



**PRAVNI FAKULTET SVEUČILIŠTA U ZAGREBU
POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ
„JAVNO PRAVO I JAVNA UPRAVA“**

**SUSTAV ZAPOŠLJAVANJA U OSNOVNOM ŠKOLSTVU
U REPUBLICI HRVATSKOJ**

ZAVRŠNI RAD

Mentorica: izv.prof.dr.sc. Romea Manojlović Toman

Studentica: Suzana Čergar

listopad, 2025. godine

IZJAVA O IZVORNOSTI

Ja, Suzana Čergar, ovime potvrđujem da sam osobno napisala rad pod nazivom „Sustav zapošljavanja u osnovnom školstvu u Republici Hrvatskoj“. Svi dijelovi rada, nalazi i ideje koje su u radu citirane, parafrazirane ili se temelje na drugim izvorima (bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, mrežni izvori, statistički podaci ili sudska odluka) u radu su jasno označeni kao takvi te adekvatno navedeni u popisu literature. U izradi se nisam koristila drugim izvorima do onih navedenih u popisu literature.

Suzana Čergar

IZJAVA O SUGLASNOSTI

Ja, Vladimir Vuger, ravnatelj Osnovne škole Vugrovec-Kašina suglasan sam da Suzana Čergar u završnom radu pod nazivom „Sustav zapošljavanja u osnovnom školstvu u Republici Hrvatskoj“ u radu prikaže podatke iz natječajnih postupaka koje je Osnovna škola Vugrovec-Kašina provela od 2019. godine do trenutka pisanja rada.



(Vladimir Vuger)

Sažetak

Planiranje zapošljavanja i dobro uređen postupak zapošljavanja trebali bi osigurati privlačenje i zapošljavanje najboljih kandidata u svaku organizaciju. Oni su prvi segmenti upravljanja ljudskim potencijalima na kojima se nadograđuju svi ostali, od plaće, ocjenjivanja, napredovanja, stručnog osposobljavanja i usavršavanja, pa sve do službeničke etike i odgovornosti. Od prvih dana samostalnosti Hrvatske javno objavljeni natječaj postavljen je kao osnovni način zapošljavanja u školi, a taj postupak se uz manje modifikacije (poput mjesta njegove objave i roka za zaprimanje prijava kandidata) zadržao do danas. Jedina značajnija promjena nastupa 2018. godine kada zakonodavac pred škole postavlja obvezu donošenja općeg akta kojim će škole u postupku zapošljavanja osigurati provedbu ustavnog načela jednake dostupnosti radnih mjesta. Pravnom analizom općih akata osnovnih škola s područja Grada Zagreba i Zagrebačke županije u radu se saznaje jesu li i u kojoj mjeri škole ispunile tu zadaću. U radu se opisuju i ostali postupci zapošljavanja u osnovnoj školi uz poseban naglasak na zapošljavanju na određeno vrijeme, tzv. zapošljavanju do 60 dana koji, iako potreban, predstavlja netransparentan i arbitraran način zapošljavanja u osnovnoj školi i kako je pokazala analiza natječajnih postupaka iz jedne zagrebačke osnovne škole ima (pre)velik utjecaj na kasnije odluke o zapošljavanju. Kroz komparativni prikaz različitih sustava zapošljavanja u izabranim europskim zemljama, kao i analizu nedavno novouređenog postupka zapošljavanja državnih službenika razmatra se mogli li se neki od elemenata, uz poštivanje specifičnosti osnovnoškolskog sustava i uz potrebnu prilagodbu, ugraditi u novo pravno uređenje sustava zapošljavanja u osnovnoj školi, te može li pri tome Agencija za odgoj i obrazovanje uz već postojeću savjetodavnu i stručnu ulogu, preuzeti neke od zadaća u postupku zapošljavanja i tako postaviti temelj prema integralnom modelu upravljanja ljudskim potencijalima u osnovnom školstvu. Za kraj u radu se donose preporuke *de lege ferenda* kojima bi se sadašnji problemi zapošljavanja u sustavu osnovnog školstva mogli uspješno prevladati i tako osigurati stvarnu provedbu ustavnog jamstva jednakog pristupa radnim mjestima i zapošljavanje u skladu s merit načelom.

Ključne riječi: zapošljavanje, osnovno školstvo, upravljanje ljudskim potencijalima, natječaj, jednaka dostupnost radnih mjesta, merit načelo

Abstract

Employment planning and a well-structured recruitment process should ensure the attraction and hiring of the best candidates for every organization. They represent the first segment of human potential management upon which all others are built — from salaries, performance appraisal, promotions, professional training and development, to civil service ethics and accountability. From the earliest days of Croatia's independence, publicly announced job competitions have been established as the primary method of hiring in schools, and this process, with minor modifications (such as the place of publication and the deadline for receiving applications), has remained in place to this day. The only significant change occurred in 2018, when the legislator imposed on schools the obligation to adopt a general act ensuring, in the recruitment process, the implementation of the institutional principle of equal access to job positions. A legal analysis of the general acts of primary schools in the City of Zagreb and Zagreb County presented in this paper reveals whether, and to what extent, schools have fulfilled this task. The paper also describes other recruitment procedures in primary schools, with special emphasis on fixed-term hiring, the so-called employment for up to 60 days, which, although necessary, represents a non-transparent and arbitrary form of recruitment in primary education. As the analysis of job competitions from one Zagreb primary school has shown, this type of employment has an (overly) significant influence on later hiring decisions. Through a comparative analysis of different recruitment systems in selected European countries, as well as the analysis of the recently restructured recruitment process for civil servants, the paper considers whether some elements could, while respecting the specific characteristics of the primary school system and with the necessary adjustments, be incorporated into a new legal framework for recruitment in primary schools. It also examines whether the Education and Teacher Training Agency, in addition to its existing advisory and expert role, could take on certain tasks in the recruitment process and thus lay the foundation for an integrated model of human potential management in primary education. Finally, the paper provides *de lege ferenda* recommendations aimed at overcoming the current employment issues in the primary education system, thereby ensuring the realization of the constitutional guarantee of equal access to jobs and employment in accordance with the merit principle.

Keywords: *recruitment, primary education, human resource management, job competition, equal access to job positions, merit system*

SADRŽAJ

1.	Uvod	8
2.	Pojam, razvoj, pristup i modeli upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi	11
2.1.	Što su ljudski potencijali	11
2.2.	Razvoj ideje i suvremeni pojam upravljanja ljudskim potencijalima	12
2.3.	Strateški pristup upravljanju ljudskim potencijalima	14
2.4.	Modeli upravljanja ljudskim potencijalima	15
3.	Zapošljavanje u javnoj upravi – vrste zaposlenih u javnoj upravi te suvremeni trendovi i standardi zapošljavanja u javnoj upravi	17
3.1.	Vrste zaposlenih u suvremenoj javnoj upravi	17
3.2.	Suvremeni trendovi zapošljavanja u javnoj upravi	20
3.3.	Međunarodni standardi i preporuke u postupku zapošljavanja u javnoj upravi	23
4.	Zapošljavanje u sustavu osnovnog školstva u Europi	26
4.1.	Zapošljavanje učitelja u Republici Italiji	28
4.2.	Zapošljavanje učitelja u Kraljevini Belgiji	30
4.2.1.	Flamanska zajednica	32
4.2.2.	Francuska zajednica	33
4.2.3.	Njemačka govorna zajednica	34
4.3.	Zapošljavanje učitelja u Velikoj Britaniji	35
4.4.	Zapošljavanje učitelja u Republici Sloveniji	38
4.5.	Usporedba sustava zapošljavanja u osnovnim školama u izabranim zemljama	41
5.	Zapošljavanje u osnovnim školama u Republici Hrvatskoj	42
5.1.	Politika zapošljavanja u osnovnom školstvu	43
5.2.	Pravni okvir zapošljavanja u osnovnim školama u RH	46
5.3.	Postupci zapošljavanja u osnovnoj školi	52
5.3.1.	Natječaj	52
5.4.	Analiza pravilnika škola s područja Grada Zagreba i Zagrebačke županije kojim škole osiguravaju poštivanje načela jednake dostupnosti radnih mjesta	54
5.4.1.	Metodologija analize pravilnika škola s područja Grada Zagreba i Zagrebačke županije kojima škole osiguravaju poštivanje načela jednake dostupnosti radnih mjesta	56
5.4.2.	Rezultati i rasprava o ostvarenju načela jednake dostupnosti radnih mjesta temeljem općih akata (pravilnika) škola s područja Grada Zagreba i Zagrebačke županije	70
5.5.	Zapošljavanje na određeno vrijeme, tzv. zapošljavanje do 60 dana	71
5.5.1.	Analiza natječaja u OŠ Vugrovec-Kašina 2019.-2025.	73
5.6.	Ostali postupci zapošljavanja bez objave natječaja	77
5.6.1.	Zapošljavanje bez natječaja osobe kojoj je ugovor o radu otkazan zbog gospodarskih, tehničkih ili organizacijskih razloga i koja se nalazi u evidenciji nadležnog upravnog tijela županije, odnosno Gradskog ureda	77
5.6.2.	Zapošljavanje, odnosno sklapanje novog ugovora o radu s radnikom koji u školskoj ustanovi ima zasnovan radni odnosa na neodređeno nepuno radno vrijeme, do punog radnog vremena u školskoj ustanovi u kojoj je zaposlen	78

5.6.3.	Zapošljavanje na zahtjev radnika zaposlenog na neodređeno vrijeme premještanjem temeljem sporazuma ravnatelja dviju školskih ustanova	79
5.6.4.	Zapošljavanje vjeroučitelja	80
5.6.5.	Zapošljavanje osoba koji su bili korisnici državne stipendije u STEM području nastavničkih studija i koji su sukladno uvjetima stipendiranja preuzeli obvezu rada u školi	81
5.7.	Pravna zaštita kandidata u natječajnom postupku	82
6.	Modernizacija sustava zapošljavanja u javnoj upravi u Republici Hrvatskoj	83
6.1.	Zapošljavanje u sustavu državne uprave	83
6.2.	Zapošljavanje u sustavu lokalne i područne (regionalne) samouprave	87
7.	Preporuke <i>de lege ferenda</i> za unapređenje sustava zapošljavanja u osnovnom školstvu u Republici Hrvatskoj	88
8.	Zaključak	92
9.	Literatura	98

Popis tablica

1.	Tablica 1 – Usporedba sustava zapošljavanja u osnovnim školama u Italiji, Belgiji, Velikoj Britaniji i Sloveniji	41
2.	Tablica 2 – Pregled broja osnovnih škola te pregled broja analiziranih pravilnika o postupku i načinu zapošljavanja u osnovnim školama na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije s razlozima izostanka analize pravilnika pojedinih škola	56
3.	Tablica 3 – Pregled naziva pravilnika kojim osnovne škole na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije osiguravaju jednaku dostupnost radnih mjesta	57
4.	Tablica 4 - Postupak donošenja pravilnika kojim se uređuje način i postupak zapošljavanja u osnovnim školama Grada Zagreba i Zagrebačke županije	59
5.	Tablica 5 – Reguliranje sukoba interesa u pravilnicima o načinu i postupku zapošljavanja u osnovnim školama na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije	61
6.	Tablica 6 – Seleksijski postupak	65
7.	Tablica 7 – Područje provjere znanja i sposobnosti kandidata (kompetencije) u pravilnicima o načinu i postupku zapošljavanja u osnovnim školama na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije	68
8.	Tablica 8 – (Ne)obvezatnost ravnatelja na poštivanje prijedloga povjerenstva za procjenu i vrednovanje kandidata i podnošenje zahtjeva školskom odboru za zapošljavanje kandidata koji je postigao najbolji uspjeh tijekom postupka procjene i vrednovanja u pravilnicima osnovnih škola na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije	69
9.	Tablica 9 - Analiza natječaja OŠ Vugrovec-Kašina 2019. – 2025.	73

Prilog

1.	Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih - Zahtjev za pristup informacijama – Podaci o korisnicima državne stipendije za STEM nastavne studije koji su preuzeli obvezu rada u školskoj ustanovi, informacija - dostavlja se (KLASA: 004-01/25-01/00101, URBROJ 533-01-25-0002 od 9. rujna 2025.)	118
----	---	-----

1. UVOD

Planiranje zapošljavanja i zapošljavanje čini prvi segment u upravljanju ljudskim potencijalima. Ono je osnova na koju se kasnije nadograđuju svi ostali segmenti (plaće, ocjenjivanje, napredovanje, stručno usavršavanje i osposobljavanje, pa sve do odgovornosti službenika). Tema ovog rada je zapošljavanje u sustavu osnovnog školstva¹ koje kao jedna od javnih službi² ima određenih specifičnosti. Zapošljavanje u sustavu obrazovanja u odnosu na ostatak javne uprave možda ima i veći stupanj odgovornosti jer zaposleni u sustavu obrazovanja osim odgovornosti urednog obavljanja svojih poslova, kroz obrazovanje budućih generacija imaju i odgovornost prema društvu u cjelini i njezinom budućem razvoju.

Dosadašnji radovi na temu upravljanja ljudskim potencijalima u sustavu obrazovanja problemu su pristupali s pedagoške strane³, dok je analiza pravnog okvira kojim je uređen taj sustav do sada u većoj mjeri izostala.

Cilj je ovog rada na temelju dostupne znanstvene i stručne literature te pravne analize aktualnog zakonodavstva kojim je uređeno područje zapošljavanja u osnovnoj školi istražiti jamči li postavljeni pravni okvir ispunjenje načela jednake dostupnosti radnih mjesta i zapošljavanje

¹ Čl. 3. st. 1. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, (NN 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/11, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 7/17, 68/18, 98/19, 64/20, 151/22, 155/23, 156/23) određeno je da se djelatnost osnovnog i srednjeg školstva obavlja kao javna služba.

² Iako je sustav osnovnoškolskog i srednjoškolskog odgoja i obrazovanja nesumnjivo javna služba i kao takva je propisana Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, hrvatski pravni sustav karakterizira poprilično neujednačena terminologija na području javnih službi. Sam pojam „javna služba“ u zakonodavstvo ulazi 1953. i obuhvaća mnoga područja negospodarskih i gospodarskih javnih službi. No, Ustav iz 1963. izostavlja pojam „javne službe“ i uvodi pojam „djelatnost odnosno posao od posebnog društvenog interesa“, a isto se nastavlja i Ustavom iz 1974. Takav pristup dovodi do shvaćanja da su javne službe većinom službe određenih negospodarskih (društvenih) djelatnosti. Danas se u hrvatskom pravnom sustavu upotrebljavaju različiti pojmovi koji se odnose na javne službe. (Đulabić, 2009: 98, 99) Osim pojma javne službe (Zakon o ustanovama, NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 127/19, Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19, 57/22, 101/23, Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/22) koristi se pojam javne usluge (čl. 3. st. 1. toč. 78, Zakona o tržištu električne energije, NN 111/21, 83/23, 17/25, čl. 4. st. 4. Zakon o tržištu plina, NN 18/18, 23/20), djelatnost od javnog interesa (čl. 3. Zakona o socijalnoj skrbi, NN 18/22, 46/22, 119/22, 71/23, 156/23, 61/25), usluge i djelatnosti od interesa za Republiku Hrvatsku (čl. 3. Zakona o elektroničkim komunikacijama, NN 76/22, 14/24), usluge od interesa za Republiku Hrvatsku (čl. 3. Zakona o poštanskim uslugama, NN 114/12, 153/13, 78/15, 110/19). Ti različiti termini nisu plod koncepcijskih razlika između različitih kategorija javnih službi, već su prije rezultat pomalo kaotične situacije. Iako se termin „službe od općeg interesa“ već dugi niz godina koristi u javnim politikama i pravu Europske unije u hrvatski pravni sustav taj termin još uvijek nije uveden. (Đulabić, 2009: 99, 100)

³ Npr. rad Arlina Goboa, Obrazovanje učitelja/nastavnika u sklopu upravljanja ljudskim potencijalima u školi, 2008. Odgojne znanosti, Vol. 10, br. 2., str. 369-381 bavi se potrebom implementiranja aktivnosti koje se odnose na obrazovanje, odnosno stručno usavršavanje učitelja/nastavnika. Rad Stjepana Stančića, Upravljanje ljudskim potencijalima u školstvu, 2006. Odgojne znanosti, Vol. 8, br. 2., str. 515-533 daje kvantitativne podatke o broju i strukturi zaposlenih u osnovnim i srednjim školama u RH, te proučava ulogu ravnatelja u upravljanju ljudskim potencijalima u osnovnom i srednjem školstvu.

najboljih kandidata u sustavu osnovnog školstva, te kakvu ulogu pri tome imaju same škole. Komparativnom metodom daje se prikaz sustava zapošljavanja u osnovnim školama u nekoliko europskih zemalja, a pravnom analizom novopostavljenog sustava zapošljavanja u državnoj upravi Republike Hrvatske rad istražuje mogu li neki od elemenata iz tih sustava poslužiti kao model za unapređenje sustava zapošljavanja u osnovnim školama u Hrvatskoj. Pri oblikovanju novog modela zapošljavanja u osnovnoj školi, postavlja se pitanje može li Agencija za odgoj i obrazovanje preuzeti aktivniju ulogu u postupku zapošljavanja u osnovnim školama, te može li, uz već postojeće stručne i savjetodavne poslove koje obavlja, njezino uključivanje (i) u postupak zapošljavanja u školama biti put prema razvoju integralnog modela upravljanja ljudskim potencijalima u osnovnoj školi. U radu se iznosi i *ad hoc* rješenje kojim bi se školama, s jedne strane, ali i potencijalnim zaposlenicima, s druge strane na relativno jednostavan i transparentan način osigurala popuna radnih mjesta na kraće vrijeme i time institut tzv. zapošljavanja na određeno vrijeme do najdulje 60 dana učinio transparentnijim i manje podložnim kritikama.

Početni dio rada posvećen je upravljanju ljudskim potencijalima, od definiranja samog pojma, kratkog pregleda razvoja ove znanstvene discipline od njezinih početaka do suvremenih trendova, strategije i modela. Kroz prikaz preporuka i standarda međunarodnih organizacija u postupcima zapošljavanja u javnoj upravi prikazuje se kako je smanjen interes za radom u javnoj upravi i svojevrsna „kriza zapošljavanja“ u javnoj upravi proširila fokus preporuka od ispunjavanja osnovnih načela poput depolitizacije i profesionalizacije javne službe, zapošljavanja putem javnog natječaja i u skladu s merit načelom prema proaktivnom pristupu zapošljavanja s mjerama poput elektroničkog provođenja postupka selekcije, brendiranja javne uprave i pojednostavljivanja cijelog postupka zapošljavanja radi privlačenje što većeg broj najsposobnijih osoba.

Uvod u središnju temu kreće od prikaza sustava zapošljavanja u nekoliko europskih zemalja. Na primjeru Italije, Belgije, Velike Britanije i Slovenije daje se uvid u različite pristupe zapošljavanju u sustavu osnovnog školstva (od centraliziranog postupka u Italiji do posve decentraliziranog postupka u Velikoj Britaniji u kojoj se status zaposlenih u školama ne razlikuje od onih zaposlenih u privatnom sektoru).

Središnji dio rada čini prikaz sustava zapošljavanja u osnovnim školama u Republici Hrvatskoj. Početak središnje teme posvećen je pitanju ima li aktualna Vlada RH postavljenu aktivnu politiku zapošljavanja u sustavu obrazovanje, odnosno postoji li potrebna koordinacija (osnovnih i srednjih škola, visokoškolskih ustanova, resornog ministarstva) radi osmišljavanja cjelovite politike zapošljavanja koja bi uključivala analizu sadašnjeg stanja i projekciju budućih

potreba, te kroz aktivne mjere osigurala dovoljan broj stručnih kadrova na tržištu rada. Nakon analize pravnog okvira kojim je uređeno zapošljavanje u osnovnim školama, slijedi detaljan opis postupaka zapošljavanja uz poseban naglasak na način provedbe natječajnog postupka kao osnovnog modela zapošljavanja u osnovnim školama. Analizom školskih pravilnika na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije ispituje se jesu li škole i u kojoj mjeri kroz oblikovanje i primjenu svojih pravilnika kojima uređuju način i postupak zapošljavanja ispunile ostvarenje ustavnog načela jednake dostupnosti radnih mjesta. Poseban dio posvećen je analizi instituta zapošljavanja na određeno vrijeme, tzv. zapošljavanju do 60 dana kao izrazito netransparentnom i arbitrarnom postupku zapošljavanja u osnovnoj školi. Kako bi se utvrdilo u kojoj mjeri tzv. zapošljavanje do 60 dana utječe na kasnije odluke o zapošljavanju, te imaju li osobe zaposlene do 60 dana određenu pritajenu prednost u postupku procjene i vrednovanja kandidata tijekom natječajnog postupka izrađena je analiza svih natječajnih postupaka OŠ Vugrovec-Kašina od 2019. do danas.

U skladu s Nacionalnim planom za razvoj javne uprave 2022.-2027. kompetencijski model zapošljavanja implementiran je u sustav državne uprave. Obzirom da je istim Planom uvođenje kompetencijskog modela zapošljavanja planirano za cijeli sustav javne uprave, u radu se kroz prikaz sustava zapošljavanja u državnoj službi i pravnu analizu aktualnog zakonodavstva kojim je uređeno zapošljavanje državnih službenika ističu pozitivna zakonska rješenja u sustavu zapošljavanja državnih službenika, ali i zamjećuju još uvijek neriješeni problemi poput politizacije u sustavu zapošljavanja. Rad daje i kraću analizu sustava zapošljavanja lokalnih (regionalnih) službenika u kojem je pri zadnjim izmjenama zakonodavstva koje uređuje statusna pitanja lokalnih (i regionalnih) službenika izostalo uvođenje kompetencijskog modela pri njihovom zapošljavanju.

