u osnovnim školama na radno mjesto učitelja predmetne nastave može zaposliti i osoba koja je nema visoku stručnu sprema odgovarajućeg nastavničkog smjera već ima završen studijski program odgovarajuće vrste na

---

<sup>57</sup> Pravilnikom o stručnoj spreml i pedagoško -psihološkom obrazovanju nastavnika u srednjem školstvu („Narodne novine br. 1/96)

<sup>58</sup> Članak 126. ZOOSŠ.

<sup>59</sup> Članak 105. ZOOSŠ.

<sup>60</sup> Članak 105. ZOOSŠ.



razini diplomskog sveučilišnog studija ili integriranog preddiplomskog i diplomskog sveučilišnog studija ili specijalističkog diplomskog stručnog studija odgovarajuće vrste te je stekla potrebnu pedagoško-psihološko-didaktičko-metodičko obrazovanje s najmanje 55 ESTC bodova odnosno četverogodišnji dodiplomski stručni studij razredne nastave s pojačanim programom iz odgovarajućeg nastavnog predmeta ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij primarnog obrazovanja s modulom za izvođenje nastave odgovarajućeg nastavnog predmeta.<sup>61</sup>

Ako zapošljavanje na temelju natječaja za radno mjesto učitelja predmetne nastave nije moguće s osobom koja ima završen stupanj i razinu obrazovanja na jedan od ova dva načina, daljnja mogućnost zapošljavanja sobe s višom stručnom spremom prolongirana je odredbom članka 105. stavka 6., točke c) ZOOOSŠ koja uređuje da se na radno mjesto učitelja predmetne nastave može zaposliti osoba koja ima završen preddiplomski sveučilišni ili stručni studij na kojem se stječe najmanje 180 ECTS bodova te je stekla pedagoške kompetencije.<sup>62</sup>

Moguće je da se ovakvim odredbama daje mogućnost zapošljavanja i učitelja s višom stručnom spremom iz razloga nedostatka učitelja s završenom visokom stručnom spremom.

S druge strane, možemo ove odredbe tumačiti tako da se prvenstveno daje mogućnost zapošljavanja učitelja predmetne nastave s visokom stručnom spremom zato što se želi doprinijeti kvaliteti izvođenja odgojno-obrazovnog rada. Tako se već u startu radi selekcija kao bi izabrali najbolje kandidate s odgovarajućem vrstom i stupnjem obrazovanja.

Na poslovima nastavnika predmetne nastave u srednjoj školi može se zaposliti osoba s diplomskim sveučilišnim studijem odgovarajuće vrste ili osoba koja ima diplomski specijalistički stručni studij odgovarajuće vrste i ima potrebne pedagoške kompetencije.<sup>63</sup>

Na poslove strukovnog učitelja može se zaposliti osoba koja ima završen preddiplomski sveučilišni studij ili stručni studij odgovarajuće vrste i ima pedagoške kompetencije dok poslove suradnika u nastavi može obavljati osoba koja posjeduje srednju stručnu spremu i ima pedagoške kompetencije.<sup>64</sup>

Iznimno, na poslovima učitelja stručnih predmeta u osnovnom i srednjem glazbenom i plesnom školovanju kao i poslove strukovnog učitelja u srednjoj školi, može se zaposliti i osoba koja ima nižu razinu obrazovanja od dosada navedenih ako ima najvišu razinu obrazovanja odgovarajuće vrste koja se može steći u tom području i ima pedagoške kompetencije.<sup>65</sup>

---

<sup>61</sup> Članak 105. ZOOOSŠ.

<sup>62</sup> Članak 105. ZOOOSŠ.

<sup>63</sup> Članak 105. ZOOOSŠ.

<sup>64</sup> Članak 105. ZOOOSŠ.

<sup>65</sup> Članak 105. ZOOOSŠ.

Posebno je uređena vrsta i stupanj obrazovanja učitelja vjeronauka koja se uređuje posebnim ugovorom između Republike Hrvatske i Svete stolice iz 1996. godine prema kojem poslove učitelja vjeronauka može obavljati kvalificirani vjeroučitelji koji su po sudu crkvene vlasti prikladni za to i koji zadovoljavaju odgovarajuće odredbe zakonodavstva Republike Hrvatske, pridržavajući se svih dužnosti i prava koja iz toga proizlaze. Također, vjeroučitelj mora imati ispravu o kanonskom mandatu koji izdaje dijecezanski biskup.<sup>66</sup>

Osoba koja se zapošljava na radno mjesto stručnog suradnika mora imati završen diplomski sveučilišni studij odgovarajuće vrste i imati pedagoške kompetencije. Poslove odgajatelja može obavljati osoba koja je završila diplomski sveučilišni studij odgovarajuće vrste i ima pedagoške kompetencije.<sup>67</sup>

### ***5.1.2. Pedagoške kompetencije učitelja i stručnih suradnika***

Kako smo se u prethodnom poglavlju osvrnuli na pedagoške kompetencije učitelja, nastavnika i stručnih suradnika koje moraju položiti ako ih nisu imali u okviru svog redovnog fakultetskog zanimanja, u ovom djelu ćemo reći zbog čega su one bitne za učiteljev profesionalni razvoj i karijeru.

Kompetencija, kompetentnost nastavnika odnosno učitelja cjelovita je veza njegova znanja, sposobnosti, vrijednosti i motivacije na funkcionalnoj razini. Radi se o znanju iz područja didaktike, metodike, kurikulumu, opće pedagogije i predmeta kojeg predaje te pridonosi kvalificiranosti nastavnika odnosno učitelja za spoznaju i razumijevanje vlastitoga poziva.<sup>68</sup>

Usvajanje pedagoških kompetencija doprinosi njihovim sposobnostima i umijeću u planiranju, organizaciji, kontroli, vođenju i vrednovanju odgojno-obrazovnog procesa. Na razini kreativnosti to se očituje u stvaranju novih ideja, pristupa, aktivnosti i na razini inovativnosti primjenom novih ideja.<sup>69</sup>

Kompetentnost doprinosi entuzijazmu učitelja odnosno nastavnika, njegovom integritetu, toplini, skromnosti, zahtjevnosti, podržavanju i saslušanju ideja i problema učenika -pojedince, prepoznavanje pojedinačnih napora i usmjeravanje i slično. Učitelj odnosno nastavnik koji

---

<sup>66</sup> <https://katolicke-skole.hbk.hr/wp-content/uploads/2019/09/Ugovor-izme%C4%91u-Svete-Stolice-i-Republike-Hrvatske-o-suradnji-na-podru%C4%8Dju-odgoja-i-kulture.pdf> (20.5.2023.)

<sup>67</sup> Članak 105. ZOOŠŠ.