Poglavlje o modernizaciji službeničkog sustava državnih službenika, kao i poglavlje u kojem se obrađuju sustavi zapošljavanja u nekim europskim zemljama postaju temelj za ispitivanje mogu li se neki od elemenata tih sustava prilagoditi potrebama modernizacije sustava zapošljavanja u osnovnom školstvu. Za kraj, imajući u vidu zadaće koje Agencija za odgoj i obrazovanje ima u upravljanju ljudskim potencijalima u sustavu osnovnog obrazovanja, daju se preporuke *de lege ferenda* kojim bi se sadašnji problemi u sustavu zapošljavanja mogli otkloniti te osigurati zapošljavanje najboljih kandidata uz puno poštivanje načela jednake dostupnosti radnih mjesta. Iako je donošenje novog zakona u osnovnom školstvu planirano u zadnjem tromjesečju 2025., ne očekujući radikalan zaokret u sustavu zapošljavanja, imajući u vidu tehničke mogućnosti CARNET sustava, rad daje *ad hoc* rješenje putem baze podataka kojom bi se na transparentniji način osiguralo zapošljavanje na određeno vrijeme (tzv.

zapošljavanja do 60 dana) i omogućio „ulazak u sustav“ svima onima koji u njemu žele graditi svoju karijeru.

2. POJAM, RAZVOJ, PRISTUP I MODELI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U JAVNOJ UPRAVI

2.1. Što su ljudski potencijali

Saznanje o važnosti ljudi za organizacijsku uspješnost, kao i bavljenje “ljudskom stranom organizacije” nije novina. Od Adama Smitha koji još početkom 18. stoljeća naglašava važnost obrazovanja pojedinca koji time pridonosi ne samo individualnom, već i društvenom bogatstvu, preko Marxsovog koncepta “radne snage”, prema kojem je radna snaga roba na tržištu koju radnici prodaju u kapitalističkom društvu, do Schultzovog koncepta “ljudskog kapitala”. Shultz ljudski kapital promatra kroz ulogu ljudi u organizaciji s ekonomskog aspekta, kao važan element proizvodnosti rada u koji se ulaže radi stjecanja ekonomske dobiti, a na taj način će kasnije (iako u drugom terminu) ulogu ljudi u organizaciji promatrati i doktrina novog javnog menadžmenta. (Bahtijarović-Šiber: 1999: 44,45)

Vremenom se ustalio engleski izraz *human resources* koji se u hrvatskom jeziku prevodi kao “ljudski potencijali” ili kao “ljudski resursi”. No, ta dva pojma nisu istoznačnice⁴. Za razliku od ljudskih resursa kojim se ističe instrumentalni karakter, ljudski potencijali daju kompleksniju i humaniju dimenziju, te podrazumijevaju formalna znanja, praktične vještine, sposobnosti, ponašanja, socijalna obilježja, psihološke osobine te realizirane i/ili latentne kreativne mogućnosti ljudi u nekoj organizaciji, zajednici ili društvu. (Marčetić, 2007: 70, 71)

Upravljanje ljudskim potencijalima cjelovit je integralan sustav međupovezanih i kompleksnih inicijativa i aktivnosti od osiguranja odgovarajuće strukture i broja zaposlenih, njihovih znanja,

⁴ U hrvatskom jeziku postoji značajna razlika između riječi „resurs“ i „potencijal“. Prema Hrvatskoj enciklopediji riječ "potencijal" („prema kasnolatinskom *potentialis*: moguć“) ima sljedeće značenje: „*općenito, ukupnost snage, moći, mogućnosti, sposobnosti (npr. umni potencijal)*“. Prema istom izvoru riječ „resurs“ („*fran. ressource: sredstvo, izvor*“) izraz je koji se upotrebljava kao sinonim za „*raspoloživa sredstva, vrijednosti, zalihe i mogućnosti. Tako se npr. izrazom prirodni resursi označavaju prirodna bogatstva (rude, šume, vode i sl.), a terminom radni resursi sve stanovništvo sposobno za rad*“. Iako se često u praksi upotrebljavaju oba pojma, pojam „resurs“ upućuje na ekonomski interes za stvaranjem profita (u kojem su ljudi zamjenjiva roba čija učinkovitost ovisi o visini plaće i materijalnim pogodnostima). Resursi imaju određena ukupna ograničenja (npr. prirodni resursi nisu neograničeni, a iz toga proizlazi da i ljudski resursi imaju ograničenja), a osim toga tim izrazom ljudska bića promatraju se s utilitarnog aspekta. Za razliku od resursa, riječ potencijal ima humaniju dimenziju, ljude ne smatra lako zamjenjivom robom, već upućuje na razvoj koji je po svojoj definiciji nema ograničenja. Stoga, iako se u praksi koriste oba termina, u ovom radu koristit će se termin „ljudski potencijali“ jer za razliku od materijalnih dobara koja nisu neograničena, čovjekova znanja, sposobnosti, vještine i ponašanja (barem u teoriji) imaju mogućnost neograničenog razvoja. I Ujedinjeni narodi u izvješću *Unlocking the human potential for public sector performance: Towards an impartial, professional and responsive public service* koriste izraz *human potential*, a ne *human resources*. (Marčetić, 2007: str. 70)

sposobnosti, kompetencija, vještina, interesa, motivacije koje su potrebne organizaciji radi ostvarenja razvojnih i strateških ciljeva i postizanje organizacijske uspješnosti. (Bahitijarović-Šiber, 2014: 5)

2.2. Razvoj ideje i suvremeni pojam upravljanja ljudskim potencijalima

Prve ideje o potrebi razvoja ljudskih potencijala nastaju u privatnom sektoru, a velik utjecaj imale su različite ekonomske teorije i modeli, posebno ekonomija rada, usmjerena na istraživanje međusobnih odnosa poslodavaca i zaposlenika s obzirom na plaće, nagrade i radne uvjete kao nematerijalan aspekt radnih odnosa. Kao kritika na Taylorov mehanicistički model organizacije⁵, Mayova škola ljudskih odnosa (*human relation*) 30-tih godina 20. stoljeća prva donosi ideje o upravljanju ljudskim potencijalima. Elton Mayo je 30-tih godina temeljem dva istraživanja⁶ došao do zaključka da se ponašanje ljudi u organizaciji ne može odvojiti od njihovih emocija. Mayova škola ljudskih odnosa ponašanje ljudi u organizaciji nije objašnjavala isključivo s ekonomskog stajališta, već uvodi psihološki faktor koji je uvjetovan međuljudskim odnosima na kojima počiva zadovoljstvo zaposlenika, odnosima u neformalnim grupama koje utječu na stavove, vrijednosti i norme pojedinca, te se u okviru škole ljudskih odnosa po prvi put ističe važnost socijalnih vještina (*human skills*) kao način podizanja produktivnosti. (Marčetić, 2007: 77-79)

U okviru teorije organizacije razvijaju se mnogi pravci čiji je cilj povećati organizacijsku uspješnost. Ekonomske krize, ubrzani tehnološki razvoj, sve kompleksnija okolina organizacije, te promjene u strukturi obrazovanja i sustavu vrijednosti bile su poticaj drugačije politike organizacija i odnosa prema zaposlenima u organizaciji. No, primjena tih teorija uglavnom se zadržala u privatnim organizacijama u cilju povećanja konkurentnosti, prilagodbe zahtjevima sve kompleksnije i kompetitivnije okoline i u konačnici povećanjem profita.

Za to vrijeme, javna uprava zapadnih (razvijenih) zemalja počivala je na tradicionalnim weberijanskim vrijednostima (pravnim, demokratskim, socijalnim) koju je karakterizirala

⁵ U Taylorovom mehanicističkom modelu organizacije struktura organizacije promatra se kao relativno samostalna veličina, dok su ljudi podređeni svrhama organizacije. Radi povećanja produktivnosti rada, Taylor je bio prvi koji je na temelju analize radnih pokreta i procesa proizvodnje, na operativnoj razini proveo detaljnu diobu rada i utemeljio sustav normiranja ljudskog rada. Smatrao da je zarada mora biti vezana uz rezultat rada. (Perko-Šeparović, 1975: str. 10-12)

⁶ U Hawthorne eksperimentu provedenom u američkoj organizaciji Western Electric Company, Mayo je 30-tih godina istraživao odnos između fizičkih uvjeta rada i produktivnosti. Kasnijim eksperimentom (*The Relay Assembly Test Room*) na izdvojenoj skupini od pet djevojaka istraživao je kako različite promjene u radnim uvjetima u određenim razdobljima utječu na produktivnost.

stalnost zaposlenja, merit sustav te rad u javnoj upravi kao cjeloživotna karijera. Nakon naftne krize krajem 70-tih, pojavom doktrine novog javnog menadžmenta kroz uvođenje ekonomskih vrijednosti (3E: ekonomičnost, efikasnost i efektivnost) 80-tih godina 20. stoljeća po prvi put u javnoj upravi pažnja se usmjerava na upravljanje ljudskim potencijalima uz zagovaranje ostvarenja organizacijskih ciljeva u skladu s ekonomskim vrijednostima (3E). Pod utjecajem novog javnog menadžmenta u javnu upravu ulaze različiti oblici upravljanja ljudskim potencijalima iz privatnog sektora poput fleksibilnih radnih odnosa javnih službenika, uvođenje različitih alternativnih mehanizama poput outsourcinga, rada u nepunom radnom vremenu, sve veći angažman vanjskih suradnika uz istodobno smanjenje broja upravnog osoblja, približavanje službeničkog zakonodavstva radnom (privatnom) pravu (tzv. “normalizacija”). No, za razliku od privatnog sektora koji je prvenstveno vođen ekonomskim vrijednostima i ostvarenjem profita, javna uprava ima drukčiju ulogu koja često znači uklapanje različitih vrijednosti u cilju ostvarenja javnog interesa. (Marčetić, 2023: 254)

Gledajući na građane kao potrošače (klijente) i suočena s padom kvalitete javnih usluga, kao posljedicom usmjerenosti na ekonomske, a zanemarujući ostale vrijednosti javne uprave, krajem 90-tih godina razvija se doktrina dobrog upravljanja (*good governance*) koja naglašava ulogu građana i civilnog društva, a u upravljanju ljudskim potencijalima zagovara postizanje organizacijskih ciljeva u skladu s pravnim, demokratskim, socijalnim i ekološkim vrijednostima. Istovremeno, također kao kritika novog javnog menadžmenta, na temeljima tradicionalne weberijanske javne uprave, nastaje doktrina neoweberijanske države koja naglašava potrebu za jačanjem zakonitosti, jačanjem uloge upravnog prava, profesionalnosti i efikasnosti, te promovira karakteristike klasičnog weberijanskog birokratskog modela uprave (zakonitost, profesionalnost, pisanu komunikaciju, edukaciju službenika, neosobne odnose, itd.). (Koprić, 2015: 14, 15)

Upravljanje ljudskim potencijalima relativno je mlada i dinamična disciplina koja se u suvremenoj teoriji i praksi koristi u četiri osnovna značenja – kao posebna znanstvena disciplina, menadžerska funkcija, posebna poslovna funkcija u organizaciji i specifična filozofija menadžmenta (Bahtijarović-Šiber, 1999: 3)⁷.

⁷ Upravljanje ljudskim potencijalima je relativno nova i propulzivna znanstvena disciplina na čijem se području provode mnoga empirijska istraživanja i razvijaju novi teorijski pristupi. Njezino područje istraživanja usmjereno je na “razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama”. (Bahtijarović-Šiber, 1999: 5,6) Radi se o primijenjenom i izrazito interdisciplinarnom području koje uključuje različita područja psihologije (industrijsku i organizacijsku psihologiju, socijalnu psihologiju, pedagošku i edukacijsku psihologiju), ergonomiju, ekonomiju, demografiju, sociologiju, kulturnu antropologiju, medicinu rada, pedagogiju i andragogiju, pravo (posebno područje radnog prava i službeničkog prava) (*Ibid*, str. 3-9) uz poseban doprinos upravne znanosti posebno u dijelu koji se bavi

2.3. Strateški pristup upravljanju ljudskim potencijalima

Koncept strateškog pristupa upravljanja ljudskim potencijalima začet je u privatnom sektoru i temelji se na postavljanju strategija kojom će uz visoko izvršenje, osigurati konkurentnost i profit. No, kako se javne organizacije u odnosu na privatne temelje na drukčijim vrijednostima i ciljevima i u svom djelovanju ovise o političkim odlukama, jasno je da one imaju daleko manje autonomije pri postavljanju svojih strategija. Pitanja poput misije, ciljeva, sadržaja i financiranja, pa i sama evaluacija izvršenja radnih zadataka, ovise o političkim odlukama i na njih utječe velik broj konfliktnih interesa proizašlih iz potrebe pomirenja suprotstavljenih vrijednosti u javnoj upravi. Na strateški pristup upravljanju ljudskim potencijalima u javnoj upravi s jedne strane utječe središnja vlast (kroz određivanje plaća, metoda ocjenjivanja, klasifikacije poslova i beneficija službenika), a s druge strane utjecaj imaju i druge interesne skupine i sindikati. Obzirom na ograničenja postavljena službeničkim zakonodavstvom i kolektivnim ugovorima jasno je da rukovoditelji (menadžeri) u javnoj upravi u odnosu na one u privatnom sektoru imaju daleko manje slobode (od određivanja plaća i povlastica službenika, pa čak i njihovog ocjenjivanja, nagrađivanja i napredovanja). Iz navednog, jasno je da je za razvoj strategije upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi presudan faktor vanjska okolina, te da je problem postavljanja strategije u suštini politički, a ne tehnički. Zato se načini planiranja i upravljanja moraju prilagoditi okolini i uvjetima u kojima organizacije djeluje. (Marčetić, 2024: 252, 253) Pri tome treba imati na umu i vremensko ograničavajući faktor vodstva većine javnih organizacija. Dok u privatnom sektoru direktori i vodeći menadžeri u pravilu nemaju vremensko ograničenja svog zaposlenja (sve dok ispunjavaju ciljeve i donose profit svojoj organizaciji), u javnim organizacijama na čelu su državni dužnosnici ili rukovodeći službenici čiji je mandat ograničen i koji u ograničenom vremenskom roku moraju uložiti svoje sposobnosti i energiju radi ispunjenja postavljenih ciljeva. No, i u tako ograničavajućim uvjetima preuzimanje određenih elemenata “poduzetničke škole mišljenja u

teorijom organizacije. (Marčetić, 2023: 251) Iz nekadašnjeg vremena personalne ili kadrovske službe, upravljanje ljudskim potencijalima evaluiralo je do posebne menadžerske funkcije i posebne funkcije u organizacije kojoj je zadatak osigurati kvalitetno osoblje, voditi ga, motivirati, osigurati njihovo osposobljavanje, usavršavanje i razvoj na način da se osigura postizanje organizacijskih ciljeva. (Bahtijarović-Šiber, 1999: 9-11) Time upravljanje ljudskim potencijalima postaje integralno, dugoročno i strateški orijentirano uz široku integraciju menadžera upravljanja ljudskim potencijalima u upravljanje na svim razinama izvršenja zadataka važnih za organizaciju. (Marčetić, 2007: 84, 85) Idejom da je ulaganje u osoblje najvrjednija investicija te da je za organizaciju znanje najvrjedniji resurs nastaje specifična filozofija menadžmenta koja ljude stavlja na središnje mjesto. Takav pristup približava strateške ciljeve organizacije s funkcijom ljudskih potencijala, te dotad izvoenu personalnu funkciju integrira i čini je ključnom u ostvarenju organizacijskih ciljeva, a kvalitetno vođeno upravljanje ljudskim potencijalima smatra najvažnijim putem prema uspješnosti. (Bahtijarović-Šiber, 1999: 9-13)

strateškom menadžementu” čelnicima u javnoj upravi može pomoći u unapređenju znanja o upravljanju u javnim organizacijama te osigurati ispunjenje ciljeva organizacije⁸. (Ongaro, 2020: 12,13)

2.4. Modeli upravljanja ljudskim potencijalima

Prema G. Marčetić postoje četiri temeljna modela upravljanja ljudskim potencijalima: politički, administrativni (birokratski), menadžerski i integralni model. Oni su vezani uz osnovni koncept javne uprave, te uz prevladavajuće upravne doktrine u pojedinoj zemlji. (Marčetić, 2023: 254)

Politički (predweberijanski) model vremenski je najstariji, ali i danas se neke njegove značajke mogu naći u pojedinim upravnim sustavima koje karakterizira autokratski, nedemokratski i slabo razvijen upravni sustav. Temeljna vrijednost u tom modelu je politička, a glavni cilj je poslušno provođenje političke vlasti. Kriterij je politička podobnost ili lojalnost vladajućima (vladaru, vladajućoj stranci). Određeni elementi tog sustava pojavljuju se (u većoj ili manjoj mjeri), kao ostaci socijalističkog upravnog koncepta i u postsocijalističkim zemljama. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima je nesamostalna, u počecima nije niti postojala posebna služba koja bi se bavila službeničkim pitanjima (već ih je obavljao rukovoditelj), no tijekom kasnijeg razdoblja razvijaju se posebne službe (npr. kadrovska služba u socijalističkim upravnim organizacijama), a odlučivanje je centralizirano kako bi se osiguralo provođenje političkih interesa vladajućih. Time je i službenički status nesiguran, ovisan o podobnosti osoblja, a bitna karakteristika mu je i neprofesionalnost osoblja koje ne mora biti stručno za obavljanje određenih poslova, ali mora biti politički podobno, odnosno lojalno vladajućima. (Marčetić, 2023: 254, 255)

Administrativni (birokratski) model upravljanja ljudskim potencijalima, možemo vezati uz weberijanski model uprave koji počiva na pravnim i demokratskim vrijednostima, uz naglašeno poštivanje merit načela i promicanje socijalnih vrijednosti. U takvom je sustavu upravljanje ljudskim potencijalima centralizirano, a na čelu mu je u pravilu diplomirani pravnik kao zaštitnik pravnih pravila i čuvar merit-sustava. Službeničkim ili radnim zakonodavstvom detaljno su uređena prava, obveze i odgovornosti službenika, te dodatno ojačane provedbenim propisima i kolektivnim ugovorima. Njima se uređuju sva satusna pitanja službenika od prijma u službu, razmještaja na radna mjesta, plaća, nagrađivanja i napredovanja. Službenički status je siguran i donekle povlašten u odnosu na zaposlenike u ostalim djelatnostima. Služba je

⁸ Na prikazu razvoja i rasta Agencije EASA-e (Agencije Europske unije za sigurnost zračnog prometa), u svom radu *Strategic Management in Public Organizations: Profiling the Public Entrepreneur as Strategist*, Edoardo Ongaro postavlja tezu o dobrobiti primjene Mintzbergovog koncepta Poduzetničke škole na razvoj vodstva javnih organizacija u vremenski ograničenom okviru njihovog mandata

karijera, životni poziv za koji se službenik obrazovao i tijekom koje će napredovati na platnoj i hijerarhijskoj ljestvici. Budući da se cijeni formalno obrazovanje i smatra da je ono temelj kvalitetnog obavljanja poslova, manji je naglasak (ili ga uopće nema) na ocjenjivanju rada i praćenju učinkovitosti. Napredovanje službenika temelji se na formalnom obrazovanju i godinama staža (automatski sustav napredovanja), što može dovesti do smanjenja motivacije za kvalitetnim i učinkovitim radnim izvršenjem. Strogo poštivanje pravila i postupaka, administrativni model upravljanja čini “birokratski” sporim i nespremnom na prilagodbe i promjene, a stalnost i određena povlaštenost službeničkog statusa može dovesti do negativnih posljedica u vidu “činovničkog” i bahatog ponašanja službenika prema građanima. (Marčetić, 2023: 255, 256)

Kao suprotnost administrativnom (birokratnom) modelu upravljanja ljudskim potencijalima, na vrijednostima doktrine novog javnog menadžmenta razvio se menadžerski model upravljanja ljudskim potencijalima. Nastao kao posljedica porasta javnih troškova koje je sve teže pokrivati iz nacionalnih proračuna, ovaj model donosi zaokret prema isticanju ekonomskih vrijednosti na štetu dotadašnje sigurnosti statusa javnih službenika. Službenički status nije toliko stabilan, sve češća su privremena i honorarna zaposlenja, gubi se povlašten status, smanjuju plaće, a službenici često više nisu zaštićeni službeničkim pravom ili kolektivnim ugovorima. Dolazi do narušavanja socijalne i rodne jednakosti (menadžerski savjetnici u većini su bijeli muškarci), a zbog velike autonomije javnih organizacija u reguliranju službeničkog statusa službenici imaju različite statuse (i plaću) iako obavljaju iste poslove. Naglašava se individualna odgovornost službenika i usmjerenost na rezultate, uvodi ocjenjivanje i praćenje radnog izvršenja službenika, a napredovanje službenika ne ovisi o godinama službe već o ocjeni radnog izvršenja. Upravljanje ljudskim potencijalima je decentralizirano i delegirano menadžerima koji te poslove obavljaju u sklopu svoje šire vodeće funkcije. Takvo upravljanje osobljem dovelo je do povećanja određenih troškova (troškovi vanjskog ugovaranja usluga, angažmana vanjskih stručnjaka) uz istovremeni pad broja službenika i odlaska dotadašnjih kvalitetnih stručnjaka. (Marčetić, 2007: 112, 113, Marčetić, 2023: 256, 257) Takve mjere polučile su negativne nuspojave i pridonijele napetosti i strahu među javnim službenicima. Smanjenje plaća, nesigurnost statusa, otpuštanja, ocjenjivanja uz veliku mogućnost subjektivnosti, nejednakost među pojedinim organizacijama, kao i (pre)veliki prostor za diskrecijsko odlučivanje rukovoditelja dovelo je do smanjenja radnog morala, apatičnosti i straha službenika što je otvorilo prostor ostvarenju učinaka suprotnih proklamiranim ciljevima ekonomičnosti i efikasnosti. (Koprić, Marčetić, 2000: 51)

Kako ni administrativni ni menadžerski model upravljanja ljudskim potencijalima nisu polučili željene učinke i odgovorili na suvremene izazove s kojima se javna uprava susreće, na vrijednostima doktrine dobrog upravljanja (*good governance*) razvija se integralni model upravljanja ljudskim potencijalima koji nastoji usavršiti dobre strane zadnja dva modela, uz izbjegavanje onih negativnih. Da bi uspio, takav model mora biti podržan od javne vlasti i ne smije podlijevati dnevno političkim pritiscima. Postavljen na vrijednostima doktrine dobrog upravljanja (demokatskim, pravnim, socijalnim i ekonomskim) istovremeno je usmjeren na osiguranje javnog interesa i organizacijsku učinkovitost uz promicanje prava službenika pod uvjetom kvalitetnog radnog izvršenja. U integralnom modelu funkcija upravljanja ljudskim potencijalima je radikalno izmijenjena. Menadžeri za upravljanje ljudskim potencijalima su savjetnici u svojim organizacijama i kao takvi ravnopravni drugim menadžerima. Središnji odjeli za upravljanje ljudskim potencijalima utvrđuju strategiju i politiku, koordinira praksu upravljanja ljudskim potencijalima koja se provodi decentralizirano u sklopu pojedinih organizacijskih jedinica. U pravilu, tu funkciju obavljaju menadžeri (stručnjaci) za upravljanje ljudskim potencijalima, a u manjim organizacijama mogu je obavljati i menadžeri općeg tipa. Ovim modelom nastoji se postići ravnoteža između zadržavanja i motiviranja kvalitetnih službenika, uz potrebu osiguranja određenog stupnja mobilnosti i fleksibilnosti. Da bi se to ostvarilo uz podršku javne vlasti potrebno je osigurati da službenici koji ostvaruju zadane ciljeve i postižu visoki stupanj radnog izvršenja budu dostojno nagrađeni (plaćeni), a njihovo ocjenjivanje mora se temeljiti na objektivnim i mjerljivim kriterijima. (Marčetić, 2007: 114-117, Marčetić, 2023: 257)

3. ZAPOŠLJAVANJE U JAVNOJ UPRAVI – VRSTE ZAPOSLENIH U JAVNOJ UPRAVI TE SUVREMENI TRENDovi I STANDARDI ZAPOŠLJAVANJA U JAVNOJ UPRAVI

3.1. Vrste zaposlenih u suvremenoj javnoj upravi

U suvremenoj javnoj upravi nalazimo nekoliko kategorija ljudi koji u tim organizacijama obavljaju različite uloge, ostvaruju različita prava te imaju različite dužnosti i odgovornosti. Najbrojniju kategoriju čine službenici, osobe kojima je posao u javnoj upravi trajno i glavno zanimanje za koje su se obrazovali i za koji primaju plaću. Pojam javnog službenika razlikuje se u zemljama kontinentalne Europe u odnosu na SAD i druge anglosaksonske zemlje. Za razliku od Francuske i Njemačke u kojima se javna funkcija smatra posebnim oblikom posla koji se obavlja u javnom interesu, iz kojeg proizlazi i poseban pravni status javnog službenika,

pojam javne funkcije u SAD-u je mnogo uži (*civil service*) i tamo službenici nemaju tako izražen poseban pravni status. No, bez obzira na pravni sustav, zajedničko svim javnim službenicima je da se postavljaju putem javnog natječaja, a akt postavljanja je u pravilu formalan akt kojim službenik dolazi u poseban položaj prema svom poslodavcu (državi ili upravnoj organizaciji) i građanima. Tim aktom dobiva pravo djelovanja u skladu s danom javnom ovlašću, ali i obvezu postupanja u skladu s njom. U većini sustava na javne službenike zbog specifičnih prava, obveza i odgovornosti u odnosu prema građanima te temeljem obavljanja poslova od javnog interesa primjenjuje se službeničko pravo, kao posebna grana javnog prava⁹. (Marčetić, 2007: 91,92)

U Hrvatskoj možemo razlikovati nekoliko kategorija službenika:

1. državne službenike zaposlene u tijelima državne uprave čija su statusna pitanja uređana Zakonom o državnim službenicima¹⁰
2. lokalne i regionalne službenike zaposlene na nižim razinama teritorijalnog ustroja (općinama, gradovima i županijama) čija su statusna pitanja uređena Zakonom o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnim) samoupravi
3. javne službenike zaposlene u javnim službama od kojih neki od njih plaću primaju iz državnog proračuna, a neki iz lokalnog (ili regionalnog) proračuna. Njihov status uređen je radnim (a ne službeničkim) zakonodavstvom i na statusna pitanja primjenjuju se posebni (sektorski) zakoni, odnosno Zakon o radu (Marčetić, G, 2023: 250)

Uz javne službenike u tijelima državne uprave i tijelima lokalne i regionalne samouprave posebnu kategoriju čine politički dužnosnici, koji svoj legitimitet ne crpe iz profesionalnosti kao javni službenici već iz neposrednog povjerenja građana dobivenog na demokratskim izborima (načelnici, gradonačelnici, župani), odnosno iz posrednog povjerenja vladajućih (npr. imenovanje ministara). Oni nisu trajno zaposleni u javnoj upravi, njihov mandat je vremenski ograničen, a njihova glavna uloga bitno je drugačija od službeničke te se

⁹ Službeničkim zakonodavstvom reguliraju se statusna pitanja javnih službenika i njihov rad. No, obuhvat službeničkim zakonodavstvom u svim zemljama nije jednak. U svim zemljama Europske unije, uz iznimku Švedske i Češke, status državnih službenika reguliran je službeničkim zakonodavstvom i državni službenici imaju drukčiji pravni status u odnosu na ostale javne službenike i zaposlene u privatnom sektoru. (Marčetić 2023: 250)

¹⁰ Zakon o državnim službenicima uređuje statusna pitanja državnih službenika i namještenika u tijelima državne uprave, pravosudnim tijelima, kaznenim tijelima, stručnoj službi Hrvatskog sabora, Uredu predsjednika RH, uredima i drugim stručnim službama Vlade RH, stručnoj službi Ustavnog suda RH, stručnoj službi Državnog sudbenog vijeća, stručnoj službi Državnoodvjetničkog vijeća, stručnoj službi Pučkog pravobranitelja, stručnoj službi Pravobranitelja za djecu, stručnoj službi Pravobranitelja za ravnopravnost spolova, stručnoj službi Pravobranitelja za osobe s invaliditetom, Državnom uredu za reviziju i u drugim tijelima koja se osnivaju za obavljanje državne službe, čl. 2 Zakona o državnim službenicima, NN 155/23, 85/24

zasniva na ostvarenju politike temeljem koje su imenovani (ili izabrani) na taj položaj, a istodobno su i politički odgovorni građanima za propuste počinjene u svom resoru. (Marčetić, 2023: 250)

Uz političke dužnosnike česti su i politički savjetnici, posebna kategorija koji se imenuju ne na temelju stručnosti, već na temelju povjerenja i lojalnosti političkom dužnosniku (npr. ministru) kojem su izravno odgovorni i uz čiji su mandat i povjerenje vezani. Niti na njih se ne primjenjuju posebna pravila zapošljavanja službenika niti opća pravila zapošljavanja.¹¹ (Marčetić, 2023: 250)

Posebnu kategoriju čine osobe koje u upravnim organizacijama obavljaju administrativne, tehničke i pomoćne poslove (npr. informatičari, domari, zaštitari, čistači, računovođe, vozači). Nazivaju se različitim terminima, poput namještenik u hrvatskom zakonodavstvu, djelatnik, radnik i sl., upravo da bi se naglasila jasna razlika između njihove vrste poslova i poslova koje obavljaju javni službenici. Iako bi u kategoriju namještenika trebalo uvrstiti sve poslove (bez obzira na njihovu složenost) koji u funkcionalnom smislu ne predstavljaju javnu službu, u hrvatskom zakonodavstvu u namješteničke poslove spadaju samo pomoćno-tehnički poslovi, odnosno poslovi niže složenosti (npr. čistači, domari, vozači, kuhari ...). (Marčetić, 2023: 250, 251)

U radu pojedinih upravnih organizacija kao vanjski suradnici često sudjeluju i osobe koje nisu zaposlene u njima (članovi odlučujućih ili savjetodavnih tijela, odbora koji taj posao obavljaju zbog svoje stručnosti; predstavnici određenih interesnih skupina građana, kao npr. roditelji u vijeću roditelja u školama). U tu skupinu možemo pribrojiti i osobe koje obavljaju neki jednokratni posao (npr. osobe angažirane na popisu stanovništva) ili osobe koje sudjeluju u radu upravnih organizacija na temelju zakonske obveze (npr. kod javnih radova u slučaju elementarne nepogode). U radu upravnih organizacija mogu sudjelovati i osobe koje su privremeno zaposlene (npr. radi provedbe određenog projekta ili kakvog privremenog posla¹²). Bez obzira na privremenost njihovog zaposlenja, ukoliko te osobe obavljaju poslove temeljem

¹¹ Zakonom o sustavu državne uprave, NN 66/19, 155/23 poslove podrške ministru u provedbi utvrđene politike Vlade, mogu na određeno vrijeme, a najdulje za vrijeme trajanja mandata ministra obavljati druge osobe koje na temelju oglasa ministar imenuje odlukom, a obavljaju poslove savjetovanja, pripreme radnje u vezi sa strateškim planiranjem, suradnju s medijima te pružanje pomoći za obavljanje tih poslova. Te osobe nisu državni službenici i na njih se ne primjenjuje službeničko (niti radno) zakonodavstvo. Odluku o njihovom razrješenju donosi ministar. (čl. 47).

¹² U Hrvatskoj je u periodu 2013. – 2018. na poslovima legalizacije nezakonito izgrađenih zgrada bilo zaposleno na određeno vrijeme (radi povećanog obima posla) veći broj službenika koji su bez obzira na svoj privremeni status imali ista prava i obveze kao i javni službenici zaposleni na neodređeno vrijeme.

javnih ovlasti, njihov status se ne bi smio razlikovati u odnosu na stalno zaposlene javne službenike. (Marčetić, 2023: 251)

Obzirom na navedeno, a uzimajući u obzir različit status ljudi u javnoj upravi, upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi može se posmatrati u širem smislu i obuhvatiti sve osobe koje na bilo koji način sudjeluju u radu javne uprave (službenike, namještenike, privremeno zaposlene, vanjske suradnike, pa čak političke dužnosnike i njihove savjetnike), njihova znanja, vještine, ponašanja i osobine. Iako se o političkim dužnosnicima (i njihovim savjetnicima) u pravilu ne razmišlja u kontekstu upravljanja ljudskim potencijalima, kvaliteta upravljanja unutar pojedinog upravnog sustava sigurno ovisi i o stupnju njihovog obrazovanja, znanja, vještina, ponašanja i osobina. (Marčetić, 2023: 249)

U užem smislu ljudski potencijali u javnoj upravi definiraju se kao *“ukupnost formalnih znanja, praktičnih vještina, sposobnosti, ponašanja, socijalnih obilježja, psiholoških osobina te realiziranih i/ili latentnih kreativnih mogućnosti javnih službenika”* bez obzira na privremenost ili trajnost njihovog zaposlenja (Marčetić, 2023: str. 249).

Upravljanje ljudskim potencijalima u hrvatskoj javnoj upravi (za službenike u državnoj službi i lokalnim i područnim/regionalnim jedinicama) uređeno je službeničkim zakonodavstvom i obuhvaća najvažnije aspekte vezane za zaposlene unutar sustava, od njihovog planiranja, zapošljavanja, raspoređivanja na radno mjesto, plaća, obrazovanja i usavršavanja, ocjenjivanja, napredovanja, disciplinske odgovornosti za povrede službeničke dužnosti, drugih prava i obveza, pa sve do načina prestanka službe. U skladu s tim, službenički sustav obuhvaća nekoliko podsustava – klasifikacijski sustav, platni sustav i sustav napredovanja (prema kojem se službenici raspoređuju na radna mjesta, odnosno napreduju kroz službu), a u širem smislu obuhvaća i područja poput odgovornosti službenika za povrede službene dužnosti, sustav obrazovanja i usavršavanja, regulaciju etičkog ponašanja koja ne moraju, ali mogu biti uređena službeničkim zakonodavstvom. Za službenike zaposlene u javnim službama primjenjuju se posebni (sektorski) zakoni, te opći propisi o radu.

3.2. Suvremeni trendovi zapošljavanja u javnoj upravi

Razvojem moderne države u zapadnim zemljama još se u 17. i 18. stoljeću javlja zapošljavanje u skladu s merit načelom¹³ i temeljem prethodnog natječajnog postupka¹⁴, a tijekom 19. stoljeća donose se prvi zakoni kojima se regulira status državnih službenika.

Osnovna načela koje sustav zapošljavanja mora osigurati su:

- jednaka dostupnost javne službe za sve građane koji ispunjavaju opće uvjete propisane zakonom, te posebne uvjete koji se propisuju natječajem za pojedino radno mjesto
- promicanje interesa javne službe na način da je osiguran odabir najboljih kandidata (Giljević, Lopižić, 2019. 39)

U pravilu, sustavi zapošljavanja u javnoj upravi razlikuju se ovisno o klasifikacijskom sustavu koji se primjenjuje. U karijernom sustavu zapošljavanje je centralizirano, kandidati se zapošljavaju na početku karijere na najnižim pozicijama dok se više pozicije popunjavaju internim oglasom. Zapošljavanje se temelji na stručnim kvalifikacijama kandidata koje se dokazuje diplomom/svjedodžbom, a kada postoje ulazni ispiti testiranje je usmjereno provjeravanju znanja kandidata iz specifičnog područja rada za koje je raspisan natječaj i za koje je kandidat podnio prijavu. U sustavu radnih mjesta zapošljavanje je decentralizirano, otvorenije i pristupačnije širem krugu kandidata, ulazak u službu uobičajen je i na sredini karijere, a naglasak je na odabiru najprikladnijeg kandidata za određeno radno mjesto. Kandidati se izabiru na temelju radnog iskustva, dotadašnjih postignuća i/ili psihološkog profila, pisanih testova, intervjua i priloženih životopisa. (Marčetić, 2007. 187-190)

Pod utjecajem okolišnih uvjeta (posebno demografskih promjena), a i sve većim pritiskom natjecanja s privatnim sektorom, neki od tradicionalnih sustava zapošljavanja u javnoj upravi se mijenjaju. Kroz uvođenje kompetencijskog modela, politike zapošljavanja sve se više usmjeravaju prema individualnim kvalitetama, vještinama i stručnostima kandidata. Sve više država uvodi nove, fleksibilne postupke zapošljavanja, ulaže u kampanje u kojima traži kvalitetne službenike (stvaranjem imidža, medijskom ili objavom na mrežnim stranicima), skraćuje i pojednostavljuje natječajne postupke, uzima u obzir radno iskustvo izvan javne

¹³ Još u 17. i 18. stoljeću neke su zemlje za ulazak u službu upostavile merit sustav - Švedska 1719., Pruska između 1765. i 1770. ali samo za najvažnije upravne položaje, Austrija 1770. s tim da se za najvažnije upravne položaje traži fakultetsko obrazovanje, a državni ispit Austrija uvodi 1848. (Vukojić et al., 2024. prema Giljević, Lopižić, Malenica, 2024: 100)

¹⁴ Pruska je još u 17. stoljeću izgradila sustav natječajnog postupka za ulazak u državnu službu, u Velikoj Britaniji natječajni postupak uveden je 1864, a u Francuskoj je uvođenje natječajnog postupka prethodilo Revoluciji i bilo je temelj Napoleonovih reformi. (Giljević, Lopižić, 2019: 39)

uprave, poboljšava politiku mobilnosti kako bi se privukli što kvalitetniji i stručniji kandidati na sredini karijere i/ili iz privatnog sektora). No, s druge strane takav odmak od tradicionalnog pristupa osjetljiviji je na moguću politizaciju i urušavanje integriteta javne službe (Demmke, 2019: 18,19 prema Giljević, Lopižić, Malenica 2024: 100)

Francuska je 2019., donošenjem Zakona o transformaciji javne službe, u svoj tradicionalni karijerni klasifikacijski sustav uvela promjene s naglaskom na vještinama i iskustvu umjesto dotadašnjeg pripadanja klasama pri izboru vodećeg osoblja uz horizontalnu mobilnost i jačanje bočnog ulaska u službu, a naglasak stavlja i na pripremi društveno ugroženih skupina za javni natječaj te uvođenje trogodišnjih strateških planova kojima će se ženama omogućiti jednaka dostupnost državne službe. I Italija 2021. u sklopu Nacionalnog program i reformi, decentralizira zapošljavanje u državnoj službi i uvodi kompetencijski model u kojem zapošljavanje vezuje uz profil kompetencija za pojedino radno mjesto. (Giljević, Lopižić, Malenica 2024: 101)

U Europskoj uniji u skladu s načelom jednake dostupnosti službe svim kandidatima i poštivanja merit načela svaka je institucija samostalno provodila postupak zapošljavanja. Zbog porasta broja zaposlenih (i proširenja EU), to se mijenja 2003. godine ustrojavanjem Europskog odbora za odabir osoblja (EPSO). Donošenjem Smjernica za implementaciju Razvojnog programa EPSO-a sustav je moderniziran 2010. godine. Ciljevi modernizacije bili su skraćivanje trajanja odabira kandidata, privlačenje najboljih kandidata te smanjenje troškova postupka. Uvodi se kompetencijski model koji naglasak premješta s kandidatovog poznavanje institucija EU, njihovog funkcioniranje i propisa na kompetencije kandidata uz uključivanje centara za procjenjivanje u postupku izbora kandidata. Postupak započinje objavom natječaja u službenom glasilu EU, a otvoreni natječajni postupci mogu se pronaći i na internetskim stranicama EPSO-a. Da bi se prijavili na natječaj, kandidati moraju kreirati svoj profil na internetskoj stranici EPSO-a i popuniti prijavu. Opći uvjeti za zapošljavanje u institucijama EU su punoljetnost, državljanstvo neke od zemalja članica i poznavanje (najmanje) dvaju službenih jezika EU. Posebni uvjeti vežu se uz određeno radno mjesto i obično uključuju stupanj obrazovanja te godine radnog iskustva. Seleksijski postupak provodi se u fazama. U prvoj preSelekcijskoj fazi računalno se provjeravaju kandidatove sposobnosti lingvističkog, numeričkog i apstraktnog razmišljanja, prosuđivanja postupanja u određenim situacijama te za kandidate koji apliciraju na mjesta asistenata i tajnika i sposobnost postavljanja prioriteta, organiziranja i točnosti. Za kandidate koji su ostvarili naveći uspjeh u toj fazi (nakon dostave dokumentacije o zadovoljavanju uvjeta natječaja) slijedi faza u kojoj se procjenjuju njihove opće, profesionalne i rukovodeće kompetencije. Rezultati se objavljuju na EPSO računu

kandidata (ne šalju se e-mailom), a oni koji su uspješno prošli prve dvije faze selekcije označavaju se bojom koja predstavlja određenu instituciju EU u kojoj se mogu zaposliti, a odluku o zapošljavanju određenog kandidata na temelju intervjua donosi čelnik institucije. (Baneth, 2015. prema Giljević, Lopižić, 2019: 43-45). Podaci o kandidatima koji su zadovoljili uvjete selekcijskog postupka ostaju u bazi podataka (tzv. *reserve list*), ovisno o natječaju jednu do dvije godine. Na taj način EPSO godišnje obradi preko 10.000 prijava na 24 jezika.¹⁵

Belgija je jedna od zemalja EU koja provodi centralizirano zapošljavanje federalnih državnih službenika putem Ureda za zapošljavanje i orijentaciju (SELOR), a isti ured bavi se i promocijom atraktivnosti rada u federalnoj upravi. Kao glavne prednosti takvog postupka zapošljavanja ističu se profesionalnost, neovisnost, smanjenje troškova postupka uz korištenje informacijsko-komunikacijske tehnologije. Postupak se provodi u dvije faze – u prvoj se računalnim testiranjem procjenjuju opće kompetencije kandidata, a u drugoj fazi procjenjuju se specifične kompetencije najčešće kroz praktične vježbe, intervjue i računalno testiranje. (Cour des Comptes, 2018., prema Giljević, Lopižić, 2019: 46, 47).