<sup>68</sup> Marko Juričić, *Kompetentnost nastavnika -pedagoške i didaktičke dimenzije*, u: PEDAGOGIJSKA istraživanja, 11 (1), (2014) str. 78

<sup>69</sup> Ibid. 38

uživa u svom poslu, ne troši energiju na razrednu nedisciplinu, ima autoritet kojeg učenici prihvaćaju i pedagoški takt kojim izaziva zadovoljstvo učenika nastavom.<sup>70</sup>

Kompetitivni učitelj odnosno nastavnik u suvremenim školama u središtu svoje biti ima učenika kojeg priprema za svijet s kojim će se suočavati nakon školovanja.<sup>71</sup>

## 5.2. Zapošljavanje u školstvu Republike Hrvatske

Izmjenama i dopunama Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnim i srednjim školama iz 2018. godine uvedena je novina u postupku zapošljavanja kandidata u školskim ustanovama na temelju natječaja. Naime, stupanjem na snagu navedenih izmjena, omogućava se školama da same urede način i postupak kojim se svim kandidatima za zapošljavanje u školskim ustanovama osigurava jednaka dostupnost javnim službama pod jednakim uvjetima, vrednovanje kandidata prijavljenih na natječaj, odnosno kandidata koje je uputio ured državne uprave, odnosno Gradski ured, kao i odredbe vezane uz sastav posebnog povjerenstva koje sudjeluje u procjeni kandidata uređuju se pravilnikom školske ustanove, na koji suglasnost daje ured državne uprave, odnosno Gradski ured. Rok za donošenje pravilnika jest šest mjeseci od dana stupanja na snagu navedenih izmjena zakona. Nadležni ured županije odnosno Gradski ured daje suglasnost na pravilnik svake školske ustanove.<sup>72</sup>

Do stupanja navedenih Izmjena i dopuna ZOOOSŠ, postupak zapošljavanja na temelju natječaja provodio je ravnatelj školske ustanove uz suglasnost školskog odbora. U konačnici i nakon ovih Izmjena i dopuna ZOOOSŠ, školski odbor je taj koji na kraju samog natječajnog postupka daje suglasnost ili istu uskraćuje za zapošljavanje predloženog kandidata u školi.

Pravilnikom se propisuje način i postupak zapošljavanja, tekst natječaja, način objave, imenovanje povjerenstva i način rada povjerenstva, način vrednovanja kandidata. Odredbe kojima se omogućilo da svaka školska ustanova samostalno uređuje postupak zapošljavanja u svojoj ustanovi pokazale su se kompleksnima i s puno nedoumica jer svaki pravilnik sadrži specifičnosti te se u većoj ili manjoj mjeri razlikuju. Postavlja se pitanje da li se u ovom slučaju zaista radi o jednakoj dostupnosti kandidata pri zapošljavanju u javnoj službi pod jednakim uvjetima?<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Ibid . 87

<sup>71</sup> Ibid.89

<sup>72</sup> Članak 30. ZOOOSŠ iz 2018.

<sup>73</sup> <https://www.omsupport.hr/zasnivanje-radnih/> (20.5.20223)

Iako se uvođenjem obveze propisivanja načina zapošljavanja na temelju pravilnika konkretne škole nastojalo privući što kvalitetnije i stručnije kandidate jer o tome ovisi i učinkovitost i efikasnost same škole ustanove, kroz praksu se pokazalo da postoji dosta nedoumica i pravnih praznina pogotovo što se tiče samog postupka.

### **5.2.1. Iznimke od zapošljavanja na temelju natječaja**

Iznimke od zapošljavanja na temelju natječaja u školstvu definiran su odredbama ZOOOSŠ te granskim kolektivnim ugovorima.

Iznimke od zapošljavanja na temelju pravilnika o načinu i postupku zapošljavanja škole odnose se na postupke u kojima nije potrebno propisivati način vrednovanja kandidata odnosno kad se radni odnos zasniva bez natječaja:

- zapošljavanje na određeno kada obavljanje poslova ne trpi odgodu, do zasnivanja radnog odnosa na temelju natječaja ili na drugi propisani način, ali ne dulje od 60 dana
- do punog radnog vremena s radnikom koji u školi ima zasnovan radni odnos na neodređeno nepuno radno vrijeme.
- na temelju sporazuma školskih ustanova u kojima su radnici u radnom odnosu na neodređeno vrijeme, ako žele zamijeniti mjesto rada zbog udaljenosti mjesta rada od mjesta stanovanja
- s osobom koja se zapošljava na radnom mjestu vjeroučitelja.<sup>74</sup>

### **5.2.2. Natječaj u školstvu**

Kako bi se ostvarilo načelo jednake dostupnosti javnih službi sadržano u članku 44. Ustava Republike Hrvatske<sup>75</sup>, a što je jedan od ciljeva *merit* sustava, Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, u članku 107. propisano je kako se radni odnos u školskoj ustanovi zasniva na temelju natječaja, a koji se objavljuje na mrežnim stranicama i oglasnim pločama škole i Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, a rok za prijavu na natječaj je 8 dana od dana objave.

Također, isto sadrže i odredbe članka 24. TKU koja ima za cilj ispuniti ustavnu odredbu o jednakoj dostupnosti javnih službi, te se njome uređuje kako se za poslove u javnim službama

---

<sup>74</sup> Članak 107. ZOOOSŠ

<sup>75</sup> Ustav Republike Hrvatske NN 56/90, 135/97, 08/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14 (dalje u tekstu Ustav RH)

raspisuje javni natječaj. Provedba javnog natječaja prilikom zapošljavanja u javnim službama je obvezna. Izbjegavanjem te obveze sa sobom povlači štetne posljedice.<sup>76</sup>

Iznimka je natječaj za radno mjesto ravnatelja koji se objavljuje u „Narodnim novinama“ i mrežnim stranicama školske ustanove.<sup>77</sup>

Natječajem se željelo suprotstaviti metodama proizvoljnog imenovanja, patronaži i korupciji, a u konačnici mnoge zemlje su ga primijenile s namjerom da profesionaliziraju svoje službeničke sustave. Jedan je od glavnih metoda s kojom se merit sustav poistovjećuje.<sup>78</sup>

Prije same objave natječaja na web stranicama i oglasnoj ploči Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, školske ustanove su dužne prijaviti prijavu potrebe za radnikom nadležnom upravnom tijelu županije, odnosno Gradskom uredu, a koje vodi evidenciju o radnicima za kojima je prestala potreba u punom ili nepunom radnom vremenu te im u skladu s njihovom kvalifikacijom predlaže zasnivanje radnog odnosa sa školom. Ako upravno tijelo županije odnosno Gradskog ureda obavijesti školsku ustanovu da nema osobe odgovarajuće kvalifikacije u evidenciji koju vodi ili školska ustanova dostavi nadležnom tijelu županije obrazloženje zbog čega nije primila u radni odnos osobu koja joj je upućena, škola ustanova može objaviti javni natječaj.<sup>79</sup>

Obvezni sadržaj teksta natječaja propisan je pravilnikom o načinu i postupku zapošljavanju svake školske ustanove te ga je potrebno urediti prema svim točkama navedenim o pravilniku o načinu i postupku zapošljavanja ustanove kako bi se ispunila njegova zakonitost jer o tome ovisi zakonitost zapošljavanja.