Danas se javna uprava u većini zemalja suočava sa sve težim privlačenjem kvalitetnih kandidata za rad u javnoj upravi. Iz OECD-ovog istraživanja iz 2021. godine vidljivo je da mnoge zemlje rade na proaktivnom pristupu zapošljavanju (nerijetko uz reklamiranje u medijima i društvenim mrežama), uvode kompetencijski model u kojem osim znanja i iskustva testiraju i analitičke i bihevioralne sposobnosti kandidata, ulažu sve veće napore za privlačenje podpredstavljenih kategorija kandidata, no vrlo često pri tome izostaje evaluacija poduzetih mjera. (Giljević, Lopižić, Malenica, 2024: 102)

3.3. Međunarodni standardi i preporuke u postupku zapošljavanja u javnoj upravi

Prve preporuke i standarde za razvoj službeničkog sustava, različite međunarodne organizacije i europske institucije donose 90-tih godina radi potrebe prilagodbe i razvoja javnih uprava postsocijalističkih zemalja i njihove kandidature za članstvo u Europskoj uniji. Nakon sastanka Europskog vijeća u Kopenhagenu 1993. postavljeni su politički, ekonomski i pravni kriteriji koje države kandidatkinje za članstvo u EU trebaju ispuniti. Nakon sastanka Europskog vijeća u Madridu 1995. dodatno je pred države kandidatkinje postavljen i administrativni kriterij odnosno obveza da svoje javne uprave i pravosuđa prilagode standardima i normama EU (radi osiguranja učinkovite primjena *acquisa*), a dodatni kriterij upravnih kapaciteta postavljen je 1997. i on se odnosi na sposobnost javne uprave neke zemlje da sudjeluje u oblikovanju i

¹⁵ https://eu-careers.europa.eu/en/eu_career_profiles

provedbi europske javne politike, provedbi europske pravne stečevine, te sposobnost usvajanja standarda koji se uglavnom odnose na službenički sustav, određeni tip njegove pravne regulacije i politiku upravnog osoblja (Marčetić, 2015: 48, 49)

U dokumentu Europska načela javne uprave kao preduvjete za razvoj moderne i demokratke javne službe u zemljama kandidatkinjama za članstvo u Europskoj uniji, SIGMA je 1999. postavila ključna načela za zapošljavanje u javnoj službi:

- djelovanje u javnom interesu (odvajanje javne funkcije od privatnih interesa uz jasna pravila etike, integriteta i neutralnosti službenika)
- depolitizaciju službeničkog sustava (jasno razgraničenje političkih od službeničkih položaja, zapošljavanje putem transparentnih natječajnih postupaka)
- profesionalizaciju i zapošljavanje na merit načelu (zapošljavanje na temelju stručnosti, sposobnosti i zasluga prema objektivnim kriterijima koji su jednaki za sve kandidate, uz sprječavanje patronaže, diskriminacije i arbitrarnog odlučivanja)
- izgradnju kvalitetnog službeničkog sustava (regulacija prava i obveza službenika uz transparentni sustav zapošljavanja, ocjenjivanja, napredovanja i profesionalnog razvoja uz pravednu plaću)
- osobnu i individualnu odgovornost (jasno definiranje odgovornosti za odluke i postupke, napuštanje prakse isključivo kolektivnog odlučivanja, uz adekvatnu pravnu regulaciju zaštite od nezakonitih naloga)
- upravljanje ljudskim potencijalima (uspostava ujednačenih standarda zapošljavanja, ocjenjivanja, napredovanja i nagrađivanja uz razvoj sustava za stručno usavršavanje) (Giljević, Lopižić, 2019: 41-42)

Preporuka 2000. sadržava načela o statusu javnih službenika koje je Vijeće ministara Europske unije usvojilo 2000. Prema načelima iz Preporuke 2000 koja su sve zemlje članice EU trebale implementirati u svoje zakonodavstvo zapošljavanje u javnoj službi mora poštivati načelo jednake dostupnosti službe, osigurano javnim natječajem, uz postupak odabira kandidata na temelju zasluga, bez diskriminacije. Javnim natječajem moguće je uz opće uvjete propisati i posebne uvjete za ulazak u službu (obrazovanje, profesionalno iskustvo), no ti uvjeti ne smiju biti diskriminatorni. Postupci zapošljavanja moraju imati jasna pravila na način da omoguće izbor najboljeg kandidata, a ta pravila moraju biti javna i transparentna. Država mora osigurati pravne lijekove protiv odluke o zapošljavanju kao i pravnu zaštitu radi zaštite osobnih podataka kandidata. (Giljević, Lopižić, 2019. 42)

Pri zapošljavanju javne uprave zemalja članica EU dužne su poštivati načelo slobode kretanja radnika i omogućiti zapošljavanje državljana članice EU u javnoj upravi drugih država članica,

a izuzetak je prihvatljiv samo za službenička mjesta koja su (direktno ili indirektno) vezana sa zaštitom nacionalnog interesa, s tim da se ti kriteriji moraju ocjenjivati od slučaju do slučaju uzimajući u obzir zadaće i odgovornosti koje obuhvaća određeno radno mjesto. Na ostalim službeničkim mjestima za državljane članice EU mora se osigurati jednak pristup u postupcima zapošljavanja, jednaki radni uvjeti (poput plaće), uz priznavanje profesionalnog iskustva i radnog staža¹⁶.

Zadnjih godina preporuke međunarodnih institucija odnose se na poduzimanje mjera radi privlačenja što kvalitetnijih službenika uz pojednostavljivanje i skraćivanje natječajnih postupaka uz otvaranje javne službe što širem krugu kandidata.

SIGMA je u svom posljednjem izdanju Načela za javnu upravu, 2023. godine kroz posebno načelo *Privlačenje i zapošljavanje sposobnih kandidata na temelju zasluga i jednakih prilika* (Načelo 9) za zapošljavanje u javnoj upravi u okviru tog načela postavila preporuke:

- planiranje zapošljavanja na temelju analize postojećeg stanja kako bi se osigurala potreba za zapošljavanjem uz poštivanje kompetencija, vještina i stručnosti uz uzimanje u obzir postojećeg i procjene budućeg stanja
- zapošljavanje na temelju zasluga putem transparentnih i otvorenih natječaja
- poticanje inkluzivne politike i prakse zapošljavanja koja podržava raznolikost i jednake mogućnosti rada u javnoj upravi
- korištenje brendiranja javne uprave i korištenje sličnih alata za privlačenje kandidata
- točan opis poslova (iskustvo, znanje, vještine, kompetencije), kao sastavni dio natječaja, potreban za učinkovito obavljanje poslova, te podatke o uvjetima rada, plaći i drugim materijalnim primanjima
- kroz nepristrana i kvalificirana povjerenstva osigurati provedbu natječajnog postupka bez sukoba interesa i političkih utjecaja
- osigurati da metode pri selekciji kandidata pruže pravednu i mjerodavnu procjenu iskustva, znanja, vještina i kompetencija potrebnih za obavljanje poslova i tako omogućiti odabir najprikladnijeg kandidata
- natječajni postupak mora biti učinkovit, pravovremen i jednostavan za korištenje uz upotrebu informacijsko-komunikacijske tehnologije

¹⁶ Europska komisija, 2010., Commission staff working document, Free movement of workers in the public sector file:///C:/Users/suzan/Downloads/COMM_working_document_free_movement_public_sector_EN.pdf

- kandidati moraju biti pravovremeno obaviješteni o rezultatima natječaja i mora im se osigurati pravna zaštita
- proces uvođenja u službu mora omogućiti brzu prilagodbu zahtjevima posla i upravnoj organizaciji¹⁷

I preporuke OECD-a o upravljanju ljudskim potencijalima u javnoj upravi vezane za postupke zapošljavanja idu u smjeru privlačenja što kvalitetnijih kandidata za radom u javnoj upravi i uključuju:

- otvaranje javne službe što širem krugu kandidata – što uključuje povećanje dostupnosti javne službe ugroženim društvenim skupinama, uz naglasak na kompetencijama, a ne znanju kao ključnom uvjetu ulaska u službu
- destandardizacija natječajnih postupaka – osiguranje procjene specifičnih vještina u skladu s potrebama radnog mjesta
- prilagodba potrebama i očekivanjima kandidata – prvenstveno kroz skraćivanje natječajnog postupka (kako dio kandidata zbog dugotrajnosti postupka ne bi odustao od javne službe i potražio zaposlenje u privatnom sektoru)
- korištenje sustava zapošljavanja kao alata za promicanje raznolikosti u javnoj upravi (radi lakšeg pristupa zapošljavanju u javnoj upravi manjinskim i ugroženim skupinama)
- osiguranje transparentnosti i merit načela u postupku zapošljavanja - informiranje kandidata o svim fazama postupka (Giljević, Lopižić, Malenica, 2024: 104, 105)

I u politici Europske unije, posebno Europske komisije zamjetna je promjena pristupa u podršci državama članicama, od početnog pristupa uvjetovanosti i određenog prisilnog elementa reforme javne uprave kao uvjeta izravne ili neizravne potpore sredstvima iz fondova EU do podržavajućeg pristupa koji se razvio zadnjih petnaestak godina kojim Europska komisija kroz razne instrumente pruža podršku državama članicama pri provedbi reformi javne uprave. Od 2000-tih EU se transformirala iz pasivnog nadzornika u aktivnog podupiratelja administrativnih reformi u državama članicama. Putem mehanizama poput SRSS (*Structural Reform Support Service*), a kasnije TSI-a (*Technical Support Instrument*) državama članicama osigurana je tehnička pomoć za pripremu i provedbu institucionalnih i administrativnih reformi koje potiču rast i pomažu državama članicama u izgradnji učinkovitijih institucija, jačih okvira upravljanja i učinkovitije javne uprave. (Onaro, 2024: 16-20) Instrument poput Mehanizma za

¹⁷ SIGMA, 2023. Načela za javnu upravu (*The Principles of Public Administration*), Načelo 9, str. 22.
https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf

oporavak i otpornost (RRF) prilika je svim državama članicama da kroz svoje nacionalne planove oporavka i otpornosti osiguraju sredstva (dijelom i bespovratna) u cilju ublažavanja ekonomskih i socijalnih posljedica pandemije, te poticanja zelene i digitalne transformacije.

4. ZAPOSŁJAVANJE U SUSTAVU OSNOVNOG ŠKOLSTVA U EUROPI¹⁸

Kvalitetni i motivirani učitelji jedan su od prvih preduvjeta uspješnog obrazovnog sustava kako bi svi učenici, bez obzira na svoja moguća početna ograničenja (socijalna, ekonomska, geografska) mogli napredovati i ostvariti svoj puni potencijal. Iako u europskim zemljama (niti u Europskoj uniji) ne postoji jedinstven obrazovni sustav¹⁹, većina zemalja susreće se s istim problemima kao što su manjak učitelja u pojedinim predmetima ili u pojedinim (udaljenijim) područjima u državi, uz istovremen prekomjeran broj učitelja u nekim drugim predmetima, sve stariju populaciju u učiteljskoj struci, manjak studenata koji upisuju i završavaju učiteljske studije, visoki broj učitelja koji odlaze iz struke²⁰. Za uspješan obrazovni sustav (osim kvalitetno osmišljenih predmetnih kurikuluma) važno je dobro osmišljeno upravljanje ljudskim potencijalima koje će kroz dobro postavljen sustav plaća, napredovanja, stručnog usavršavanja te cjelokupnu društvenu podršku potaknuti i motivirati mlade za radom u školi. No, prije svega važno je osmisliti i provesti sustav zapošljavanja koji će omogućiti zapošljavanje najkvalitetnijih učitelja (i drugih zaposlenih u sustavu).

Status zaposlenih u sustavu osnovnog školstva razlikuje se između zemalja. Prema podacima Eurydicea u nekim zemljama učitelji su državni službenici (Francuska, Mađarska, Grčka, Španjolska, Portugal), u nekim javni službenici (Italija, Austrija, Poljska, Slovačka, Island), a u nekim zemljama rad u školi izjednačen je s radom u privatnom sektoru (Irska, Danska, Češka,

¹⁸ Zbog razlika u sustavu trajanja osnovnog obrazovanja, za potrebe ovog rada istraženo je zapošljavanje u školama u odabranim europskim zemljama koje provode obrazovanje učenika na osnovnoj razini (u Italiji za djecu od 7 do 11 godina, u Belgiji za djecu od 6 do 11 godina, Velikoj Britaniji za djecu od 5 do 11 godina i Sloveniji za djecu od 6 do 15 godina).

¹⁹ U članku 2. Protokola 26 o službama od općeg interesa koji je sastavni dio Lisabonskog ugovora ističe se da odredbe Ugovora ni na koji način ne utječu na nadležnost zemalja članica da obavljaju, ovlašćuju i organiziraju gospodarske službe od općeg interesa (Koprić et al., 2014: 235) uz uvjet poštivanja načela EU.

²⁰ Prema izvješću Eurydicea, europske mreže koja pruža informacije i analizira obrazovne politike u 43 zemlje, zemlje koje se susreću s manjkom učitelja na tržištu taj problem rješavaju na različite načine. Bugarska vlada potiče zapošljavanje učitelja STEM predmeta u nedostupnijim geografskim područjima mjerama poput osiguranja smještaja i većom plaćom. U Srbiji Vlada stipendira studente koji upisuju nastavničke studije u deficitarnim predmetima. U nekim zemljama poput Grčke, Portugala, Španjolske i Litve istovremeno postoji višak i manjak učitelja na tržištu rada (previše ponude u određenim predmetima uz istovremeni manjak učitelja u drugim predmetima, odnosno prevelika ponuda učitelja u određenoj regiji uz istovremeni manjak u nekoj drugoj regiji). Istovremeno u Turskoj, Cipru, Sjevernoj Irskoj u Velikoj Britaniji postoji višak učitelja na tržištu rada. (Europska komisija / EACEA / Eurydice, 2021. Učitelji i nastavnici u Europi – karijere, razvoj i dobrobit. Izvješće Eurydicea. Luxembourg – Ured za publikacije Europske unije, str. 30-32)

Nizozemska, Velika Britanija)²¹. Kako bi se utvrdilo postoje li i koje su razlike u postupku zapošljavanja između pojedinih europskih zemalja obrađen je postupak zapošljavanja u nekoliko izabranih europskih zemalja. Razlog odabira zemalja su različiti – Italija je odabrana zbog svoje geografske blizine Hrvatskoj, Velika Britanija odabrana je kao primjer zemlje na koju je doktrina novog javnog menadžmenta izvršila najveći utjecaj, Belgija je odabrana kao zemlja u kojoj na relativno malom teritoriju postoje tri različita sustava zapošljavanja (ovisno o govornoj zajednici), a obzirom da Hrvatska sa Slovenijom dijeli zajedničku povijest željelo se vidjeti koliko je (i je li) od osamostaljenja obiju zemalja došlo do razlika pri zapošljavanju u njihovim sustavima osnovnog školstva.

4.1. Zapošljavanje učitelja u Republici Italiji²²

Prema podacima objavljenim na mrežnoj stranici Eurydicea²³, zaposleni u sustavu osnovnoškolskog obrazovanja u Republici Italiji zapošljavaju se sklapanjem ugovora o radu, javni su službenici te se na statusna pitanja primjenjuju pravila privatnog prava. Pravni okvir kojima se regulira status zaposlenih u školstvu su Zakonodavna uredba 297/1994 koja čini temeljni propis o školstvu, njezine izmjene iz 2015. (reforma *La Buona Scuola*)²⁴, uredba iz 2001. godine kojom se regulira rad javnih službenika, a na pitanja koja nisu regulirana posebnim propisima primjenjuje se Zakon o radu (*Codice del lavoro*).

²¹ Izvješće Eurydicea, Učitelji i nastavnici u Europi – karijere, razvoj i dobrobit 2021.
https://www.eurydice.hr/cms_files/publications/ucitelji-i-nastavnici-u-europi-.pdf

²² Ovo poglavlje temelji se na podacima objavljenim na mrežnoj stranici Eurydicea – Italia 8. Teachers and education staff - 8.2 Conditions of service for teachers working in early childhood and school education
<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/italy/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school-education>

²³ Eurydice, europska mreža namijenjena razmjeni i pružanju podataka o obrazovnim sustavima i politikama obrazovanja u 43 zemlje. Eurydice na svojoj mrežnoj stranici i publikacijama objavljuje komparativne studije, podatke i opise nacionalnih obrazovnih sustava kako bi podržala donošenje kvalitetnih obrazovnih politika i cjeloživotno učenje. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/>

²⁴ Prema navodima Mattea Renzia (predsjedniku talijanske vlade u periodu od 22.2.2014. do 12.12.2016.) reforma *La buona scuola* osigurala je novi pristup obrazovanju s fokusom na učenicima i učiteljima. Za provedbu reforme *La buona scuola* osigurana su dodatna sredstva od 3 milijarde eura za obrazovni sektor uz plan zapošljavanja za popunjavanje upražnjenih radnih mjesta u školama i jačanje nastave. Prije njezine provedbe sustav je karakterizirao nedovoljan broj učitelja kao posljedica neredovite objave natječaja od strane Ministarstva obrazovanja i zasluga. Prosječni broj zapošljavanja učitelja prije reforme kretao se oko 24.000 godišnje, da bi se samo 2015. godine u okviru reforme temeljem natječaja zaposlilo 90.000 učitelja. Osim popune radnih mjesta reforma je bila usmjerena i na stručno usavršavanje učitelja te promjene kurikulumu za učenike. <https://www.matteorenzi.it/la-buona-scuola#>

Zapošljavanje se provodi centralizirano. Natječaj objavljuje Ministarstvo obrazovanja i zasluga (*Ministero dell'Istruzione e del Merito - MIM*) u Službenom listu Republike Italije (*Gazzeta Ufficiale*) i na svojim mrežnim stranicama.

Postoje dvije vrste javnih natječaja²⁵:

- redoviti natječaji (*concorsi ordinari*)²⁶ za kandidate s traženim kvalifikacijama i oni su prvenstveno namijenjeni osobama bez radnog iskustva, s odgovarajućom razinom i vrstom obrazovanja za pojedini predmet u pravilu završenim sveučilišnim studijem u trajanju pet godina i stečenim pedagoškim kompetencijama. Takvi natječaji organiziraju se svake dvije godine, te se podaci o uspjehu kandidata u bazi podataka čuvaju naredne dvije godine.
- posebni natječaji (*concorsi straordinari*)²⁷ za kandidate s radnim iskustvom

Da bi se uspješno prijavili na natječaj kandidati moraju ispunjavati odgovarajuće uvjete, odgovarajuću razinu i vrstu obrazovanja za pojedini predmet u pravilu sveučilišni studij u trajanju pet godina²⁸.

Za kandidate koji ispunjavaju uvjete natječaja organizira se testiranje koje uključuje pisani ispit na kojem se provjerava znanje iz didaktike, metodike i općenito struke; usmeni ispit koji osim intervjua uključuje i održavanje oglednog nastavnog sata. Rang ljestvica formira se temeljem postignutih rezultata na testiranju i ukupne ocjene kvalifikacije i iskustva kandidata²⁹.

Rang ljestvica se formira i vodi po regijama³⁰, te regionalne vlasti u skladu s rang listom kandidata i potrebama škole raspoređuje kandidata u određenu školu. Nakon rasporeda, slijedi probni rok i period osposobljavanja (uvođenja u posao). Uspješno odrađen probni rok i period

²⁵ <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/italy/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school-education>

²⁶ Zadnji redovni natječaj (*concorsi ordinari*) za predškolske ustanove i osnovne škole, na svojoj internetskoj stranici Ministarstvo obrazovanja i zasluga objavilo je 10. prosinca 2024.
<https://www.mim.gov.it/web/guest/concorso-per-titoli-ed-esami-per-l-accesso-ai-ruoli-del-personale-docente-della-scuola-dell-infanzia-e-primaria-su-posto-comune-e-di-sostegno>

²⁷ Na internetskim stranicama Ministarstva obrazovanja i zasluga zadnji objavljeni posebni natječaj (*concorsi straordinari*) objavljen je 2020. godine za popunu radnih mjesta u šk. god. 2020./2021., 2021./w2022. i 2022./2023. godini

<https://www.mim.gov.it/web/guest/procedura-straordinaria-per-immissione-in-ruolo-scuola-secondaria>

²⁸

²⁹ <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/italy/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school-education>

³⁰ Republika Italija ima trostupanjski ustroj lokalne samouprave. Na najnižem stupnju su općine, potom provincije, te na trećem stupnju regije. Regija u Italiji ima 20 od toga njih 15 imaju status obične regije, dok 5 regija ima poseban status s većom financijskom i zakonodavnom autonomijom u odnosu na obične regije. (Manojlović, 2008: 1089, 1990)

osposobljavanja uvjet je za sklapanje ugovora o radu na neodređeno vrijeme. Oni kandidati (pripravnici) koji su ostvarili najbolji rezultat na natječaju imaju mogućnost, temeljem dostupnih radnih mjesta, sami izabrati školu u kojoj će se zaposliti.³¹

Za potrebe rada na određeno vrijeme, na temelju izvanrednog natječaja formira se Regionalna rang ljestvica za zamjene, GPS (*Graduatorie Provinciali per le Supplenze*), putem koje se raspređuju kandidati za zapošljavanje na određeno vrijeme (obično do 30. lipnja ili 31. kolovoza). Samo u slučaju hitne potrebe i kraće popune radnog mjesta (npr. zamjene zbog kraće odutnosti stalnog učitelja) školama se omogućuje samostalno zapošljavanje³².

Tijekom radnog odnosa učitelj može zatražiti premještaj u drugu školu³³, a premještaj je moguć zbog organizacijskih razloga škole (npr. smanjenja broja učenika, promjene mreže škola i sl.) i u pravilu se provodi na početku školske godine. Tijekom školske godine premještaj je moguć zbog neprilagodbe učitelja na okolinu, a u slučaju sukoba učitelja s učenikom (ili njegovim roditeljima) ravnatelj ga može suspendirati bez suglasnosti školskog odbora³⁴.

4.2. Zapošljavanje učitelja u Kraljevini Belgiji

Belgija nema jedinstven sustav zapošljavanja u školstvu. Od 1989. godine svaka od jezičnih zajednica (francuska, nizozemska, njemačka) samostalno uređuje postupak zapošljavanja³⁵ i među njima postoje manje ili veće razlike. Jedna od nadležnosti savezne razine vlasti je uređenje statusa učitelja³⁶. Prema Izvješću Eurodycea – Učitelji i nastavnici u Europi – karijere, razvoj i dobrobit iz 2021. godine³⁷, učitelji u Belgiji (u sve tri govorne zajednice)

³¹ <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurylopedia/italy/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school-education>

³² <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurylopedia/italy/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school-education>

³³ Premještaj iz javne u privatnu školu i obrnuto nije moguć.

³⁴ <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurylopedia/italy/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school-education>

³⁵ Postupak prenošenja ovlasti na jezične zajednice u pitanju obrazovanja započeo je nakon revizije Ustava 15. srpnja 1988. Ustavom iz 1994. godine na jezične zajednice prenesena je većina ovlasti u vezi s obrazovnim sustavom, a na saveznoj razini zadržane su nadležnosti kao što su određivanje početka i kraja obveznog obrazovanja, podjela različitih razina obrazovanja, mirovine učitelja, jezični nadzor u školama u Bruxellesu. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurylopedia/belgium-flemish-community/administration-and-governance-central-andor-regional-level>

³⁶ <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurylopedia/belgium-flemish-community/administration-and-governance-central-andor-regional-level>

³⁷ https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/sites/default/files/teachers_in_europe_2020_chapter_1.pdf str. 35

imaju status državnih službenika (civil servants). No, prema podacima objavljenim na mrežnoj stranici Eurydicea³⁸ i na stranicama Interrega³⁹ radi se o specifičnom statusu unutar šireg okvira državne službe kojim upravljaju jezične zajednice, te učitelji formalno nisu državni službenici, ali je njihov status vrlo sličan statusu državnih službenika. U flamanskoj zajednici status učitelja reguliran je „rechtspositieregeling“, posebnim propisom koji se reguliraju prava, obveze, napredovanja, plaće, odgovornost službenika⁴⁰. Status poput državnih službenika (tzv. *official status*) imaju i učitelji zaposleni na području francuske i njemačke govorne zajednice.⁴¹ Uz njih, u školama je zaposleno i tzv. ugovorno osoblje (najčešće učitelji na kraćim zamjenama te pomoćno osoblje) čiji je status izjednačen sa statusom zaposlenih u privatnom sektoru i na njihov se status primjenjuju pravila općeg radnog zakonodavstva (i kolektivnih ugovora). Razlike u radnopravnom statusu pojedinih kategorija zaposlenih u školi vidljiv je iz izvora njihovih mirovina. Zaposlenima sa specifičnim statusom (kvazi)državnih službenika (*statutory employment*) mirovina se isplaćuje iz državnog proračuna i njezin izračun se temelji na isplaćenoj prosječnoj plaći iz najboljih godina službe (i broja godina radnog staža), dok se ugovornom osoblju mirovina isplaćuje iz uplaćenih doprinosa, kao i onima koji su bili zaposleni u privatnom sektoru. Razlika u statusu zaposlenih postoji i ovisno radi li se o javnoj

³⁸ Na mrežnoj stranici Eurydicea, podaci iskazani u travnju 2015. u poglavlju Uvjeti rada učitelja koji rade u predškolskom i školskom sustavu (*Conditions of service for teacher working in early childhood and school education*) za učitelje zaposlene u flamanskoj zajednici navodi se poseban status tzv. *statutory employment* te učitelji s takvim statusom ne sklapaju ugovore o radu, već je njihovo zapošljavanje jednostrani akt, a prava i obveze vrlo su bliska državnim službenicima. Uz njih, u flamanskoj zajednici na kraćim zamjenama mogu raditi i ugovorni radnici (*contractual employment*), a njihova prava i obveze izjednačena su sa zaposlenima u privatnom sektoru. U poglavlju pod istim nazivom koji se odnosi na zaposlene u francuskoj zajednici jasno je navedeno da učitelji u francuskoj zajednici nisu državni službenici, međutim njihovi uvjeti zaposlenja određeni su pravnim statusom sličnim statusu državnih službenika, ali ipak s određenim razlikama u nekim aspektima („... *teachers are not civil servants; however, their conditions of employment are determined by a legal status similar to that of civil servants to some extent but different in other aspects*“). Na isti način kao u francuskoj zajednici, uređen je i status učitelja u njemačkog govornoj zajednici. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/belgium-flemish-community/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school>
<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/belgium-french-community/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school>
<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/belgium-german-speaking-community/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school>

³⁹ Interreg je inicijativa (instrument) Europske unije koja povezuje zemlje, regije i zajednice kroz niz programa financiranja koji potiču prekograničnu, transnacionalnu, međuregionalnu i suradnju najudaljenijih regija. Njezin je cilj prevladati zajedničke izazove, iskoristiti neiskorišteni potencijal i promicati integraciju u pograničnim područjima koja su geografski izolirana i slabije razvijena. <https://interreg.eu/about/what-is-interreg/>

⁴⁰ https://www.vlaanderen.be/lokaal-bestuur/personeel/rechtspositieregeling?utm_source=chatgpt.com

⁴¹ https://crossborderitem.eu/wp-content/uploads/UM230100_factsheet-ITEM_Susanne-Sivonen_ENG-3.pdf

školi ili tzv. subvencioniranoj školi u kojima je moguće ostvariti poseban status (*statutory employment*), dok svi zaposleni u privatnim školama imaju status izjednačen s zaposlenima u privatnom sektoru⁴².

4.2.1. Flamanska zajednica⁴³

U flamanskoj zajednici za planiranje zapošljavanja u školstvu zaduženo je Ministarstvo obrazovanja, kulture i znanosti (*Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap*) koje radi analizu ponude i potražnje na tržištu rada u obrazovanju i izrađuje prognoze potreba za učiteljima za razdoblje od 10 godina. Mjesečno objavljuje podatke o broju i profilima tražitelja posla, broju slobodnih radnih mjesta i omjeru između ta dva pokazatelja⁴⁴. Prema objavljenim podacima⁴⁵, flamanska zajednica u Belgiji ima velik problem u manjku osoblja u školama.

Osnovne uvjete za zapošljavanje flamanski parlament propisao je uredbom i oni uključuju državljanstvo neke od zemalja EU (uz moguće iznimke, uz odobrenje flandrijske Vlade), znanje nizozemskog jezika, zdravstvenu sposobnost, nekažnjavanost, te potvrdu o osposobljenosti za određeno radno mjesto (potvrda o kompetenciji). Potvrda o kompetenciji uključuje osnovnu diplomu, potvrdu o pedagoškoj kompetenciji i korisno iskustvo te se određuje u tri razine: “potrebna”, “smatra se dovoljnom” i “druga potvrda o osposobljenosti”. Kandidati s prve dvije razine kompetencija ravnopravni su u postupku zapošljavanja dok se kandidati koji posjeduju “drugu potvrdu o osposobljenosti” samo izuzetno mogu zaposliti. Zapošljavanje se provodi putem javnog natječaja, a odlučivanje je decentralizirano na razini svake pojedine škole i odluku donosi školski odbor (*schoolbesturen*). Obveza testiranja kandidata nije propisana, već o obliku selekcije kandidata odlučuje školski odbor. Nakon početne procjene prijave u pogledu formalnog ispunjavanja uvjeta natječaja i pregleda životopisa, najčešći oblik selekcije je intervju koji provodi školski odbor ili ravnatelj, a moguće je radi procjene praktičnih vještina kandidata održavanje probnog sata ili simulacija nastave

⁴² <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurylopedia/belgium-flemish-community/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school>

⁴³ Ovo poglavlje temelji se na podacima objavljenim na mrežnoj stranici Eurydicea – Belgium – Flemish Community 8. Teachers and education staff - 8.2 Conditions of service for teachers working in early childhood and school education <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurylopedia/belgium-flemish-community/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school>

⁴⁴ <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurylopedia/belgium-flemish-community/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school>

⁴⁵ https://www.eurydice.hr/cms_files/publications/ucitelji-i-nastavnici-u-europi-.pdf

(*proefles*). Od školske godine 2021./2022. uveden je obvezni sustav mentorstva za učitelje pripravnike koji karijeru započinju u status privremenog učitelja (na određeno vrijeme u pravilu jednu školsku godinu ili za vrijeme trajanja određenog projekta). U obrazovnom sustavu flamanske zajednice postoji i specifična kategorija učitelja koji imaju tzv. privremeni kontinuirani ugovor, koji može trajati više godina, a nastavak njihovog rada ovisi o osiguranju financijskih sredstava za izvođenja određenog oblika nastava. Treću kategoriju čine stalno zaposleni, no za dobivanje tog statusa potrebno je ispuniti uvjet određenog radnog iskustva i prethodno imati status “privremenog kontinuiranog ugovora”. U praksi, većina zaposlenih karijeru započinje radeći na kratkim zamjenama (tzv. interimovi).

4.2.2. Francuska zajednica⁴⁶

Većina ovlasti u području obrazovanja u francuskoj zajednici u Belgiji pripada Općoj upravi za obrazovanje (AEG) (*l'Administration générale de l'Enseignement*) koja je sastavni dio Ministarstva francuske zajednice, a određene ovlasti (poput organizacije školskog prijevoza i upravljanja školskim zgradama) imaju regionalne vlasti. Iako na federalnoj razini ne postoji posebna politika planiranja zapošljavanja u školama, zbog nedostatka nastavnog osoblja od 2002. osnovana je Jedinica za predviđanje zaposlenja u nastavi (*Prospective de l'Emploi dans l'Enseignement*) radi utvrđivanja manjkova osoblja po pojedinim regijama, institucijama i razdobljima tijekom školske godine.

Opća uprava za obrazovanje vodi bazu podataka za tri različite razine zapošljavanja: privremeno, prioritetno privremeno i trajno. Svake godine Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE)⁴⁷ objavljuje javni natječaj. Natječaj se objavljuje u službenom listu (*Moniteur belge*), školama i medijima. Da bi se prijavili na natječaj, kandidati se moraju registrirati i izraditi svoj profil putem internetske platforme *Primoweb*⁴⁸, a dokaze o ispunjavanju uvjeta dostavljaju kroz WBE sustav. Na temelju prijave kandidati se razvrstavaju po prioritetima (svojevrsnim rang ljestvicama) pri kojem je glavni kriterij broj podnesenih prijava u prethodnim godinama i radno

⁴⁶ Ovo poglavlje temelji se na podacima objavljenim na mrežnoj stranici Eurydicea – Belgium – French Community - 8. Teachers and education staff - 8.2 Conditions of service for teachers working in early childhood and school education <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurydice/belgium-french-community/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school>

⁴⁷ Wallonie Bruxelles Enseignement (WBE) je autonomna, javna organizacija odgovorna za organizaciju nastave u gotovo 500 ustanova na području francuske zajednice u Belgiji (od vrtića do visokog obrazovanja). <https://travaillerpour.be/fr/nos-employeurs/wallonie-bruxelles-enseignement>

⁴⁸ <http://www.enseignement.be/index.php?page=28044>

iskustvo. U pravilu se kandidati s najvišim privremenim prioritetom⁴⁹ odabiru za stalna zaposlenja. Svi zaposlenici u svojoj karijeri prije stalnog zaposlenja moraju proći pripremni i prioritetni privremeni status. Škole (povjerenstva) samostalno provode postupak selekcije (u pravilu intervju). Intervju se provodi u skladu sa smjernicama Službe za odabir i napredovanje u karijeri (*Service Selection et Promotion de l'Enseignement, SSPE*), a odluka o izboru kandidata je na upravljačkom tijelu škole (školskom odboru), uz suglasnost WBE-a.

Osim javnih škola, u francuskoj zajednici u Belgiji postoje i nezavisne škole koje se financiraju bespovratnim sredstvima (u pravilu se radi o katoličkim školama) i one imaju nešto veću autonomiju u postupku zapošljavanja osoblja.

4.2.3. Njemačka govorna zajednica⁵⁰

Njemačka zajednica dio je Valonske regije, no u pitanjima obrazovanja ima visoku razinu autonomije. I ta zajednica susreće se s problemom nedovoljnog broja osoblja u školama te je 2022. započeo projekt kojem je cilj da na temelju podataka o migracijama učitelja i novim zapošljavanjima utvrdi podatke o potražnji za učiteljima. Godišnje se za svaki predmet utvrđuje broj potrebnih učitelja.

Za postavljanje kriterija pri zapošljavanju u javnim školama nadležnost dijele Ministarstvo obrazovanja (*Deutschsprachige Gemeinschaft*) i Glavna školska služba (*Amt für Schulen*). Postupak zapošljavanje nema velikih razlika u odnosu na zapošljavanje u školama francuske zajednice. Nakon objave natječaja, prva (pred)selekcija obavlja se na razini Glavne školske službe (pregled formalnog ispunjenje uvjeta natječaja), a daljni postupak selekcije provodi školsko povjerenstvo koje nakon intervjua (a po potrebi i drugih oblika testiranja) donosi odluku koju potvrđuje ministarstvo. Za razliku od francuske zajednice koja ima različite statuse učitelja (privremeni, prioritetni privremeni i stalni) u njemačkoj govornoj zajednici ne postoje različiti statusi već je moguće stalno zaposlenje na početku karijere, odmah po završetku studija. No, u pravilu i u njemačkog govornoj zajednici većina se najprije zapošljava na određeno vrijeme. Do 2022. godine nije postojao program pripravnništva (uvođenja u rad) već

⁴⁹ Da bi kandidat iz privremenog statusa mogao prijaviti za privremeni prioritetni status mora imati najmanje 300 dana staža u protekle tri godine (uključujući i godinu u kojoj je objavljen natječaj) i tzv. ministarsku nominaciju. <https://estudandoeducacao.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/05/bc3a9lgica-comunidade-francesa.pdf>

⁵⁰ Ovo poglavlje temelji se na podacima objavljenim na mrežnoj stranici Eurydice – Belgium – German-Speaking Community - 8. Teachers and education staff - 8.2 Conditions of service for teachers working in early childhood and school education <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/belgium-german-speaking-community/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and>

se provodio neformalno suradnjom s iskusnijim učiteljima, a 2022. godine uveden je pilot projekt mentorstva za sve škole.

4.3. Zapošljavanje učitelja u Velikoj Britaniji

Velika Britanija jedna je od zemalja na koju je doktrina novog javnom menadžmenta izvršila najveći utjecaj i u kojoj su menadžerske reforme dovele do tzv. normalizacije, tako da osoblje zaposleno u školama nema poseban status već se na njih primjenjuju pravila koja vrijede i za zaposlene u privatnom sektoru (str. 35.)⁵¹.

U Engleskoj škole samostalno objavljuju oglase za radna mjesta na svojoj internetskoj stranici⁵², a često i na stranicama poput Teaching Vacancies⁵³ (TES) i Guardian Jobs⁵⁴. U oglasu se, osim statusa kvalificiranog učitelja (*Qualified Teacher Status, QTS*)⁵⁵ koji je obvezan navode i ostali uvjeti (npr. radno iskustvo). Postupak zapošljavanja propisan je Pravilnikom o školskom osoblju iz 2009. Prema Savjetima za osoblje i zapošljavanje u školama, Odjela za obrazovanje (*Staffing in employment advice for school, Department of*

⁵¹ https://www.eurydice.hr/cms_files/publications/ucitelji-i-nastavnici-u-europi-.pdf

⁵² Škola Fulham (Fulham school) objavila je svoju politiku zapošljavanja (Recruitment policy). U pravilu postupak zapošljavanja započinje objavom natječaja. Izuzetno, natječaj se ne objavljuje ukoliko se radi o preraspodjeli radnih mjesta unutar škole ili škola već ima zaposlenu osobu na određeno vrijeme koja ispunjava uvjete radnog mjesta na kojem je potrebno zapošljavanje na neodređeno vrijeme. Kandidati svoju prijavu dostavljaju putem postavljenog obrasca u kojem navode svoje kvalifikacije, radno iskustvo (uz dostavljene najmanje dvije preporuke bivših poslodavaca) i prilažu izjavu o nepostojanju zapreka u radu s djecom (nekažnjavanost). Dostavljene preporuke škola provjerava samo za one kandidate koji se nađu u užem izboru. Slijedi razgovor (intervju) na kojem se provjeravaju kompetencije kandidata za obavljanje poslova određenog radnog mjesta (formalno ispunjavanje uvjeta, radno iskustvo). Sastavni dio postupka zapošljavanja čini i izjava kandidata o odgovarajućoj zdravstvenoj sposobnosti. Prije sklapanja ugovora o radu, škola vrši provjeru izjava kandidata vezano uz identitet kandidata, dostavljene preporuke, nekažnjavanost (u prijavi po natječaju, bez obzira na protok vremena, osoba mora prijaviti prijašnju osuđivanost jer za određena kaznena djela prema Zakonu o rehabilitaciji iz 1974., *Rehabilitation of Offenders Act*, odredbe o rehabilitaciji se ne primjenjuju na radna mjesta koja uključuju rad ili pristup učenicima), zdravstvenu sposobnost, stručne kvalifikacije, pravo na rad u Velikoj Britaniji. str. 1-8 Fulham school, Recruitment policy
[file:///C:/Users/suzan/Downloads/zapo%C5%A1ljavanje%20u%C4%8Dtelja%20V.%20Brit%20-%20preporuke%20%C5%A0KOLE%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/suzan/Downloads/zapo%C5%A1ljavanje%20u%C4%8Dtelja%20V.%20Brit%20-%20preporuke%20%C5%A0KOLE%20(1).pdf)

⁵³

<https://www.tes.com/jobs/search/international?keywords=teacher&locations=United+Kingdom%3AEngland%3ANorth+West+England%3AManchester&displayLocation=Manchester&point=53.47894005717314%2C-2.2452779951531094>

⁵⁴ <https://www.gov.uk/guidance/list-a-teaching-job-at-your-school-on-teaching-vacancies>

⁵⁵ Status kvalificiranog učitelja (QTS) zakonski je uvjet za poučavanje u mnogim engleskim školama i smatra se poželjnim za učitelje u većini škola u Engleskoj. <https://www.gov.uk/guidance/qualified-teacher-status-qts>

*education*⁵⁶) selekciju provodi školsko povjerenstvo (ravnatelj, upravno tijelo, odbor koje je osnovalo upravno tijelo) i ona uključuje intervju kojim se provjeravaju upravljačke vještine, stil poučavanja, te komunikacijske i organizacijske sposobnosti kandidata⁵⁷. Upravno tijelo samostalno odlučuje o izboru kandidata⁵⁸. Upravno tijelo ovlast selektiranja i odlučivanja može delegirati ravnatelju da samostalno ili zajedno s jedinim ili više članova uprave odluči o izboru, a istu ovlast upravno tijelo može delegirati i odboru koji je samo osnovalo (čl. 4.)⁵⁹, te škola s izabranim kandidatom sklapa ugovor o radu. U školama kojima je osnivač lokalna vlast ili vjerska zajednica, pri odlučivanju o zapošljavanju potrebna je prethodna konzultacija s predstavnicima osnivača (lokalnih vlasti, odnosno predstavnika vjerske zajednice). (str.8)⁶⁰ Za potrebe kraćih zamjena moguće je i zapošljavanje uz posredovanje agencija za osoblje. (str. 10)⁶¹ Prema Pravilniku o obrazovanju (uvodni postupci za školske učitelje) (Engleska) iz 2012. svaki učitelj sa statusom kvalificiranog učitelja (QTS) na početku karijere mora proći pripremni

⁵⁶ Department of education, Staffing in employment advice for school, Departmental advice for school leaders, governing bodies, academy trusts and local authorities, October 2024
<https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm&ogbl#inbox/KtbxLvZmGBfcrsKHrrXWWdBhDCTBvhwQB?project=1&messagePartId=0.1>

⁵⁷ Prema Nacionalnoj službi za karijeru (National Careers Service), besplatnom servisu koji pruža savjete i podršku u razvoju karijere kompetencija potrebnih za obavljanje poslova učitelja razredne nastave uključuju poznavanje nastave i sposobnost osmišljavanja tečajeva, osjetljivost i razumijevanje, sposobnost stvaranja najboljih uvjeta za učenje ili poučavanje novih stvari, sposobnost dobre suradnje s drugima, fleksibilnost i otvorenost za promjene, poznavanje engleskog jezika, poznavanje matematike, strpljenje i sposobnost, održavanja smirenosti u stresnim situacijama, sposobnost samouvjerenog korištenja računala i glavnih softverskih paketa.
<https://nationalcareers.service.gov.uk/job-profiles/primary-school-teacher>

⁵⁸ Pri provođenju selekcije kandidata, barem jedan član povjerenstva mora imati odgovarajuću obuku o tome kako pravilno uzeti u obzir potrebu zaštite i promicanja dobrobiti djece prilikom zapošljavanja osoblja. Str. 13.
https://assets.publishing.service.gov.uk/media/68b836c9cc8356c3c882aa13/Staffing_and_employment_guidance_for_schools_-_Sept_2025.pdf

⁵⁹ Pravilnik o školskom osoblju (Engleska) iz 2009., čl. 4. (*The School Staffing (England) Regulations 2009., paragraph 4.*) <https://www.legislation.gov.uk/ukSI/2009/2680>

⁶⁰ Department of education, Staffing in employment advice for school, Departmental advice for school leaders, governing bodies, academy trusts and local authorities, October 2024
<https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm&ogbl#inbox/KtbxLvZmGBfcrsKHrrXWWdBhDCTBvhwQB?project=1&messagePartId=0.1>

⁶¹ Department of education, Staffing in employment advice for school, Departmental advice for school leaders, governing bodies, academy trusts and local authorities, October 2024
<https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm&ogbl#inbox/KtbxLvZmGBfcrsKHrrXWWdBhDCTBvhwQB?project=1&messagePartId=0.1>

period (pripravništvo) u pravilu tri školska tromjesečja, s mogućim skraćivanjem tog perioda na jedno tromjesečje (čl. 7.)⁶².