Tekst natječaja u pravilu sadrži:

- podatke o školskoj ustanovi
- naziv radnog mjesta i vrijeme na koje se sklapa ugovor (određeno/neodređeno)
- dokumentaciju koju je potrebno priložiti kako bi se ispunili uvjeti natječaja
- broj izvršitelja

---

<sup>76</sup> Članak 24. TKU

<sup>77</sup> Članak 126.a ZOOOSŠ

<sup>78</sup> Marčetić G., Musa A., *Europeizacija službeničkog prava*, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 50, 3/2013, st. 738

<sup>79</sup> Članak 107. ZOOOSŠ

- satnica na koju se sklapa ugovor o radu u tjednom radnom vremenu

- mjesto rada

- uvjete koje kandidati moraju ispunjavati.

Opći uvjeti su propisani Zakonom o radu<sup>80</sup>, prema kojem se osoba mlađa od petnaest godina ili osoba s petnaest i starija od petnaest, a mlađa od osamnaest godina koja pohađa obvezno osnovno obrazovanje ne smije se zaposliti.

Radnici u školskim ustanovama moraju ispunjavati posebne uvjete koji su propisani ZOOOSŠ, a to su poznavanje latiničkog pisma hrvatskog jezika i latiničnog pisma u mjeri koja omogućava izvođenje odgojno-obrazovnog rada, odgovarajuća vrsta i razina obrazovanja kojom su osobe kvalificirane za obavljanje odgojno-obrazovnog rada, a na koju upućuje konkretan članak Pravilnika o odgovarajućoj vrsti obrazovanja učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi<sup>81</sup>, odnosno za srednje škole Pravilnika o stručnoj spremi i pedagoško psihološkom obrazovanju nastavnika u srednjem školstvu<sup>82</sup>.

Ovi posebni uvjeti vrijede samo za odgojno-obrazovne radnike dok su za pomoćne radnike kao što su kuhari, spremačice i domari, posebni uvjeti propisani u pravilnicima o radu školske ustanove ili posebnim propisima u kojima su propisani posebni uvjeti za to radno mjesto.<sup>83</sup>

-nadalje u tekstu natječaja navode se i uvjeti probnog rad osim za kandidate za koje se ne može ugovoriti probni rad, a to su pripravnici koji se prvi put zapošljavaju u zanimanju za koje su se školovali.

-potrebno je navesti da se na natječaj mogu javiti osobe oba spola sukladno Zakonu o ravnopravnosti spolova (NN 82/08, 69/17) kako bi se izbjegle sankcije po osnovi diskriminacije na osnovi spola.

- potrebno je navesti za osobe koje se pozivaju na pravo prednosti pri zapošljavanju prema posebnim propisima kao što su Zakona o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i

---

<sup>80</sup> Zakon o radu 93/14, 127/17, 98/19, 151/22

<sup>81</sup> Pravilnika o odgovarajućoj vrsti obrazovanja učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi (NN 6/19)

<sup>82</sup> Pravilnika o stručnoj spremi i pedagoško psihološkom obrazovanju nastavnika u srednjem školstvu (NN 1/96, 80/90)

<sup>83</sup>

članovima njihovih obitelji<sup>84</sup>, Zakona o zaštiti vojnih i civilnih invalida rata<sup>85</sup> Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom<sup>86</sup> da su dužne u prijavi na natječaj pozvati se na navedeno provo te priložiti dokaze sukladno posebnim propisima. U odnosu na ostale kandidate ostvaruju pravo smo pod jednakim uvjetima.

- potrebno je navesti da je potrebno dostaviti uvjerenje o nepostojanju zapreka prema članku 106. ZOOSŠ

- potrebno je navesti rok za dostavu ponude

- adresa školske ustanove gdje se dostavlja ponuda i naznaka da se nepravovremene i nepotpune ponude neće razmatrati

- također u natječaju se navodi da su kandidati dužni navesti e-mail adresu na koju im se upućuje poziv za testiranje, koji se u pravilu objavljuje i na web stranici škole.

- navodi se opaska da će prijavljeni kandidati o rezultatima natječaja biti obaviješteni putem web stranice škole u roku koji je naveden u pravilniku te da natječajnu dokumentaciju mogu razgledati u prostorijama škole.<sup>87</sup>

### **5.2.3. Povjerenstvo za provedbu natječaja**

Po prvi put Izmjenama i dopunama ZOOSŠ iz 2018. otvorena je mogućnost školskim ustanovama da imenuju povjerenstvo za procjenu i vrednovanje kandidata, a čiji se postupak imenovanja i rada utvrđuje pravilnikom o načinu i postupku zapošljavanja školske ustanove. Povjerenstvo prije samog natječaja imenuje ravnatelj odlukom. Članovi povjerenstva su u pravilu učitelji, stručni djelatnici i drugi djelatnici škole, a mogu biti i vanjski članovi, a može biti i ravnatelj ako je predviđeno pravilnikom.

Povjerenstvo procjenjuje kandidate na temelju testiranja, usmenog ili pismenog, ili kombinacije oba načina ovisno kako je uređen postupak u samom pravilniku. Može se propisati

---

<sup>84</sup> Zakona o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji (NN 121/17, 98/19, 84/21)

<sup>85</sup> Zakona o zaštiti vojnih i civilnih invalida rata (NN 33/92, 57/92, 77/92, 27/93, 58/93, 02/94, 76/94, 108/95, 108/96, 82/01, 103/03, 148/13, 98/19)

<sup>86</sup> Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (Narodne novine br. 157/13, 152/14, 39/18, 32/20)

<sup>87</sup> <https://www.omsupport.hr/aktualna-pitanja-uz-pravilnik-o-zaposljavanju/>

i bodovni prag pri pismenom testiranju kojeg ako kandidati zadovolje mogu pristupiti usmenom testiranju ili intervjuu.

Kako piše u pravilniku o načinu i postupku zapošljavanja konkretne školske ustanove povjerenstvo je dužno držati se navedenog postupka, a koje između kandidata bira najboljeg na temelju usmenog i pismenog testiranja ili samo usmenog intervjua, ovisno o odluci samog ravnatelja odnosno povjerenstva.

Odluka o načinu testiranja mora biti u skladu s pravilnikom, a nju na prijedlog povjerenstva u pravilu donosi ravnatelj.

Sve što je pravilnikom propisano kao mogućnost može se, a i ne mora provoditi.

U odluci se mora navesti način testiranja (usmeno/pismeno ili kombinacija oba) te se navode propisi koji se u pravilu odnose na konkretno radno mjesto iz čijeg sadržaja se kandidatima postavljaju pitanja koja se vrednuju prema kriterijima iz pravilnika. Područje procjena i vrednovanja kandidata mogu biti propisana pravilnikom. Odluka o procjeni i načinu vrednovanja objavljuje se na web stranici škole, a ako je to propisano pravilnikom i dostavlja svakom kandidatu pozvanom na testiranje elektroničkom putem ili na adresu boravišta odnosno prebivališta.