Isti postupak zapošljavanja provodi se i u Škotskoj⁶³, Walesu⁶⁴ i Sjevernoj Irskoj. Jedina razlika je u tome što u Škotskoj standarde za ulazak u profesiju, te akreditaciju stečenih diploma provodi Opće nastavno vijeće za Škotsku (*The General Teaching Council for Scotland, GTCS*)⁶⁵, a isto tijelo vodi i bazu podataka o učiteljima, te svi koji žele raditi u škotskim školama, moraju se prethodno registrirati pri GTCS-u. Tijelo s istim ovlastima djeluje i u Sjevernoj Irskoj (*General Teaching Council for Northern Ireland, GTCNI*)⁶⁶, a u Walesu iste ovlasti od 2015. godine ima Vijeće obrazovnih radnika (*Education Workforce Council, EWC*)⁶⁷ i za rad u školi također je potrebna prethodna registracija. No, kao i u Engleskoj, škole samostalno odlučuju o zapošljavanju.

⁶² Čl. 7. Pravilnika o obrazovanju (uvodni postupci za školske učitelje) (Engleska) iz 2012. (*The Education (Induction Arrangements for School Teacher) (England) Regulations 2012., No 1115*)
https://www.legislation.gov.uk/ukxi/2012/1115/made?utm_source=chatgpt.com

⁶³ Gradsko vijeće Glasgova 2018. godine ravnateljima škola dostavilo je smjernice kojima se trebaju voditi prilikom zapošljavanja na učiteljska radna mjesta u školama (Glasgow city council, Education Services, Recruitment to Teaching Post, 2018.). One uključuju pripremu za zapošljavanje i oglašavanje, proces odabira, provjeru kandidata, postupak rješavanja pritužbi kandidata i završetak procesa zapošljavanja. Kao i u Engleskoj, nakon dostave prijava kandidata s njima se provodi intervju u kojem se provjeravaju odgovarajuće kvalifikacije kandidata, prethodno iskustvo i profesionalni razvoj, timske, upravljačke i komunikacijske vještine, sposobnost prilagodbe i provedbe promjena, te specifično za Škotsku i obvezna registracija pri GTCS-u. str. 6
https://www.eis.org.uk/Content/Glasgow/images/MC16_Recruitment_to_Teaching_Posts.pdf

⁶⁴ Vlada Walesa je 2008. godine donijela je smjernice pri zapošljavanju osoblja, a sam postupak zapošljavanja se ne razlikuje od postupka u ostalim dijelovima Velike Britanije.
<https://www.gov.wales/sites/default/files/publications/2018-03/10-staffing.pdf>

⁶⁵ General Teaching Council for Scotland (GTC Scotland), osnovano je 1965. godine kao neovisno regulatorno tijelo za učitelje u Škotskoj. Njegove ovlasti uključuju vođenje službenog registra učitelja, postavljanje i održavanje profesionalnih standarda za učiteljsku profesiju, akreditaciju programa početnog obrazovanja učitelja i istraživanje pritužbi kako bi se osiguralo održavanje standarda. <https://www.gtcs.org.uk/about-us>

⁶⁶ Kao i u Škotskoj i Walesu i u Sjevernoj Irskoj pod nazivom General Teaching Council for Northern Ireland (GTCNI) djeluje tijelo zaduženo za uspostavljanje i vođenje registra učitelja, odobravanje kvalifikacija učitelja u svrhu registracije, reguliranja učiteljske profesije, postavljanja etičkih standarda uz savjetodavnu ulogu radi razvoja karijere učitelja. <https://www.gtcni.org.uk/about-us/overview>

⁶⁷ Education Workforce Council (EWC) neovisno je regulatorno tijelo za obrazovno osoblje u Walesu. Njegovi glavni ciljevi su poboljšanje standarda poučavanja i kvalitete učenja u Walesu, održavanje i poboljšavanje standarda profesionalnog ponašanja među učiteljima i osobama koje podržavaju poučavanje i učenje u Walesu.
[https://www.gov.wales/education-workforce-council-ewc#:~:text=The%20Education%20Workforce%20Council%20\(EWC\)%20is%20the,who%20support%20teaching%20and%20learning%20in%20Wales.](https://www.gov.wales/education-workforce-council-ewc#:~:text=The%20Education%20Workforce%20Council%20(EWC)%20is%20the,who%20support%20teaching%20and%20learning%20in%20Wales.)

4.4. Zapošljavanje učitelja u Republici Sloveniji

Zaposleni u sustavu obrazovanja u Sloveniji su javni službenici. Za razvoj obrazovnog sustava u Sloveniji nadležno je Ministarstvo odgoja i obrazovanja (*Ministarstvo za vzgojo in izobraževanje*), a za organizaciju i djelovanje javnih službi te sustav plaća u javnim službama (pa tako i u školama) odgovorno je Ministarstvo uprave (*Ministarstvo za javno upravo*). Ne postoji poseban sustav planiranja zapošljavanja u obrazovanju osim što nacionalni statistički ured (*Statistični urad*) prati i objavljuje podatke u upisu studenata i broju zaposlenih učitelja. Prema podacima koje je objavila europska mreža Eurydice, zaposleni u školama imaju status javnih službenika. Zapošljavaju se na način i po postupku utvrđenom zakonom. Kandidati za odgojitelje i učitelje prijavljuju se vlastitim izborom na javne oglase za slobodna radna mjesta koje objavljuju škole. Odabir među kandidatima vrše ravnatelji i natječajni odbori. Prava i obveze zaposlenih uređena su općim radnim zakonodavstvom, zakonom i provedbenim propisima koji uređuju područje obrazovanja u Sloveniji, te kolektivnim ugovorima.⁶⁸

Postupak zapošljavanja započinje javnim natječajem koji škole objavljuju na mrežnoj stranici Zavoda za zapošljavanje (*Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje*)⁶⁹, te u pravilu i na stranicama škole koja objavljuje natječaj⁷⁰.

Postupak zapošljavanja propisan je čl. 109. Zakona o organizaciji i financiranju odgoja i obrazovanja (*Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja*)⁷¹. Vrsta i razina obrazovanja učitelja i stručnih suradnika uređena je Pravilnikom o obrazovanju učitelja i drugih stručnih radnika u osnovnoškolskom obrazovnom programu⁷² i za zapošljavanje učitelja i

⁶⁸ Ovaj odlomak temelji se na podacima objavljenim na mrežnoj stranici Eurydice – Slovenia, 8. Teachers and education staff - 8.2 Conditions of service for teachers working in early childhood and school education <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurydice/slovenia/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school-education>

⁶⁹ Primjer natječaja objavljenog na mrežnoj stranici Zavoda za zapošljavanje, za radno mjesto učitelja u produženom boravku u OŠ Marije Vere, Kamnik, objavljenog 5. rujna 2025. <https://www.ess.gov.si/iskalci-zaposlitve/iskanje-zaposlitve/iskanje-dela/#/?drzava=SI>

⁷⁰ Primjer natječaja za radno mjesto učitelja povijesti u OŠ Cirkularne-Zavrč u Sloveniji <https://www.cirkularne-zavrc.si/2025/07/16/razpis-za-delovno-mesto-ucitelj-zgodovine-m-z/>

⁷¹ Člankom 109. Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja propisana je obveza škole da prije objave natječaja pribavi suglasnost resornog ministarstva (st. 2.), te potom objavljuje natječaj. U okviru ministarstva nadležnog za obrazovanje osnivaju se školske uprave koje (između ostalog) vode evidenciju o učiteljima i stručnim suradnicima za kojima je prestala potreba u određenoj školi (čl. 30.) i njihovo zapošljavanje moguće je bez objave natječaja (čl. 109. st. 4..)

⁷² Pravilnik o izobrazbi učiteljev in drugih strokovnih delavcev v izobraževalnem programu osnovne šole (Uradni list Republike Slovenije, 85/22, 70/24). Npr. za radno mjesto učitelja geografije potrebno je završiti sveučilišni

stručnih suradnika propisuje završeni sveučilišni studijski program ili magistarski studijski program drugog stupnja⁷³. Prema čl. 109. st. 7. Zakona o organizaciji i financiranju odgoja i obrazovanja, ukoliko se na natječaj ne jave osobe koje imaju sve potrebne uvjete, moguće je sklopiti ugovor o radu na određeno vrijeme i s osobom koja nema pedagoške kompetencije uz uvjet da ih stekne i položi stručni ispit u roku tri godine, te je nakon toga moguće s tom osobom sklopiti ugovor na neodređeno vrijeme bez prethodne objave natječaja (čl. 109/7)⁷⁴. Na mogući nedostatak učitelja upućuje čl. 109.c Zakona o organizaciji i financiranju odgoja i obrazovanja⁷⁵ kojim je moguće ugovoriti dodatni rad u trajanju 8 sati tjedno s osobom koja je već zaposlena u školi na puno radno vrijeme, ukoliko se prethodno objavljenim natječajem nije uspjelo popuniti radno mjesto⁷⁶.

studijski program geografije ili magistarski studijski program geografije drugog stupnja, čl. 16. Pravilnika, a ista razina obrazovanja potrebna je i za rad na drugim učiteljskim radnim mjestima.

⁷³ Prema Pregledu europskog iskustva i dobre prakse u priznavanju inozemnih obrazovnih kvalifikacija u viskom obrazovanju (Đaković 2021: 33) druga razina obrazovanja u Republici Sloveniji odnosi se na završeni sveučilišni magistarski studijski program, trajanja 1 do 2 godine, 60 do 120 ECTS bodova, odnosno integrirani magistarski studijski program prve i druge razine (cjeloviti magistarski studijski program), trajanja 5 do 6 godina, 300 do 360 ECTS bodova.

<https://mzom.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Obrazovanje/VisokoObrazovanje/RazvojVisokogObrazovanja/EPER/Pregled-europskog-iskustva-i-dobre-prakse-u-priznavanju-inozemnih-obrazovnih-kvalifikacija-u-visokom-obrazovanju.pdf>

⁷⁴ čl. 109. st. 7. Zakona o organizaciji i financiranju odgoja i obrazovanja (Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, Uradni list RS, št. 16/17, 36/08, 58/09, 64/09, 65/09, 20/11, 40/12, 57/12, 47/15, 46/16, 49/16)

<https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO445>

⁷⁵ čl. 109.c Zakona o organiziranju i financiranju odgoja i obrazovanja (*Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja*), Uradni list RS, št. 16/17, 36/08, 58/09, 64/09, 65/09, 20/11, 40/12, 57/12, 47/15, 46/16, 49/16)

<https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO445>

⁷⁶ čl. 109.c Zakon o organiziranju i financiranju odgoja i obrazovanja:

„Zaposlenici obrazovnih ustanova koji rade puno radno vrijeme mogu, iznimno, ako je to potrebno za nesmetano provođenje obrazovnog rada, sklopiti ugovor o radu s nepunim radnim vremenom, u opsegu od najviše jedne petine punog radnog vremena (dodatni rad), također s istim poslodavcem.

Ugovor o radu iz prethodnog stavka može se sklopiti na određeno vrijeme od najviše godinu dana. Pod uvjetima iz prethodnog stavka, za isti posao može se sklopiti više uzastopnih ugovora o radu na određeno vrijeme.

Ugovor o radu iz prvog stavka ovog članka može se sklopiti sa stručnim radnikom radi nesmetanog provođenja nastave, ako je prethodno iskorištena mogućnost novog zapošljavanja i povećanih obveza učenja iz članka 124. ovog Zakona“

Zakonom, provedbenim propisom, odnosno općim aktom škola postupak selekcije kandidata nije propisan⁷⁷, a o izboru kandidata samostalno odlučuje ravnatelj⁷⁸ i s izabranim kandidatom sklapa ugovor o radu.

Slovenija ima poseban postupak ulaska u profesiju, odnosno zapošljavanja pripravnika. Ministarstvo odgoja i obrazovanja najmanje jednom godišnje objavljuje natječaj za zapošljavanje pripravnika. O odabiru kandidata i rasporedu pripravnika za rad u pojedinim školama odlučuje ministarstvo, ali se pri odluci u obzir uzima interes škole i kandidata. Pripravnici sklapaju ugovor o radu na određeno vrijeme u trajanju 10 mjeseci (koliko traje pripravnčki staž) i odrađuje im se mentor. Nakon odrađenog pripravnčkog staža pripravnici polažu stručni ispit. (čl. 110. i 111. Zakona o organizaciji i financiranju odgoja i obrazovanja)⁷⁹.

Pripravnici se mogu prijaviti i na natječaje koje objavljuju škole i ukoliko se na natječaj ne prijavi kandidat koji ispunjava sve propisane uvjete (razinu i vrstu obrazovanja i ima položen stručni ispit), ugovor o radu moguće je sklopiti s pripravnikom na određeno vrijeme od 2 godine, a ukoliko pripravnik u tom roku položi stručni ispit, s njim je moguće sklopiti ugovor o radu na neodređeno vrijeme bez prethodnog postupka natječaja. (čl. 109. st. 6. Zakona o organiziranju i financiranju odgoja i obrazovanja).

⁷⁷ Pregledom općih akata nekoliko nasumično odabranih škola u Sloveniji, odnosno kataloga informacija koje su škole objavile na svojim na mreženim stranicama niti jedna škola nema objavljen opći akt kojim bi škole u okvirima postavljenim zakonom i propisima detaljnije uređivale postupak zapošljavanja, posebno postupak selekcije kandidata. Pregledane su mrežne stranice OŠ Marije Vere iz Kamnika

<https://osmarijever1.splet.arnes.si/files/2023/09/katalog-informacij-javnega-znacaja.pdf> OŠ Draga Kobala iz Maribora <https://www.osdk.si/katalog-informacij-javnega-znacaja/> i OŠ I Murske Sobote <https://www.osenams.si/katalog-informacij-javnega-znacaja/>

No, pregledom natječaja objavljenih na mrežnoj stranici Zavoda za zapošljavanje vidljivo je da škole osim zakonom propisanih uvjeta objavljuju i kompetencije koje očekuju od kandidata (npr. OŠ Marije Vere od kandidata traži računalne vještine i to naprednu razinu za obradu teksta s tablicama te osnovnu razinu za obradu proračunskih tablica)

<https://www.ess.gov.si/iskalci-zaposlitve/iskanje-zaposlitve/iskanje-dela/?idp=3328735/#/pdm/3328735> Iste zahtjeve dodatnih kompetencija za zapošljavanje učitelja postavile su i OŠ Trnovo iz Ljubljane <https://www.ess.gov.si/iskalci-zaposlitve/iskanje-zaposlitve/iskanje-dela/?idp=3328479/#/pdm/3328479> i OŠ Preserje <https://www.ess.gov.si/iskalci-zaposlitve/iskanje-zaposlitve/iskanje-dela/?idp=3328688/#/pdm/3328688> ali je zanimljivo da prema objavljenom natječaju OŠ Preserje prednost imaju kandidati koji uz ispunjavanje svih uvjeta imaju vozačku dozvolu B kategorije i vlastito vozilo. Obzirom na te zahtjeve, za očekivati je da škole provode postupak selekcije bilo putem intervju-a ili na druge načine.

⁷⁸ čl. 49. toč. 22. Zakona o organiziranju i financiranju odgoja i obrazovanja kao jednu od nadležnosti ravnatelja propisano je da ravnatelj „odlučuje o sklapanju ugovora o radu i disciplinskoj odgovornosti radnika“ <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO445>

⁷⁹ <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO445>

4.5. Usporedba sustava zapošljavanja u osnovnim školama u izabranim zemljama

Tablica 1 – Usporedba sustava zapošljavanja u osnovnim školama u Italiji, Belgiji, Velikoj Britaniji i Sloveniji

	Postupak zapošljavanja	Natječaj objavljuje	O zapošljavanju odlučuje	Pravni temelj zapošljavanja	Status zaposlenih	Obvezno uvođenja u rad (pripravnništvo)
Italija	centralizirano	resorno ministarstvo	regionalne vlasti upućuju učitelje u školu	ugovor o radu	javni službenici	uvođenje u rad i probni rok
Belgija flamanska zajednica	decentralizirano	škola	školski odbor	tzv. statutarne zaposlenici – jednostrani akt škole ugovorni zaposlenici (kraće zamjene) – ugovor o radu	tzv. statutarne učitelji (poseban status) čija su prava i obveze vrlo slične državnim službenicima i dijelom ugovorni radnici izjednačeni s radnicima u privatnom sektoru	da, uz podršku mentora (od 2021./22. šk. god.)
Belgija francuska zajednica	djelomično centralizirano (u 1. fazi postupka)	Wallonie- Bruxelles Enseignement (WBE) ⁸⁰	školski odbor uz suglasnost WBE			ne, ali postoje različiti statusi učitelja (privremeno, prioritetno privremeno i trajno)
Belgija njemačka govorna zajednica	djelomično centralizirano (u 1. fazi postupka)	Glavna školska služba (Amt für Schulen)	školski odbor uz suglasnost Glavne školske službe			da, od 2022. kao pilot projekt
Velika Britanija	decentralizirano	škola	upravno tijelo škole, uz mogućnost prenošenja ovlasti na ravnatelja (samostalno ili s članom/vima upravnog odбора)	ugovor o radu	izjednačeni sa zaposlenima u privatnom sektoru	da, u pravilu tri tromjesečja
Slovenija	decentralizirano (osim za pripravnike)	škola za pripravnike – resorno ministarstvo	škola (osim zapošljavanja pripravnika o čemu odlučuje ministarstvo, uz uzimanje u obzir mišljenja škole i kandidata)	ugovor o radu	javni službenici	da, uz određivanje mentora i obvezu polaganja stručnog ispita

Obrada: autorica

Iz ovih nekoliko primjera vidljivo je da zemlje u Europi njeguju različit pristup zapošljavanju u osnovnoj školi, od posve centraliziranog u Italiji do posve decentraliziranog u Velikoj

⁸⁰ Wallonie Bruxelles Enseignement (WBE) je autonomna, javna organizacija odgovorna za organizaciju nastave u gotovo 500 ustanova na području francuske zajednice (od vrtića do visokog obrazovanja).

Britaniji u kojoj učitelji nemaju poseban status već su izjednačeni s radnicima u privatnom sektoru. Zanimljiv je pristup Belgije u kojoj svaka od jezičnih zajednica samostalno pristupa razvoju obrazovanja i zapošljavanju u školama, od decentraliziranog zapošljavanja u školama flamanske zajednice do djelomično centraliziranog u francuskoj i njemačkoj govornoj zajednici. Većina zemalja traži određen pripremni period za učitelje bez radnog iskustva, bilo kroz formalno pripravništvo i polaganje stručnog ispita (kao u Sloveniji), bilo kroz različite oblike uvođenja u rad što upućuje na važnost oposobljavanja i stjecanja praktičnog iskustva. Svaki od tih pristupa ima određene dobre strane – u Italiji svi kandidati istovremeno prolaze jednak postupak testiranja te je time smanjena mogućnost vanjskih utjecaja na rezultate, no, s druge strane, posve centralizirano raspoređivanje kandidata u određenu školu ne mora biti najbolje rješenje jer svaka škola ima određene specifičnosti, određenu organizacijsku kulturu što je možda i razlog omogućavanja premještanja u određenim situacijama. U Velikoj Britaniji posve decentralizirani pristup i status zaposlenih u osnovnim školama izjednačen sa zaposlenima u privatnom sektoru daje dozu fleksibilnosti, ali i određenu razinu nesigurnosti. Sustav zapošljavanja u Sloveniji je vrlo sličan hrvatskom modelu uz izuzetak zapošljavanja pripravnika kojima je stručni ispit, kao uvjet stalnog zaposlenja svojevrsna licenca za rad u školi. Sustav francuske jezične zajednice u Belgiji iako djelomično centraliziran, a time lišen i bilo kakvih spekulacija o objektivnosti, zbog različitih statusa učitelja (privremeno, prioritarno privremeno i trajno), pri zapošljavanju očito određenu prednost daje radnom iskustvu, što može djelovati demotivirajuće na ljude na početku karijere.