Kod ovog djela postavlja se pitanje da li su članovi povjerenstva objektivni pri vrednovanju prilikom testiranja kandidata, a jesu li i mjerodavni da provode testiranje prijavljenih kandidata. Također, pitanje je koliko su upoznati s poslovima pojedinog radnog mjesta za koje je objavljen natječaj te što je najbitnije za navedeno radno mjesto iz natječaja da bi se prilikom procijene i vrednovanja izdvojili najbolji kandidati.

Na temelju procjene i vrednovanja kandidata povjerenstva ravnatelju se dostavlja rang lista kandidata. Povjerenstvo utvrđuje najbolje među prijavljenima kandidatima na temelju objektivnih kriterija, a u skladu s odlukom o načinu testiranja. Povjerenstvo može predložiti ravnatelju, ili se to može propisati pravilnikom, izbor između tri najbolja kandidata ili izbor najbolje rangiranog ovisno što je propisanog pravilnikom.

Pravilnici u praksi često različito definiraju postupke zapošljavanja jer svaka ustanova za sebe uređuje svoj pravilnik pa dolazi do različitih tumačenja i postupanja. Da bi se ispoštovala pravovaljanost natječajnog postupka potrebno je postupati prema uputama iz pravilnika i držati se svih njegovih odredbi.



Događa se u praksi da su članovi povjerenstva samo formalno imenovani odlukom ravnatelja te da pitanje za procjenu i vrednovanje kandidata za pojedino radno mjesto priprema netko drugi za njih. Pravilnik bi trebao doprinijeti selekciji i odabiru najbolji, ali kroz praksu se pokazuje da je nedorečen i neobjektivan u pogledu načina i vrednovanja kandidata. Nije precizirano koja vrsta testa se primjenjuje za pojedino radno mjesto, jesu li ti primjerice testovi samo znanja ili vještina ili se radi o psihološkom testiranju. Primjena pravilnika iziskuje suštinsku pravnu analizu, pravnu regulaciju usmjerenu od strane resornog ministarstva, koja se mora temeljiti na smjernicama koje su nepokolebljive i koje imaju težinu za privlačenje kvalitetnog ljudskog potencijala. Upravo je ljudski potencijal najbitniji kako bi se ostvarili odgojno-obrazovni ciljevi.

Natječaj može biti poništen ako nije u skladu s pravilnikom ili može biti obustavljen na način kao je to propisano pravilnikom.<sup>88</sup>

#### ***5.2.4. Obavijest o rezultatima natječaja***

Poslodavac je u obvezi na isti način i u istom roku obavijestiti sve kandidate o rezultatima natječaja te ih prema tome obavještava putem web stranice škole.<sup>89</sup>

Kada u natječajnom postupku sudjeluju osobe koje ostvaruju prednosti pri zapošljavanju, obveza obavještavanja proizlazi iz posebnih propisa, koji obvezuju pravnu osobu koja je objavila natječaj da u roku od 15 dana od dana sklapanja ugovora o radu s izabranim kandidatom o istome obavijesti osobu koja je po raspisanom javnom natječaju ili oglasu podnijela prijavu.

#### ***5.2.5. Zasnivanje radnog odnosa***

Radni odnos u školskoj ustanovi zasniva se na temelju ugovora o radu na određeno ili neodređeno radno vrijeme.

Nakon provedene procjene odnosno testiranja te vrednovanja u skladu s pravilnikom, ravnatelj odlučuje s kojim će kandidatom zasnovati radni odnos te traži prethodnu suglasnost školskog odbora prije zasnivanja radnog odnosa.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> <https://www.omsupport.hr/aktualna-pitanja-uz-pravilnik-o-zaposljavanju/> (20.5.2023.)

<sup>89</sup> Članak 24. TKU NN 56/22

<sup>90</sup> Članak 114. st. 1. ZOOSŠ

Temeljem odredbi članka 114. ZOOOSŠ o zasnivanju i prestanku radnog odnosa odlučuje ravnatelj uz prethodnu suglasnost školskog odbora, a samostalno u slučaju kada je zbog obavljanja poslova koji ne trpe odgodu potrebno zaposliti osobu na vrijeme do 60 dana. Ovim odredbama jasno se obvezuje ravnatelja da pribavi suglasnost školskoga odbora u vezi zasnivanja i prestanka radnog odnosa. Školski odbor dužan se je očitovati u roku 10 dana od dana dostave zahtjeva za suglasnošću. Ako se Školski odbor ne očituje u roku 10 dana smatra se da je suglasnost dana.<sup>91</sup>

Obveza Školskog odbora o vezi davanja suglasnosti za zasnivanje radnog odnosa proizlazi iz odredbe članka 118. ZOOOSŠ koja određuje obvezu Školskog odbora da daje prethodnu suglasnost u vezi zasnivanja radnog donosa.<sup>92</sup>

### ***5.2.6. Uputa o pravnom lijeku na odluku o izboru***

Na Odluku ravnatelja o izboru kandidatu školama ne postoji mogućnost pravnog lijeka jer navedeno pravo kandidata nije propisano ZOR-u, a niti TKU za zaposlenike u javnim službama. U javnim službama, ako posebnim zakonom nije propisom nije drugačije određeno, dolazi do primjene općih propisa o radu na radne odnose službenika i namještenika. Iz izostanka odredbi proizlazi da je ravnatelj slobodan u svom izboru radnika.<sup>93</sup>

## **5.3. Izbor i imenovanje ravnatelja školske ustanove te njegova uloga u rukovođenju školom**

U pogledu izbora, imenovanja i zapošljavanja ravnatelja školske ustanove primjenjuju se odredbe Zakona o ustanovama<sup>94</sup>, Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi te odredbe statuta školske ustanove kojima se detaljnije uređuje postupak izbora i imenovanja ravnatelja te posebni propis kojima određeni kandidati ostvaruju prednost pri zapošljavanju.

---

<sup>91</sup> Članak 114. ZOOOSŠ

<sup>92</sup> Članak 118. ZOOOSŠ

<sup>93</sup> <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/40607> (20.5.2023.)

<sup>94</sup> Zakon o ustanovama

Ravnatelj je odgovoran za zakonitost rada školske ustanove. On organizira i vodi poslovanje školske ustanove, predstavlja i zastupa ustanovu, poduzima sve radnje za račun i ime ustanove, zastupa ustanovu pred sudovima i ovlaštenim javnopravnim tijelima.<sup>95</sup>

Osim poslova navedenih Zakonom o ustanovama kao poslovodni i stručni voditelj školske ustanove ravnatelj obavlja poslove:

- predlaže školskom odboru godišnji plan i program rada,
- predlaže školskom odboru statut i druge opće akte,
- predlaže školskom odboru financijski plan te polugodišnji i godišnji obračun,
- odlučuje o zasnivanju i prestanku radnog odnosa sukladno članku 114. ovog Zakona,
- provodi odluke stručnih tijela i školskog odbora,
- posjećuje nastavu i druge oblike odgojno-obrazovnog rada, analizira rad učitelja, nastavnika i stručnih suradnika te osigurava njihovo stručno osposobljavanje i usavršavanje,
- planira rad, saziva i vodi sjednice učiteljskog, odnosno nastavničkog, odnosno odgajateljskog vijeća,
- u suradnji s učiteljskim, odnosno nastavničkim, odnosno odgajateljskim vijećem, predlaže školski kurikulum,
- poduzima mjere propisane zakonom zbog neizvršavanja poslova ili zbog neispunjavanja drugih obveza iz radnog odnosa,
- brine se o sigurnosti te o pravima i interesima učenika i radnika školske ustanove,
- odgovara za sigurnost učenika, učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ostalih radnika,
- surađuje s učenicima i roditeljima,
- surađuje s osnivačem, tijelima državne uprave, ustanovama i drugim tijelima,
- nadzire pravodobno i točno unošenje podataka u elektronsku maticu.<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> Članak 37. Zakona o ustanovama (NN br. 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 127/19, 151/22)

<sup>96</sup> Članak 125. ZOOOSŠ

### **5.3.1. Nužni uvjeti za radno mjesto ravnatelja**

Osim uvjeta koji se tiču vrste i stupanja obrazovanja spomenutih u točki 4.1.1. ovog rada, protiv osobe koja se kandidira za ravnatelja ne smije se voditi kazneni postupak za neko od kaznenih djela iz čl. 106. st. 1. i 2. ZOOSŠ-a te osoba koja se kandidira za radno mjesto ravnatelja ne smije biti osuđena za neko od kaznenih djela iz čl. 106. st. 1. i 2. ZOOSŠ-a.<sup>97</sup>

Osoba koja se prijavljuje na natječaj mora imati najmanje 8 godina radnog iskustva u školskim ili drugim ustanovama u sustavu obrazovanja ili u tijelima državne uprave nadležnim za obrazovanje, od čega najmanje 5 godina na odgojno-obrazovnim poslovima u školskim ustanovama. Također, mora imati položen stručni ispit za učitelja, nastavnika ili stručnog suradnika osim ako se radi o učiteljima, nastavnicima ili stručnim suradnicima koji nisu imali obvezu polaganja stručnog ispita ZOOSŠ<sup>98</sup>.

Dodatne kompetencije za radno mjesto ravnatelja su poznavanje stranog jezika, osnovne digitalne vještine i iskustvo rada na projektima.

Osim navedenog, Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj osoba koja se prijavljuje na radno mjesto ravnatelja dužna je priložiti program rada za mandatno razdoblje.<sup>99</sup> Upravo program rada veliki je pokazatelj kompetencija ravnatelja u vođenju škole i ostvarenju njezine misije. Kroz program rada oni koji biraju i imenuju ravnatelja stječu uvid koja je vizija potencijalnog kandidata, što očekuje u navedenom mandatnom razdoblju da će postići, koje vrijednosti preferira, koja znanja i ponašanja ima usvojena. S druge strane njegova vizija bi trebala potaknuti međusobnu suradnju između djelatnika te roditelja i učenika k razvoju uspješne škole i podizanju standarda njezine kvalitete.

### **5.3.2. Natječaj za ravnatelja**

Natječaj za radno mjesto ravnatelja raspisuje školski odbor za mandatno razdoblje o pet godina, a koji se objavljuje u „Narodnim novinama“ i mrežnim stranicama školske ustanove.

100

---

<sup>97</sup> Članak 125. stavak 2. ZOOSŠ

<sup>98</sup> Članak 157. ZOOSŠ

<sup>99</sup> Članak 127. ZOOSŠ

<sup>100</sup> Članak 127. ZOOSŠ

Natječaj u pravilu sadrži uvjete koje kandidat mora ispunjavati, vrijeme na koje se imenuje, rok do kojeg se primaju prijave kandidata i rok u kojem će prijavljeni kandidati biti obaviješteni o izboru. Rok za prijavu kandidata ne može biti kraći od osam dana od dana objave natječaja, a rok u kojem će kandidati biti obaviješteni o izboru iznosi 45 dana od dana isteka roka za podnošenje prijave.<sup>101</sup>

Osobe koje se prema posebnom propisu ostvaruju pravo prednosti moraju u prijavi pozvati se na to pravo i priložiti svu potrebnu dokumentaciju prema posebnom zakonu. Prednost ostvaruju samo pod jednakim uvjetima, odnosno ako dva kandidata ostvare isti broj bodova prilikom vrednovanja.

Uz svu potrebnu natječajnu dokumentaciju o ispunjavanju uvjeta potrebno je priložiti program rada za mandatno razdoblje.

Školski odbor kao upravno tijelo škole u postupku izbora i imenovanja ravnatelja postaje svojevrsno „Povjerenstvo“ koji pregledava dostavljene prijave te ocjenjuje jesu li kandidati ispunili nužne uvjete. Ako su prijavljeni kandidati stekli dodatne kompetencije, školski odbor provodi vrednovanje dodatnih kompetencija sustavom bodovanja koji omogućuje rangiranje kandidata na način propisan statutom škole.<sup>102</sup>

#### **5.3.4. Izbor i imenovanje ravnatelja**

Nakon što Školski odbor utvrdi listu dva najbolje rangirana kandidata, dostavlja ju učiteljskom/nastavničkom/odgajateljskom vijeću, vijeću roditelja, radničkom vijeću/radnicima i školskom odboru. Također, ako dva ili više kandidata imaju jednak broj bodova na listi dostavlja se lista u kojoj su navede svi kandidati koji ostvaruju jednak broj bodova. U slučaju kada je jedan ili više kandidata koji su ostvarili jednak broj bodova osoba koja ostvaruje prednost pri zapošljavanju prema posebnom propisu, u daljnju proceduru upućuje se lista u kojoj se navode samo osoba/osobe koje ostvaruju prednost pri zapošljavanju prema posebnom propisu.<sup>103</sup>

Ravnatelj na navedenim kolegijalnim tijelima predstavlja svoj program rada za mandatno razdoblje. Može se reći da program rada za mandatno razdoblje, pogotovo za osobe koje se prvi put kandidiraju za ravnatelja, održavaju na ishod glasovanja na navedenim tijelima.

---

<sup>101</sup> Članak 41. Zakona o ustanovama

<sup>102</sup> Članak 127. stavaka 6. ZOOOSŠ

<sup>103</sup> Članak 127. ZOOOSŠ

Članovi kolegijalnih tijela upoznaju potencijalnog ravnatelja kroz njegovu prezentaciju: koliko je kandidat upoznat s odgojno obrazovnim radom školske ustanove, što mu predstavlja vrijednosti, koji je njegov moto i misija, na koji način smatra ostvariti zacrtane ciljeve svog programa rada za mandatno razdoblje.

Program rada ravnatelja svojevrsna je potvrda znanja i vještina jednog voditelja školske ustanove. Način na koji će jedan kandidat prezentirati svoj program rada te sadržaj tog programa rada potencijalni je glas koji će mu dodijeliti član kolegijalnog tijela.