5. ZAPOŠLJAVANJE U OSNOVNIM ŠKOLAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Dobro osmišljen model upravljanja ljudskim potencijalima u sustavu obrazovanja nedjeljiv je segment uspješne obrazovne politike u cjelini i on bi trebao uključivati sve važne elemente, od osmišljavanja strategije (utvrđivanja dugoročnih ciljeva i vizije razvoja nacionalnog obrazovanja), planiranja potrebnog broja i strukture zaposlenih, analiziranja i oblikovanja poslova i radnih mjesta, sustava pribavljanja, izbora i raspoređivanja osoblja (razvoja modela kojim će se postići da se na radna mjesta kandidiraju kvalitetni stručnjaci), njihovog praćenja, motiviranja, ocjenjivanja, stručnog osposobljavanja i usavršavanja, pa sve do stvaranja odgovarajuće klime u društvu koja će tu politiku podržavati. (Stančić, 2006: 523, 524)

Bez prevelikih pretenzija, može se reći da je dobro postavljen sustav obrazovanja, ne samo u segmentu kvalitetnih i na budućnost usmjerenih nastavnih kurikula, već i u sustavu poučavanja, uz zapošljavanje kvalitetnih i motiviranih ljudi osnova budućnosti neke zemlje.

Česti medijski napisi, ali i neki stručni radovi⁸¹ upozoravaju da je u Hrvatskoj zapošljavanje u školstvu opterećeno određenim problemima – od nedovoljnog broja stručnih kadrova (posebno za izvođenje tzv. STEM grupe nastavnih predmeta), a time i velike količine nestručno zastupljene nastave⁸², s jedne strane, do natječaja koji se samo formalnost, nepotizma pri zapošljavanju i teškoća pri zapošljavanju nekih profila učitelja⁸³, s druge strane.

5.1. Politika zapošljavanja u osnovnoškolskim ustanovama

Vlada RH je 2010. godine donijela Uredbu o praćenju, analizi i predviđanju potreba tržišta rada za pojedina zvanja te izradi i uzimanju u obzir preporuka za obrazovnu upisnu politiku⁸⁴. U skladu s Uredbom, Hrvatski zavod za zapošljavanje, na temelju analize i potreba tržišta rada u pojedinim zvanjima, svake godine u prosincu donosi Preporuke za obrazovnu upisnu politiku

⁸¹ Matešić, I., Brozović, I. u radu Deficitarnost nastavnika u STEM-u – utjecaj na budućnost obrazovanja napravile su kvantitativno istraživanje u kojem su prikazale podatke o broju objavljenih natječaja za radna mjesta učitelja STEM grupe predmeta (informatike, matematike, fizike, kemije, biologije) i taj broj usporedile s brojem studenata na nastavničkim studijskim programima. Usporedna analiza broja radnih mjesta i potencijalno raspoloživih zaposlenika pokazala je drastični nerazmjer između potreba škole i raspoloživih kadrova (npr. samo za matematiku broj traženih učitelja po natječajima objavljenim na stranicama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje u 2021. iznosio je 1055, a broj studenata završne godine studija nastavničkog smjera matematike na svim sveučilištima u Hrvatskoj u ak. god. 2021./2022. iznosio je 220)

⁸² Školske novine, časopis specijaliziran za temu školstva (osnovnog i srednjeg) kao glavnu temu dvobroja (27-28) od 10. rujna 2024. posvetio je nedostatku učitelja <https://www.skolskenovine.hr/vijesti/novi-broj-skolskih-novina-27-28-od-10-rujna-2024-tema-broja-nedostatak-ucitelja-u-hrvatskim-skolama> Problemom nestručno zastupljene nastave zbog nedovoljnog broja učitelja pojedinih, posebno STEM predmeta bavi se i portal Srednja.hr (portal specijaliziran za teme obrazovanja) koji u tekstu „Imamo podatke koliko nestručnih nastavnika radi u školama, ali i njihov ukupan broj po županijama“ navodi podatak da je na u osnovnim i srednjim školama u Hrvatskoj zaposleno 528 osoba (1,20 %) koje nemaju odgovarajuću razinu i/ili vrstu obrazovanja što često ima negativan utjecaj na učenička znanja i postignuća. <https://www.srednja.hr/novosti/imamo-podatke-koliko-nestručnih-nastavnika-radi-u-skolama-ali-i-njihov-ukupni-broj-po-zupanijama/>

⁸³ Portal Indeks.hr 2018. godine objavio je priču o zapošljavanju u jednoj školi kada je po natječaju u kojem je tražen učitelj tjelesne i zdravstvene kulture na nepuno radno vrijeme, 24 sata tjedno, a po istom natječaju zaposlena su djeca učitelja koji rade u školi koja je objavila natječaj (svaki po 12 sati). Radi vjerodostojnosti uz tekst su priložene fotografije natječaja i obavijesti kandidatima natječaja. Natječaj je po rješenju prosvjetne inspekcije poništen i ravnateljica je prema navodima portala Indeks.hr izjavila da se radi o nepotizmu. No, isti natječaj je nakon par mjeseci ponovno objavljen i ponovno su izabrani isti kandidati. <https://www.index.hr/vijesti/clanak/donosimo-pricu-o-zaposljavanju-u-skoli-u-omisu-je-li-ovo-normalno/2042078.aspx> Portal Srednja.hr u jednoj od svojih objava donio je i priču učiteljice razredne nastave s pojačanim Hrvatskim jezikom koja 11 godina radi na zamjenama i ne može naći stalno zaposlenje (jer su prema njezinim navodima natječaji samo formalnost i unaprijed se zna tko će biti zaposlen). Prema navodima učiteljice iz teksta, jedan od problema zaposlenja na određeno vrijeme u školi (zbog zamjene) je u tome što njezin radni odnos često prestaje krajem nastavne godine kada se osoba koju je zamjenjivala vraća na rad kako bi koristila godišnji odmor, a početkom sljedeće nastavne godine ista osoba ponovno odlazi (na bolovanje ili roditeljski dopust) i onda se ona ponovno zapošljava kao zamjena). <https://www.srednja.hr/zbornica/tuzna-prica-uciteljice-11-godina-ne-mogu-pronaci-stalni-posao-svako-ljeto-zavrsim-na-burzi/>

⁸⁴ Uredba o praćenju, analizi i predviđanju potreba tražita rada za pojedina zvanja te izradi i uzimanju u obzir preporuka za obrazovnu upisnu politiku, NN 93/10

i politiku stipendiranja za narednu godinu⁸⁵ za svaku županiju. Već niz godina preporuke su gotovo iste i idu u smjeru povećanje upisnih kvota na visokoškolskim ustanovama istih profila zvanja (nastavničke smjerove matematike, fizike, kemije, informatike, tehnike, logopedije), a isto tako godinama se ne mijenja niti lista zvanja za koje se preporuča smanjenje upisnih kvota (nastavnički smjer hrvatskog jezika, povijesti, kineziologije). Senat Sveučilišta svake godine donosi odluku o upisnim kvotama za upis studenata na fakultetima u svojim sastavnicama. Iako se odluka o upisnim kvotama temelji na autonomiji sveučilišta, radi dobrog planiranja zapošljivosti nakon završetka studija potreban je viši stupanj koordinacije između svih aktera (fakulteta koji izvode programe nastavničkih studija, Sveučilišta, Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih, Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, Državnog zavoda za statistiku, gradova i županija kao osnivača škola, pa sve do samih škola). Prema Zakonu o ustrojstvu i djelokrugu tijela državne uprave⁸⁶ (čl. 11/1) jedna od nadležnosti Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih je i razvitak školstva što bi trebalo uključivati i politiku planiranja kadrova u školstvu te osmišljanje mjera za njezinu provedbu. Nacionalnim planom razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027.⁸⁷ kao jedan od izazova istaknut je *“nedostatak sustavnih mjera obrazovne politike vezan za privlačenje i zadržavanje najboljih odgojno-obrazovnih radnika u profesiji”* S druge strane, pojedine visokoškolske ustanove kao razlog nedovoljnih kvota za upis studenata za deficitarna zanimanja pripisuju i ograničenjima vezanim uz postavljene norme omjera studenata i nastavnika te želju za zadržavanjem visokve kvalitete studiranja⁸⁸. Treći, sve veći problem predstavlja i sve manji interes mladih za studiranjem na studijima koji obrazuju buduće učitelje⁸⁹.

⁸⁵ Preporuka za obrazovnu upisnu politiku i politiku stipendiranja za 2025. godinu
https://www.hzz.hr/app/uploads/2024/12/preporuke_24-1.pdf

⁸⁶ Zakon o djelokrugu i ustrojstvu tijela državne uprave, NN 85/20, 21/23, 57/24

⁸⁷ Nacionalni plan razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027.
<https://mzom.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Obrazovanje/AkcijskiINacionalniPlan/Nacionalni-plan-razvoja-sustava-obrazovanja-za-razdoblje-do-2027.pdf>

⁸⁸ Izjava predstavnika Prirodoslovno-matematičkog fakulteta u Zagrebu, Poslodavci i HZZ: Neusklađenost tržišta rada i obrazovnog sustava sve je izraženija, Sveučilišta su izjavila što ih sprečava da povećaju, odnosno smanjuju kvote na Fakultetima, Jutarnji list
<https://novac.jutarnji.hr/novac/karijere/poslodavci-i-hzz-neuskladenost-trzista-rada-i-obrazovnog-sustava-sve-izrazenija-7262730>

⁸⁹ Ove godine podatak Agencije za visoko obrazovanje i mlade da niti jedan student nije upisan na nastavnički smjer fizike i kemije prenijeli su svi mediji u Hrvatskoj. Problem neprivlačnosti učiteljskog zvanja (posebno

Jedine aktivne mjere planiranja zapošljavanja Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih odnose se na provođenje Odluke o zabrani novog zapošljavanja službenika i namještenika u javnim službama⁹⁰ koju Ministarstvo vrlo restriktivno provodi pri zapošljavanju nenastavnih kadrova i stručnih suradnika, dok je u zapošljavanju učitelja uveden ležerniji pristup⁹¹.

S druge strane, škole nemaju mehanizme koji bi im omogućili dugoročno planiranje zapošljavanja. Broj zaposlenih ovisi o broju učenika, a time i o broju razrednih odjela koji je svake godine promjenjiv i nekoliko generacija unaprijed, relativno teško predvidiv. Jedino mogu predvidjeti potrebe zapošljavanja vodeći se dobnom strukturom svojih zaposlenih, no strateško planiranje zapošljavanja kao i mjere za povećanje atraktivnosti rada u školi prvenstveno su u rukama središnje vlasti te pojedina škola vrlo malo može učiniti na privlačenju kadrova u svoju sredinu, pri čemu su škole u ruralnim područjima u daleko težem položaju u odnosu na škole u većim urbanim središtima.

Prema podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje⁹² na početku školske godine 2024./2025. bilo je zaposleno sveukupno 36.773 učitelja, od toga 36.131 u javnim školama koji nastavu izvode po redovitom programu, 308 u privatnim školama, 332 u školama kojima su osnivači vjerske zajednice. Od ukupnog broja zaposlenih učitelja, na nepuno radno vrijeme bilo je ih je zaposleno 9.034, odnosno 24,56, a od tog broja žene su činile 70,25% (6.347 učiteljica). Kada se ovim podacim pridodaju i podaci o zaposlenima u školama koje nastavu izvode za djecu i mladež s teškoćama u razvoju (1.053 učitelja), sveukupno u sustavu osnovnog školstva (bez obzira na osnivača, odnosno radi li se o redovitom ili posebnom programu) zaposleno je 37.826 učitelja, a nastavu pohađa 296.141 učenik. Prema ovim podacima, na početku

određenih nastavnih predmeta) istaknuta je i u Nacionalnom planu razvoja sustava obrazovanja do 2027., a mjere poput državnih stipendija za studente STEM grupe predmeta očito nisu dovoljne za promjenu.

⁹⁰ Odluka o zabrani novog zapošljavanja u javnim službama, NN 35/22

⁹¹ Do školske godine 2024./2025. škole su u slučaju povećanja broja razrednih odjela, a time i do potrebe za zapošljavanjem novih učitelja od resornog ministarstva morale tražiti prethodnu suglasnost za zapošljavanje. Od školske 20204./2025. godine to više ne moraju činiti već u slučaju povećanja broja razrednih odjela (i u slučaju odlaska učitelja u mirovinu) ne moraju čekati suglasnost MZOM-a, već mogu samostalno pokrenuti postupak zapošljavanja, što je dovelo do ubrzanja objave natječaja za novootvorena radna mjesta.

⁹² Iskazani podaci temelje se na podacima Državnog zavoda za statistiku – Osnovne škole, kraj šk.g. 2023./2024. i početak 2024./2025. <https://podaci.dzs.hr/2025/hr/97133>
Državni zavod za statistiku podatke o početku školske godine 2025./2026. prikupljat će tijekom listopada, te će oni biti objavljeni u studenom ili prosincu 2025.

2024./2025. godine u osnovnim školama koje nastavu izvode po redovitom programu na jednog je učitelja dolazilo 10,72 učenika⁹³.

5.2. Pravni okvir zapošljavanja u osnovnim školama u RH

Zapošljavanje u hrvatskim osnovnim školama regulirano je Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi⁹⁴, većim brojem provedbenih propisa⁹⁵, uz značajan utjecaj kolektivnih ugovora i općih akata školskih ustanova i uz posrednu primjenu Zakona o radu, te primjenu nekih posebnih zakona⁹⁶.

Osnovni pravni okvir za zapošljavanje u školi čini Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (čl. 105-114) kojima se propisuju osnovni uvjeti koje kandidati moraju ispuniti, zapreke, postupci i načini zapošljavanja, te njihova provedba.

Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi propisani su osnovni uvjeti za zapošljavanje osoba koje rade u odgojno-obrazovnom procesu (učitelja i stručnih suradnika) i oni uključuju poznavanje hrvatskog jezika i latiničnog pisma u mjeri koja omogućava izvođenje odgojno-obrazovnog rada⁹⁷ i odgovarajuća razina i vrsta obrazovanja (čl. 105/2).

⁹³ Prema podacima Državnog zavoda za statistiku zadnjih nekoliko godina u Hrvatskoj raste broj učitelja (2022./2023. 35.484, 2023./2024. 36.288., 2024./2025. 36.773 učitelja), a istodobno se smanjuje broj učenika (2022./2023. 305.602, 2023./2024. 300.528, 2024./2025. 294.227 učenika). Razlozi za ovaku pojavu traže posebno istraživanje. <https://podaci.dzs.hr/2023/hr/58233> <https://podaci.dzs.hr/2024/hr/76961> <https://podaci.dzs.hr/2025/hr/97133>

⁹⁴ Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, NN 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/11, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 7/17, 68/18, 98/19, 64/20, 151/22, 155/23, 156/23

⁹⁵ Najveći utjecaj na zapošljavanje učitelja i stručnih suradnika ima Pravilnik o odgovarajućoj vrsti obrazovanja učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi, NN 6/19 jer je njime propisana vrsta obrazovanja koju moraju imati učitelji (i stručni suradnici) u osnovnoj školi. Za zapošljavanje administrativnog i tehničkog osoblja važnost ima Pravilnik o djelokrugu rada tajnika te administrativnim-tehničkim i pomoćnim poslovima koji se obavljaju u osnovnoj školi, NN 40/14, 71/25 jer se tim pravilnikom određuju moguća radna mjesta administrativnog i tehničkog osoblja u osnovnoj školi i kriteriji za njihovo otvaranje. Pri zapošljavanju učitelja (i stručnih suradnika) određenu ulogu ima i Pravilnik o tjednim radnim obvezama učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi, NN 34/14, 40/14, 103/14, 102/19 jer su njime postavljeni kriteriji za određivanje broja sati redovite nastave i neposrednog odgojno-obrazovnog rada potrebnog za rad u punom radnom vremenu (a time se određuje i broj, odnosno radno vrijeme učitelja i stručnih suradnika). Obzirom da broj učitelja ovisi o broju učenika, pri zapošljavanju učitelja važnost ima i Pravilnik o broju učenika u redovitom i kombiniranom razrednom odjelu i odgojno-obrazovnoj skupini u osnovnoj školi, NN 124/09.

⁹⁶ Zakonom o pravima hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članova njihovih obitelji, NN 12/17, 98/19, 84/21, 156/23, Zakonom o civilnim stradalnicima iz Domovinskog rata, NN 84/21 i Zakonom o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom, NN 157/13, 152/14, 39/18, 32/20 određene kategorije kandidata ostvaruju pravo prednosti pri zapošljavanju (pod jednakim uvjetima). Ti kandidati, ukoliko žele ostvariti pravo prednosti pri zapošljavanju, u svojoj se prijavi na to pravo trebaju pozvati i dostaviti propisanu dokumentaciju, a pravo prednosti zapošljavanja u odnosu na ostale kandidate ostvaruju samo pod jednakim uvjetima.

⁹⁷ Učitelji i stručni suradnici koji se zapošljavaju u školi koja nastavu izvodi na stranom jeziku, npr. školi koja nastavu izvodi na jeziku i pismu nacionalnih manjina, moraju poznavati jezik (i pismo) te nacionalne manjine (čl.

Zakonom je propisana razina obrazovanja, te samo okvirno vrsta obrazovanja učitelja, a za učitelje predmetne nastave vrsta i razina obrazovanja propisane su u tri kategorije (A, B i C). Kategorija A odnosi se na osobe koje su završile nastavnički studij na razini sveučilišnog integriranog prijediplomskog i diplomskog studija, odnosno sveučilišnog diplomskog studija, B razina obuhvaća osobe koje su završile nenastavnički studij na istoj razini ili stručni diplomski studij i imaju stečene pedagoške kompetencije ili osobe koje su završile sveučilišni diplomski studij primarnog obrazovanja, odnosno učiteljski studij na diplomskoj razini uz pojačani program, odnosno modul određenog predmeta i te osobe se mogu zaposliti ukoliko se na natječaj ne javi osoba iz A kategorije. U C kategoriju pripadaju osobe koje su završile sveučilišni prijediplomski ili stručni studij i ostvarile 180 ECTS bodova. Osobe s tim kvalifikacijama mogu se zaposliti samo ako se na natječaj nisu javile osobe koje pripadaju u A ili u B kategoriju.

Točna vrsta obrazovanja učitelja i stručnih suradnika propisana je Pravilnikom o odgovarajućoj vrsti obrazovanja učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi⁹⁸. Pravilnikom su taksativno nabrojeni studijski smjerovi i programi, vrsta i razina studija i stečeni akademski nazivi potrebni za zapošljavanje u školi. Takav oblik pravilnika s taksativim nabranjem nije najsretnije rješenje jer svjedoci smo da se gotovo svake akademske godine otvaraju novi studijski programi, a donošenjem novog Zakona o akademskom i stručnom nazivu i akademskom stupnju, u odnosu na stari zakon iz 2007. godine promijenjeni su akademski nazivi, te bi Pravilnik o odgovarajućoj vrsti obrazovanja učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi trebalo uskladiti s akademskim nazivima postavljenim novim Zakonom. Primjena ovog Pravilnika u praksi dovodi do niza zbunjujućih situacija posebno pri zapošljavanju u nastavnim predmetima poput tehničke kulture i informatike jer mnogi kandidati javljaju se sa završenim stručnim studijima (i kasnije stečenim pedagoškim kompetencijama) po studijskim programima čiji akademski nazivi nisu navedeni u Pravilniku iako njihov akademski naziv upućuje na program koji bi trebao biti odgovarajući za izvođenje predmeta poput tehničke kulture⁹⁹.

105/3). Škole koje izvode nastavu po alternativnom nastavnom programu (npr. Waldorfska škola ili Montessori škola) mogu propisati dodatne uvjete vezane za program koji izvode (čl. 105/4)

⁹⁸ Pravilnik o odgovarajućoj vrsti obrazovanja učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi, NN6/19, 75/20

⁹⁹ Sveučilišni nastavnički studij tehnike u Zagrebu izvodi samo Prirodoslovno-matematički fakultet, kao dvopredmetni studij fizike i tehnike. Na Sveučilištu u Splitu izvodi se na Odjelu za politehniku također kao dvopredmetni studij fizike i tehnike. Na Sveučilištu u Rijeci studij politehnike se izvodi kao jednopredmetni, a na Sveučilištu u Osijeku studij (poli)tehnike se ne izvodi. Iako se nastavnički studij poli(tehnike) izvodi na tri sveučilišta, taj studij upisuje vrlo malen broj studenata dok je broj onih koji ga završavaju na razini od svega

Osim radnih mjesta učitelja i stručnih suradnika, Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi jedino su još propisani uvjeti za radno mjesto tajnika¹⁰⁰. Za sva ostala radna mjesta (domara/ložača, voditelja računovodstva, računovodstvenog i administrativnog referenta, kuhara, spremačica) škole samostalno propisuje uvjete svojim općim aktom (Pravilnikom o radu)¹⁰¹.

Koliko će učitelja i stručnih suradnika škola zaposliti, kao i količina njihovog radnog vremena određena je Pravilnikom o tjednim radnim obvezama učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi¹⁰² kojim je uređen način formiranja tjednog radnog vremena učitelja: od količine sati redovite nastave, sati ukupnog neposrednog odgojno-obrazovnog rada i sati ostalih poslova. U odnosu na državne službenike i službenike u drugim javnim službama, pa čak i u odnosu na većinu zaposlenih u privatnom sektoru, škole karakterizira veći broj zaposlenih u nepunom radnom vremenu koje se može kretati od svega nekoliko sati tjedno, te nije rijetkost da pojedini učitelji rade u dvije, pa i više škola. Upravo je to razlog što podatke o ukupnom broju zaposlenih učitelja koje za svaku godinu objavljuje Državni zavod za statistiku treba uzeti s rezervom jer svaka škola zasebno iskazuje podatke (pa tako i podatke o učiteljima u nepunom radnom vremenu). Neki od učitelja koji rade u nepunom radnom vremenu zaposleni su samo u

nekoliko osoba godišnje. Zato se u pravilu na natječajе javljaju osobe koje su završile neki od stručnih studija. Zbog otvaranje većeg broja novih studijskih programa svake akademske godine, neke od tih osoba stječu akademske nazive koji nisu navedeni u Pravilniku i škole ih (ne)opravdano isključuje iz daljnjeg postupka zapošljavanja.