Na sjednicama učiteljskog/nastavničkog/odgajateljskog vijeća, vijeća roditelja i zbora radnika zauzimaju se stajališta tajnim glasovanjem, o čemu se pisani zaključak dostavlja školskom odboru.<sup>104</sup>

Školski odbor imenuje ravnatelja Odlukom koja stupa na snagu nakon dobivene suglasnosti ministra. Ministar može uskratiti suglasnost tako da postupak izbora pada u vodu. Ministar nije u obvezi obrazložiti odluku o uskrati suglasnosti. Također, ako ministra u roku 15 dana od dana primitka zahtjeva za dobivanjem suglasnosti za imenovanje kandidata za ravnatelja školske ustanove ne uskrati suglasnost smatra se da je suglasnost dana.<sup>105</sup>

## 6. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALOM U ŠKOLSTVU -ULOGA RAVNATELJA

U ovom poglavlju osvrćemo se na ljudski potencijale u školstvu, njihov značaj te ravnatelja koji preuzima na sebe zadaću da upravljajući ljudskim potencijalima ostvari viziju i misiju svoje škole.

### 6.1. Menadžment ljudskih potencijala u školstvu

U današnje vrijeme spoznaja o važnosti menadžmenta ljudskih potencijala u školstvu sve je izraženija zbog svijesti o tome kako ciljeve nacionalnog obrazovanja nije moguće ostvariti bez skrbi za one koji te ciljeve moraju ostvariti i konkretizirati, a pritom se misli na učitelje, stručne suradnike i ravnatelje. Tu uloga ravnatelja dolazi u pravi plan, njegov rukovodeća funkcija koja je usmjerena k prepoznavanju i iskorištavanju znanja i vještina zaposlenih. Uz

---

<sup>104</sup> Članak 127. ZOOOSŠ

<sup>105</sup> Članak 127. stavak 13. i 14. ZOOOSŠ.

navedeno traži se i njegova sposobnost da vodi i usmjerava zaposlene ka profesionalnom razvoju u cilju ostvarivanja pedagoškog procesa suodgovornosti za postignute rezultate.<sup>106</sup>

Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala u školstvu su gospodarski, socijalni i razvojni.

Razvojni ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima odnose se na fleksibilnost i prilagodljivost ljudskog potencijala koji je u mogućnosti nositi se s promjenama.

Socijalni ciljevi trebali bi doprinijeti poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja zaposlenih tako da unaprijede kvalitetu njihova života i rada.

Gospodarski ciljevi podrazumijevanju racionalno korištenje sredstava uloženi u ljudske potencijale školstva. Cilj je da se osigura dovoljan broj kadrova odgovarajućeg obrazovanja, postavljenih na prava radna mjesta te oni čija su znanja i vještine postavljene u pravu funkciju kako bi škola kvalitetnije ostvarila svoju misiju.<sup>107</sup>

Temeljne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u školstvu su :

- a) Strategijski menadžment
- b) Planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih
- c) Analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta
- d) Pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja
- e) Obrazovanje i razvoj zaposlenih
- f) Stvaranje odgovarajuće klime i kulture kvalitete rada odgojno-obrazovnih ustanova<sup>108</sup>.

## **6.2. Uloga ravnatelja u upravljanju ljudskim potencijalima**

Ljudi koji će u odgojno obrazovnoj ustanovi pridonositi ostvarenju njezine misije, ciljeva i zadaća postaje skrb ravnatelja koji takve ljudske potencijale mora privući kroz planiranje potreba, pribavljanje i selekciju, motiviranje i nagrađivanje te obrazovanje i razvoj zaposlenih. Ravnateljeva je uloga privući, zapošljavati, najbolje pojedince u svojoj školi, a za to su mu potrebna znanja i vještine koje posjeduje jedna rukovoditelj ustanove.<sup>109</sup>

---

<sup>106</sup> Stančić S, *Upravljanje ljudskim potencijalima u školstvu* vidi u *Odgojne znanosti*, vol. 2. 2006., str. 516.

<sup>107</sup> Stančić S., op.cit. u bilj 101, str. 523.

<sup>108</sup> Ibid., str. 524.

<sup>109</sup> Ibid., str 525.

Područja rada kojim ravnatelj upravlja ljudskim potencijalima u školama su planiranje potreba, pribavljanje i selekcija, motiviranje i nagrađivanje te obrazovanje i razvoj zaposlenih.

Planiranje potreba slijedi usporedno planiranje razvoja škole gdje bi ravnatelj s obzirom na ciljeve i put kojim škola ide trebao planirati potrebu za ljudskim potencijalima sagledavši unutarnju u vanjsku ponudu, Dobar ravnatelj ne bi trebao doći do situacije da nudi nestručan rad u svojoj školi. <sup>110</sup>

Privlačenje kandidata na radna mjesta u školi koji imaju odgovarajuća znanja, osobnosti, vještine i odluke ostvaruje se kroz proces pribavljanja kao što su oglašavanje u tisku, zavodu za zapošljavanje, obrazovnim institucijama do natječaja. Ovisno o ponudi i potražnji, neke struke su dostupnije, a neke nisu. S druge strane imamo rigorozne postupke selekcije i standardizirane instrumente kako bi se izabrali zaposlenici odgovarajućih sposobnosti, kreativnosti i odlika ličnosti. Metode selekcije se dijele u dvije skupine: konvencionalne standardne kao što su prijava na natječaj, psihologijski testovi, intervjui, probni rad i slično. S druge strane nekonvencionalne odnosno alternativne metode su poligrafska ispitivanja, grafološke analize, testiranje na drogu i dr. <sup>111</sup>

Postavlja se pitanje koliko se pozornosti u školskoj ustanovi posvećuje selekciji kandidata te koliko su ravnatelji osposobljeni za neke zahtjevne postupke selekcije, zašto se većina opredjeljuje za procjenu od „oka“ i kakva je odgovornost za loš izbor. <sup>112</sup>

Ravnatelj koji razumije što motivira njegove zaposlenike ima najsnažniji „alat“ za rad s njima. Ali da bi se postigla motiviranost zaposlenih potrebno je uzeti nekoliko faktora koji utječu na motivaciju zaposlenih kao što su individualne osobine zaposlenih, radna situacija u školi, utjecaji što dolaze iz okruženja. S druge strane većoj motivaciji doprinosi zanimljiviji i izazovniji rad, veća sloboda u odlučivanju o metodama rada, poticanje participacije, osjećaj dogovornosti. Materijalna stimulacija nije moguća, ali se očekuje da će se to jednog dana promijeniti te će doći do različitih sustava nagrađivanja. Ne radi se samo o materijalnom nagrađivanju, već se može raditi i o zadovoljstvu, ugodnoj klimi, pohvalama, priznanjima, rad u kreativnim timovima koji doprinose zadovoljstvu pedagoških djelatnika. <sup>113</sup>

---

<sup>110</sup> Ibid., 526.

<sup>111</sup> Ibid .

<sup>112</sup> Ibid., 527.

<sup>113</sup> Ibid.



Obrazovanje i profesionalni razvoj najviše doprinose kvaliteti rada u školi. Uloga ravnatelja da vodi brigu o profesionalnom razvoju svojih zaposlenih. Da bi školski radnici pratili korak sa svojim okruženjem nužno je da se stručno usavršavaju. Profesionalni razvoj je trajan proces i integralan dio programa rada škole, a pridonosi kompetenciji pojedinca i radnih timova u školi za uspješnije ostvarivanje njezinih ciljeva i zadaća. O ravnatelja se očekuje da stvara ozračje i podržava trajno učenje.<sup>114</sup>

Pravo i obveza odgojno obrazovnih radnika da se stručno osposobljavaju i usavršavaju prema programima koje je odobrilo nadležno Ministarstvo znanosti i obrazovanja, propisano je odredbama zakona o odgoju i obrazovanju.<sup>115</sup>

Unutarnja snaga odgojno-obrazovnih institucija pa tako i škola su njezini učitelji odnosno nastavnici koji uz trajni profesionalni razvoj doprinose kvaliteti odgoja i obrazovanja. Odgojno-obrazovne institucije trebaju shvatiti važnost profesionalnog razvoja svojih djelatnika, doprinijeti unaprjeđivanju njihovog stručnog usavršavanja te promišljati o učinkovitim načinima njegove provedbe.<sup>116</sup>

Pravo, obveza i odgovornost svih odgojno-obrazovnih djelatnika na stručno usavršavanje temelji se na Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Pravilniku o napredovanju učitelja i nastavnika u osnovnom i srednjem školstvu i Državnom pedagoškom standardu. Stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika na svim razinama općeg obrazovanja provodi Agencija za odgoj i obrazovanje. Djelatnost Agencije usmjerena je na obavljanje stručnih i savjetodavnih poslova u odgoju i obrazovanju koji podrazumijevaju organizaciju i provedbu stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika i ravnatelja.<sup>117</sup>

Činjenica jest da odgojno-obrazovni djelatnici imaju pravo i obvezu te potrebnu volju i želju obnavljati svoja znanja i vještine, napredovati, učiti, razmjenjivati ideje, nakladničke kuće organiziraju predavanja, stručne skupove, konferencije i seminare, izlete i radionice predstavljajući suvremena načine poučavanja i promičući visoke standarde kvalitete učitelja. Pružatelji usluga obrazovanja i stručnog usavršavanja su naravno i sveučilišta, agencije, udruženja, pojedini stručnjaci pa i sama škola. Kako bi odgojno-obrazovni radnici bili

---

<sup>114</sup> Ibid., tr.528

<sup>115</sup> Martina Brugar, Nataša Bek, *Pravo odgojno obrazovnih radnika na trajno stručno osposobljavanje i usavršavanje*, Pravi vjesnik god. 30, br. 2, 2014., str.345

<sup>116</sup> Brugar et al., op. cit. u bilj. 110, str. 347-348.,

<sup>117</sup> Ibid., str. 349.

kompetentni razviti kod samih učenika kompetencije potrebne na globalnom tržištu rada u 21. stoljeću i sami se moraju cjeloživotno profesionalno usavršavati.<sup>118</sup>

Ravnatelj kao stručni i poslovodni voditelj škole trebao bi analizirati svoje zaposlenike sa stajališta njihovih potreba i potencijala kako bi ih usmjerio k njihovom profesionalnom razvoju. Postavlja se pitanje koliko je ravnatelj stručan i kompetentan za takvu analizu. Za analizu zaposlenih moguće je koristiti razvrstavanje zaposlenih u četiri kategorije od kojih svaka traži drugačiji pristup profesionalnom razvoju.

Prava kategorija su *konji za vuču* kojoj se posvećuje mala briga. Zaposlenici koji uspješno rade, ali nemaju mogućnosti za napredovanje. Takvim radnicima je potrebno osigurati pokretljivost, obrazovanje i usavršavanje, uvažavanje i bolje nagrađivanje. S druge strane imamo *zvijezde*, uspješne zaposlenike i s velikim potencijalom koji brzo napreduju i potrebno je stalno ulagati u njihov potencijal. S druge strane, naziv za zaposlenike koji imaju nizak razvojni potencijal i nisku uspješnost te koje bi trebalo obrazovati, motivirati, premještati na druge poslove ili otpustiti jesu *klade*. Četvrta kategorija jesu problematični zaposlenici i koji imaju visok potencijal, a nisku uspješnost. Ovdje nailazimo na dvije kategorije: oni koji mogu, a ne žele te oni koji žele, a ne mogu. Da bi se razvili u *zvijezde* potrebno ih je poticati, osposobljavati i pridobivati.<sup>119</sup>

Analizom ljudskih potencijala u školstvu otvaramo potrebu za suštinskom analizom, te se pred nama otvaraju mnogobrojna pitanja o tome koje su učiteljske odnosno nastavničke kompetencije za kvalitetno izvođenje nastave, što treba učiniti da bi se dobio odgovarajući ljudski potencijal za planiranje promjena i razvoj školstva, te koliko je ravnatelj sposoban i stručan nositi se s izazovom upravljanja ljudskim potencijalom u svojoj školskoj ustanovi.

## 7. ZAKLJUČAK

U današnje doba kada se školske ustanove suočavaju sa sve više inovativnih rješenja u ostvarivanju odgojno-obrazovnih ciljeva i zahtjevnog okruženja, ljudski potencijali postaju nedvojben i odlučujući čimbenik uspjeha u njihovu ostvarivanju. Profesionalizacija je otvorila

---

<sup>118</sup> Ibid., str. 350.

<sup>119</sup> S. Stančić, op.cit. u bilj 101, str. 529.

put prema novim vrijednostima u javnoj upravi poput efikasnosti i odgovornosti prema građanima te prema merit sustavu. Upravo merit sustav koji poistovjećujemo s natječajem i izborom najboljih kandidata na temelju objektivnih kriterija kao što su sposobnosti i zasluge predstavlja protutežu političkoj patronaži, obiteljskim vezama, korupciji i mitu u javnim i državnim službama. Merit sustav doprinosi kvaliteti javne službe koja se temelji na ustavnom jamstvu kako građani RH imaju pravo, pod jednakim uvjetima, obavljati javne poslove i biti primljeni u javne službe.

Procjena i vrednovanje kandidata prilikom prijema u službu ne predstavlja standardiziranu proceduru i ne jamči izbor sukladno merit kriterijima. Često se događa da je to samo formalnog karaktera. Traže se novija zakonska rješenja koji će se nametnuti kao normativni osigurači protiv manipulacije i interesnih skupina.

Ljudski potencijali u školstvu RH regulirani su zakonodavnim rješenjima. Međutim, da mjesta za napredak ima, to je nedvojbeno. Izmjenama ZOOOSŠ iz 2018. godine regulirano je da škole same uređuju postupak prijema putem natječaja internim pravilnikom na koji suglasnost mora dati nadležno upravno tijelo županije odnosno Gradski ured. Navedenom regulativom se stvorila konfuzija kod škola jer je svaka škola na različite načine uređivala postupak natječaja, imenovanje neovisnog povjerenstva koje na temelju intervjua, usmenog ili pismenog testiranja vrednuje kandidate. Problem je uočljiv jer se različito propisivalo tko su članovi povjerenstva, koje su njihove obveze, da li je ravnatelj obavezan postupiti prema rang isti kandidata koju mu dostavi povjerenstvo. Sami način intervjua ili pisanog testiranja propisan je na različite načine pa se postavlja pitanje koliko su članovi povjerenstva kompetentni postavljati pitanja i utvrđivati sposobnosti kandidata za pojedino radno mjesto o kojima sami ne znaju ništa. S druge strane, zakon nije obvezao školski odbor da prihvati kandidata za kojeg ravnatelj traži suglasnost za zapošljavanje. Otvara se prostor manipulaciji, ne tako često i možebitnoj političkoj patronaži te interesnim i obiteljskim vezama. Potrebna je daljnja zakonodavna regulativa u svrhu zapošljavanja na temelju merit kriterija. Trebalo bi naglasiti odgovornost neovisnog povjerenstva i ravnatelja te u konačnici školskog odbora u samoj proceduri zapošljavanja jer ona prema sadašnjim pravilima izostaje. S druge strane način postupak vrednovanja odnosno testiranja kandidata potrebno je na svojevrsan način standardizirati za sva redna mjesta u školi na kako bi se ukorijenili jednaki načini testiranja odnosno vrednovanja kandidata.

Djelatnici školske ustanove, kako bi se nosili s društvenim, gospodarskim, informacijsko-komunikacijskim promjenama koje iziskuju nove kurikularne reforme moraju se cjeloživotno profesionalno usavršavati.

Upravo stručno usavršavanje i motiviranje zaposlenih stavlja u pravi plan ravnatelja školske ustanove čiji je zadatak privući, zaposliti ljude koji imaju odgovarajuća znanja vještine i sposobnosti za ostvarivanje odgojno-obrazovnih ciljeva, misije i vizije škole te im omogućiti trajno. Međutim zbog oskudnih novčanih resursa kojim škole raspolažu ravnatelj nema takvu mogućnost pa mora pronaći inovativne načine kao bi potaknuo svoje zaposlene na razvoj sposobnosti, a sve u svrhu poboljšanja kvalitete obrazovanja učenika.

Možemo zaključiti da merit sustav u školstvu ima svoj put koji iziskuje još cjelovitiji pristup kako bi se u potpunosti ostvarila njegova svrha.

#### LITERATURA:

##### KNJIGE:

Kregar J, Sociologija uprave, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2014.

Kregar J., Depolitizacija javne uprave: napredak i otpori, /ur./Hrvatska država i uprava: strane i perspektive: okrugli stol održan 26. i 27. ožujka 2008., u palači HAZU u Zagrebu, Zagreb, 2008., str. 215.-343.

Perko Šeparović I., Izazovi javnog menadžmenta, dileme javne uprave, Golden marketing-tehnička knjiga, Zagreb, 2006., str. 46-53.

Ernest sunko Z., Manojlović Toman R., Giljević T., Model tenskog polisa-korijen suvremenog merit sustava i službeničke etike ?, u ? u. Normalizacijama statusa javnih službenika, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2019., str. 256-300

Teo Gijević, Iva Lopižić, *Zapošljavanje u hrvatskoj javnoj službi : što nismo naučili iz europskih iskustava* ? u Normalizacijama statusa javnih službenika, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2019 , str. 256-283.

Radovi objavljeni u stručnim časopisima.

Đurman, Petra, Javna uprava i politički sustav Ujedinjenog Kraljevstva: između tradicije i reformi, u Hrvatska i komparativna javna uprava :časopis za teoriju i praksu javne uprave, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2015., str.69 -102.

Marčetić, Gordana, Obrazovanje i usavršavanje javnih službenika u tranzicijskim zemljama, u: Revija za socijalnu politiku, godina 12, BR. 2, Zagreb 2005., str. 133-271,

Marčetić G., Musa A., *Europeizacija službeničkog prava*, Zbornik radova pravnog fakulteta u Splitu, god 50,3/2013, str. 729-743.

Lopižić I., *Javna uprava i politički sustav u Francuskoj: središnja uloga države, uprave i prava*, Hrvatska komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 2015., str.104-140

Martina Brugar, Nataša Bek, *Pravo odgojno obrazovnih radnika na trajno stručno osposobljavanje i usavršavanje*, Pravi vjesnik god. 30, br. 2, 2014, str. 344-352,

Marko Juričić, Kompetentnost nastavnika -pedagoške i didaktičke dimenzije, u: PEDAGOGIJSKA istraživanja, 11 (1), 77 – 93 (2014)

Stančić S., Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu, u : Odgojne znanosti vol.8., br,2., str.515-533

Zakonski propisi:

Ustav Republike Hrvatske NN 56/90, 135/97, 08/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14

Zakona o ustanovama (NN br. 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 127/19, 151/22)

Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN br. 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 07/17, 68/18, 98/19, 64/20, 151/22)

Zakon o radu (NN br. 93/14, 127/17, 98/19, 151/22)

Zakona o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji (NN br. 121/17, 98/19, 84/21)

Zakona o zaštiti vojnih i civilnih invalida rata (NN br. 33/92, 57/92, 77/92, 27/93, 58/93, 02/94, 76/94, 108/95, 108/96, 82/01, 103/03, 148/13, 98/19)

Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (Narodne novine br. 157/13, 152/14, 39/18, 32/20)

Temeljeni kolektivni ugovor za službenike i namještenike u javnim službama (NN br.56/22)

Pravilnikom o djelokrugu rada tajnika te administrativno-tehničkim i pomoćnim poslovima koji se obavljaju u srednjoj školi (NN br. 2/11)

Pravilnika o odgovarajućoj vrsti obrazovanja učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi (NN 6/19)

Pravilnika o stručnoj spremi i pedagoško psihološkom obrazovanju nastavnika u srednjem školstvu (NN 1/96, 80/90)

Mrežni izvori:

[https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvje%C5%A1%C4%87a/Nacionalni%20plan%20razvoja%20javne%20uprave%20za%20razdoblje%20od%202022\\_2027.pdf](https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvje%C5%A1%C4%87a/Nacionalni%20plan%20razvoja%20javne%20uprave%20za%20razdoblje%20od%202022_2027.pdf)

<https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/djelatnost-odgoja-i-obrazovanja/radnici-u-odgojno-obrazovnim-ustanovama/142>

<https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29006>

<https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29008>

<https://mzo.gov.hr/ustanove/103>

<https://www.omsupport.hr/zasnivanje-radnih>

<https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/40607>

<https://katolicke-skole.hbk.hr/wp-content/uploads/2019/09/Ugovor-izme%C4%91u-Svete-Stolice-i-Republike-Hrvatske-o-suradnji-na-podru%C4%8Dju-odgoja-i-kulture.pdf>

<https://www.omsupport.hr/aktualna-pitanja-uz-pravilnik-o-zaposljavanju/>