¹⁰⁰ Uvjet za tajnika je završen integriran prijediplomski i diplomski studij pravne struke ili stručni diplomski studij javne uprave, a ukoliko se na natječaj ne javi osoba koja ispunjava te uvjete moguće je zaposliti osobu koja je završila prijediplomski stručni upravni studij. I ovakva formulacija upućuje na potrebu usklađenja sa Zakonom o akademskom i stručnom nazivu i akademskom stupnju iako u praksi ta neusklađenost ne vodi do problema u primjeni.

¹⁰¹ Zanimljivo je vidjeti kako su škole uredile uvjete za zapošljavanje voditelja računovodstva. U nekoiko nasumično pregledanih pravilnika o radu osnovnih škola s područja Grada Zagreba, Zagrebačke županije i Krapinsko-zagorske županije vidljivo je da su sve škole postavile iste uvjete što se tiče stupnja i vrste obrazovanja, no među njima postoje značajne razlike u traženju prethodnog iskustva kandidata. Neke od škola, poput OŠ Bukovac, OŠ Cvjetno naselje iz Grada Zagreba uopće ne traže prethodno radno iskustvo, neke škole poput OŠ Sesvete iz Grada Zagreba, OŠ Josipa Zorića iz Dugog Sela s područja Zagrebačke županije, OŠ Vladimir Bosnar s područja Krapinsko-zagorske županije traže jednu godinu radnog iskustva na poslovima proračunskog računovodstva, dok recimo OŠ Vugrovec-Kašina traži 6 mjeseci prethodnog radnog iskustva na poslovima proračunskog računovodstva. Razlog različitog uređenja pitanja uvjeta zapošljavanja voditelja računovodstva nije samo zbog prava svake pojedine škole da poštujući aktualno zakonodavstvo samostalno uredi to pitanje, već je razlog i mogućnost praktične primjene postavljenih uvjeta. Zadnjih godina rad u školi postaje sve manje atraktivan, te škole teško popunjavaju radno mjesto voditelja računovodstva, na natječaje pristiže vrlo malo prijava, te su škole koje su u praksi imale popunu tog radnog mjesta „snizile“ postavljene uvjete bilo postavljanjem kraćeg radnog iskustva ili ga uopće ne tražeći.

¹⁰² Pravilnik o tjednim radnim obvezama učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi, NN 34/14, 40/14, 103/14, 102/19

jednoj školi i za njih će podaci biti samo jednom iskazani. No, mnogi učitelji zaposleni u nepunom radnom vremenu rade u dvije ili više škola, a kako škole zasebno iskazuju podatke, ti će učitelji više puta biti iskazani, a time i broj učitelja (jer su neki iskazani više puta) neće biti točan. Iz tog razloga, kod osoba zaposlenih u nepunom radnom vremenu, Državni zavod za statistiku, osim njihovog broja, iskazuje i podatke o njihovom broju u ekvivalentu punog radnog vremena (na način da se sveukupna količina sati rada podijeli s 40, kao tjednim brojem sati rada u punom radnom vremenu da bi se dobio podatak koliko bi to bilo osoba u punom radnom vremenu)¹⁰³.

Temeljni kolektivni ugovor za zaposlenike u javnim službama¹⁰⁴ dodatno ne uređuje postupak i način zapošljavanja već u čl. 24. ponavlja prethodno Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi postavljenu regulaciju (mjesto objave natječja i najmanje trajanje roka za zaprimanje prijave), ali postavlja obvezu škole da o rezultatima natječaja sve kandidate obavijesti na isti način i u istom roku (čl. 24./4). Kolektivnim ugovorom za zaposlenike u osnovnoškolskim ustanovama¹⁰⁵ ugovoren je još jedan izuzetak od zapošljavanja na temelju natječaja (uz već postojeće izuzetke propisane Zakonom o odgoju i obrazovanju u odnosnoj i srednjoj školi), a on se odnosi na mogućnost, a u određenom slučaju i obvezu ravnatelja da učitelju zaposlenom na neodređeno nepuno radno vrijeme ponudi sklapanje novog ugovora o radu (aneksa ugovora) s većom količinom sati rada u odnosu na dotadašnji ugovor o radu (čl. 24/5).

Najvažniji opći akt škole kojim se određuju alati koje će škola koristiti kako bi osigurala poštivanje merit načela i osigurala jednaku dostupnost radnih mjesta je pravilnik o zapošljavanju. Zakonska regulacija zapošljavanja u osnovnim školama je samo okvir koje se škole moraju pridržavati, no sama provedba (način i postupak selekcije kandidata, sastav i rad tijela koje provodi testiranje te način odlučivanja tog tijela) u nadležnosti je škola kojima je prepušteno da uz suglasnost nadležnog upravnog tijela županije/Gradskog ureda samostalno

¹⁰³ Podaci o učiteljima koji rade u nepunom radnom vremenu iskazuju se zasebno u broju zaposlenih u nepunom radnom vremenu i u ekvivalentu radnog vremena, no budući da svaka škola za svakog učitelja iskazuje podatke, iz iskazanog statističkog podatka o broju učitelja koji rade u nepunom radnom vremenu ne može se znati radi li učitelj samo u jednoj školi ili u više njih, što u konačnom zbroju zaposlenih učitelja može dati veći broj. Iz metodološkog objašnjenja Državnog zavoda za statistiku o podacima objavljenim za osnovne škole na kraju školske godine 2023./2024. i početku školske godine 2024./2025. stoji: „*Broj učitelja i stručnih suradnika prikazan ekvivalentom pune zaposlenosti odgovara bi stvarnom broju fizičkih osoba*“ iz čega proizlazi da taj iskazani broj ne odgovara i stvarnom broju jer neki od njih rade samo u jednoj, a neki u dvije ili više škola u nepunom radnom vremenu. <https://podaci.dzs.hr/2025/hr/97133>

¹⁰⁴ Temeljni kolektivni ugovor za zaposlenike u javnim službama, NN 29/24

¹⁰⁵ Kolektivni ugovor za zaposlenike u osnovnoškolskim ustanovama, NN 51/18

urede to pitanja na način da osiguraju poštivanje ustavnog načela jednake dostupnosti radnih mjesta. Obzirom da se radi o ključnom aktu za postupak zapošljavanja i ostvarivanje prava na jednaku dostupnost radnog mjesta, u poglavlju 5.4. ovog rada izrađena je detaljna analiza i prikaz različitog pristupa osnovnih škola s područja Grada Zagreba i Zagrebačke županije u načinu i postupku zapošljavanja.

Zakonom o odgoju i obrazovanju propisane su i zapreke za zasnivanje radnog odnosa u školi (čl. 106)¹⁰⁶, te su svi kandidati prilikom prijave na natječaj dužni dostaviti uvjerenje da se protiv njih ne vodi kazneni postupak u smislu čl. 106. Zakona (tzv. uvjerenje o nekažnjavanju), a škole prije sklapanja ugovora o radu s izabranim kandidatom od Ministarstva pravosuđa, uprave i digitalne transformacije pribavljaju potvrde (uvjerenja) iz kaznene evidencije za kandidata s kojim namjeravaju sklopiti ugovor o radu¹⁰⁷.

Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi nije propisan drugačiji način za zapošljavanje pripravnika već se zapošljavaju u istom postupku i na isti način kao i osobe s radnim iskustvom. To je i razlog zašto škole ne objavljuju natječaje u kojima traže pripravnike na određenom radnom mjestu. Pripravnici tijekom postupka zapošljavanja imaju isti status kao i osobe s radnim iskustvom i prolaze isti postupak selekcije što im u praksi umanjuje prilike za zapošljavanje po natječaju. Ne postoji zapreka zapošljavanja pripravnika na neodređeno

¹⁰⁶ Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi nabroja kaznena djela propisana Kaznenim zakonom koji je bio na snazi do kraja 2012., te kaznena djela propisana Kaznenim zakonom koji je stupio na snagu 1. siječnja 2013., NN125/11, 144/12. Iako Jedinstvena metodološko-nomotehnička pravila za izradu akata koje donosi Hrvatski sabor u čl. 43/5/6 propisuju da ako zakon u nekoj odredbi upućuje na drugi propis uz puni naziv tog propisa (njegove izmjene i dopune, pročišćeni tekst ili odluku Ustavnog suda) navode i naziv i brojevi službenog glasila u stavku 7. istog članka upućuju da se upravo zbog moguće nepreciznosti ili nedostatnog navođenja kod upućivanja na drugi propis može koristiti navođenje uopćenog naziva za određenu vrstu propisa iz područja koje se uređuje tim propisom, izričajem kao što je: *»zakon kojim se uređuje kazneni postupak«*. Nakon 2012. aktualni Kazneni zakon mijenjan je i dopunjavao još u devet navrata što može dovesti do problema ukoliko se primijeni doslovno tumačenje Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi. Smatram da je u ovom slučaju trebalo primijeniti pravilo uopćenog naziva uz navođenje određenih skupina kaznenih djela.

¹⁰⁷ U medijima i školama često se raspravlja o potrebi određenog ograničavanja prava osoba osuđenih za seksualne delikte protiv djece i potrebe da se školama omogući pristup podacima iz kaznene evidencije i nakon nastupa rehabilitacije. U postupku e-Savjetovanja pri donošenju zadnjih izmjena Zakona o pravnim posljedicama osude, kaznenoj evidenciji i rehabilitaciji, Pravobraniteljica za djecu komentarom je još jednom podsjetila na svoju inicijativu iz siječnja 2021. da se počiniteljima seksualnih delikata nad djecom onemogući nastup rehabilitacije za obavljanje poslova koji uključuju kontakt s djecom te da se poslodavcima koji organiziraju aktivnosti s djecom ili tijelima koja provode mjere zaštite djece omogući dostupnost podataka u kaznenoj evidenciji tako da se i nakon rehabilitacije o takvim osobama trajno čuvaju podaci (tzv. registar pedofila). Pri tome je iskanula važnot primjene načela razmjernosti zaštite prava djece u odnosu na prava osuđenih osoba. Prijedlog nije prihvaćen uz obrazloženje da se to pitanje ne može urediti tim propisom, već bi kao mogućnost trebalo ispitati neku vrstu procjene opasnosti ponavljanja kaznenog djela od strane osobe koja je počinila seksualni delikt nad djetetom prije nastupa roka za rehabilitaciju što bi se trebalo urediti posebnim (širim) propisom kojim bi se uredila zaštita djece od svih oblika nasilja.

vrijeme, ali se zapošljavaju uz uvjet polaganja stručnog ispita u roku od jedne godine od dana isteka pripravničkog staža (koji također traje jednu godinu) uz određene, zakonom propisane iznimke¹⁰⁸. Ukoliko u tom roku pripravnik ne položi stručni ispit radni odnos mu prestaje po sili Zakona.

U nešto drugačijem statusu su osobe koje imaju odgovarajuću razinu i vrstu obrazovanja ali im nedostaju pedagoške kompetencije za rad u nastavi. Oni se mogu zaposliti na neodređeno vrijeme, samo ukoliko se na natječaj ne javi osoba s pedagoškim kompetencijama (uz odgovarajuću razinu i vrstu obrazovanja), a zapošljavaju se uz uvjet stjecanja pedagoških kompetencija¹⁰⁹ i polaganja stručnog ispita u roku od dvije godine od zasnivanja radnog odnosa, u suprotnom takvoj osobi prestaje radni odnos istekom posljednjeg dana roka za polaganje stručnog ispita (prije polaganja stručnog ispita mora steći pedagoške kompetencije)¹¹⁰. Taj rok može se produljiti uz iste iznimke kao i u slučaju zapošljavanja pripravnika (privremena nesposobnost za rad, rodiljni, roditeljski, posvojiteljski dopust).

Da se radi o određenoj krizi zapošljavanja stručnih osoba u školi vidljivo je iz zadnjih izmjena Zakona¹¹¹ kojim je pod određenim uvjetima omogućeno zapošljavanje umirovljenika. Ukoliko se na natječaj ne javi osoba koja ispunjava uvjete određenog radnog mjesta, moguće je bez natječaja sklopiti ugovor o radu s umirovljenikom (onim koji ispunjava uvjete određenog radnog mjesta) najviše do godinu dana, uz mogućnost produljenja ugovora o radu na određeno vrijeme za još dodatnih godinu dana, ali ne dulje od 67. godine života. Time je barem privremeno djelomično umanjen problem nedovoljnog broja učitelja određenih predmeta (matematike, fizike, kemije, informatike), no za trajno rješenje na središnjoj razini vlasti potreban je posve novi pristup planiranja obrazovanja i poduzimanje mjera radi afirmacije i jačanja digniteta učiteljske struke.

¹⁰⁸ Rok za polaganje stručnog ispita iznimno se može produljiti u slučaju privremene nesposobnosti za rad, rodiljnog, roditeljskog ili posvojiteljskog dopusta i to za onoliko vremena koliko je zbog tih razloga trajao izostanak s rada (čl. 108/3 Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi).

¹⁰⁹ Pedagoške kompetencije odnose se na stjecanje znanja iz područja pedagogije, psihologije, didaktike i metodike („pedagoško-psihološko-didaktičko-metodičko obrazovanje s najmanje 55 ECTS-a“, čl. 105. st. 6. b/1 Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi). Program stjecanja pedagoških kompetencija provode visokoškolske ustanove (u pravilu fakulteti). Nakon završetka programa polazniku se izdaje potvrda o položenim predmetima i broju ostvarenih ECTS bodova. Za pripravnika koji je imao obvezu steći pedagoške kompetencije Agenciji za odgoj i obrazovanje se uz prijavu za polaganje stručnog ispita dostavlja se i preslika potvrde o stjecanju pedagoških kompetencija.

¹¹⁰ Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, čl. 110/2

¹¹¹ Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, NN 156/23

Unatoč svim propisanim postupcima zapošljavanja, te mogućnostima zapošljavanja osoba koje nemaju pedagoške kompetencije i umirovljenika, škole su sve češće prinuđene zapošljivati osobe koje ne ispunjavaju uvjete radnog mjesta (u pravilu ne ispunjavaju vrstu obrazovanja). Takve osobe je moguće zaposliti na određeno vrijeme, s tim da je škola u roku 5 mjeseci od njihovog zapošljavanja dužna ponovno objaviti i provesti natječaj kako bi zaposlila stručnu osobu¹¹².

5.3. Postupci zapošljavanja u osnovnoj školi

Postupci zapošljavanja propisani su Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi. Osnovni postupak je zapošljavanje na temelju natječaja, no Zakonom je propisano više izuzetaka (čl. 107/11).

Postupci zapošljavanja bez postupka natječaja propisani su čl. 107. st. 11. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi:

- kad obavljanje poslova ne trpi odgodu, do objave natječaja ili zapošljavanja na drugi propisani način, ali ne dulje od 60 dana (zapošljavanje moguće samo na određeno vrijeme);
- s osobom kojoj je ugovor o radu na neodređeno vrijeme otkazan zbog gospodarskih, tehničkih ili organizacijskih razloga i koja se nalazi u evidenciji nadležnog upravnog tijela županije, odnosno Gradskog ureda;
- s radnikom koji u školskoj ustanovi ima zasnovan radni odnos na neodređeno nepuno radno vrijeme, do punog radnog vremena u školskoj ustanovi u kojoj je zaposlen;
- na zahtjev radnika zaposlenog u školskoj ustanovi na neodređeno vrijeme, premještanjem u drugu školsku ustanovu, na temelju sporazuma ravnatelja školskih ustanova;
- s osobom koja se zapošljava na radnom mjestu vjeroučitelja
- s osobom koja je tijekom studija bila korisnik državne stipendije Ministarstva za STEM nastavničke studije i koja je, sukladno obvezama studija, preuzela obvezu rada u školi

5.3.1. Natječaj

¹¹² Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, čl. 107/13

Natječaj je osnovni način zapošljavanja u osnovnoj školi i većina je osoba zaposlenih na neodređeno vrijeme u školi zaposlena na taj način.

Prije objave natječaja, škole prijavljuju potrebu za zapošljavanjem nadležnom tijelu županije, odnosno Gradskom uredu, a u određenim situacijama zapošljavanju prethodi i pribavljanje suglasnosti Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih¹¹³. Nadležno tijelo županije, odnosno Gradski ured vode evidenciju osoba za kojima je prestala potreba u nekoj drugoj školi (u pravilu zbog organizacijskih razloga, odnosno smanjenja broja razrednih odjela). Tek nakon dobivanja obavijesti nadležnog tijela županije/Gradskog ureda da u evidenciji nema osobe s traženim kvalifikacijama, škola objavljuje natječaj. Zbog trajanja postupka koji prethodni objavi natječaja, škole u pravilu najprije zapošljavaju na određeno vrijeme (tzv. zapošljavanje do 60 dana), a onda tijekom tih 60 dana objavljuju natječaj i provode postupak selekcije i izbora kandidata. Natječaj se objavljuje na internetskoj stranici i biltenu Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, internetskoj stranici i oglasnoj ploči škole¹¹⁴, a rok za prijavu kandidata ne smije biti kraći od 8 dana¹¹⁵. Nakon roka za zaprimanje prijava, povjerenstvo za procjenu i vrednovanje kandidata provodi postupak selekcije, izrađuje rang ljestvicu kandidata i podnosi izvješće ravnatelju, koji od školskog odbora traži suglasnost za zapošljavanje određenog kandidata. Školski odbor nema ovlast sam birati kandidate, već ravnatelju daje ili uskraćuje suglasnost, te ukoliko uskrati suglasnost ravnatelju na zasnivanje radnog odnosa s određenim kandidatom ravnatelj može, ali i ne mora tražiti od školskog odbora suglasnost za zapošljavanje drugog kandidata. Ukoliko školski odbor uskrati suglasnost ravnatelju na zapošljavanje određenog kandidata, a ravnatelj ne zatraži suglasnost za drugog kandidata, natječaj se mora

¹¹³ Zbog obveze poštivanja Odluke o zabrani novog zapošljavanja službenika i namještenika u javnim službama u slučaju potrebe popune radnog mjesta stručnim suradnicima, administrativnim osobljem (osim tajnika i voditelja računovodstva) i pomoćno-tehničkim osobljem škole su prije postupka zapošljavanja dužne pribaviti suglasnost resornog ministarstva za potpunom radnog mjesta, čak i u situaciji kada se ne radi o novootvorenom radnom mjestu, već o popuni upražnjenog radnog mjesta odlaskom prethodno zaposlenog iz bilo kojeg razloga (npr. odlaskom u mirovinu, na rad kod drugog poslodavca i dr.)

¹¹⁴ Tijekom godina mijenjao se način, odnosno mjesto objave natječaja. Od 1990. do 2001. natječaj se objavljivao samo u dnevnom tisku, čl. 77/2 (Zakon o osnovnom školstvu, NN 59/90). Od 2001. do 2008. natječaj se objavljivao putem Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, a mogao se objaviti i u dnevnom tisku, odnosno Školskim novinama, čl. 77/2 (Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o osnovnom školstvu, NN 59/01). Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, NN 87/08 propisivao je da se natječaj objavljuje u „općeinformativnom tisku koji izlazi na području ili objavljuje kroniku područja na kojem se nalazi školska ustanovama“ (čl. 107/2), a tada je po prvi put uređen i rok za primanje prijava kandidata koji ne može biti kraći od 8 dana. Ovakav način uređenja dokinuo je dotadašnju čestu praksu škola koje su objavljivale natječaj u lokalnom dnevnom tisku koji nije čitan na njihovom području (npr. škole iz Zagreba objavljivale su natječaj u Glasu Slavonije ili Glasu Istre). Izmenom članka 107/2, 2011. godine prestala je obveza objave natječaja u dnevnom tisku i propisan je način (i mjesto) objave natječaja koji vrijedi i danas.

¹¹⁵ Čl. 107. st. 1. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi

ponoviti (čl. 114.)¹¹⁶. Nakon suglasnosti školskog odbora, ravnatelj s izabranim kandidatom sklapa ugovor o radu u skladu s obveznim sadržajem ugovora o radu propisanim Zakonom o radu (čl. 15).

Nakon zaprimanja odobrenja objave natječaja od strane nadležnog tijela županije (Gradskog ureda) škole samostalno provode cijeli postupak zapošljavanja. Pravila imenovanja i sastava povjerenst(a)va, postupka procjene i vrednovanja kandidata (testiranja), (ne)obvezatnosti ravnatelja da prihvati prijedlog povjerenstva propisana su općim aktom škole, pravilnikom kojim je škola dužna osigurati poštivanje načela jednake dostupnosti radnih mjesta stoga je pravilnik o zapošljavanju ključan akt o kojem ovisi ispunjavanje standarda poput poštivanja merit načela i jednake dostupnosti radnih mjesta.

Iako se na prvi pogled, ovako uređeni postupak zapošljavanja ne čini spornim u praksi on daje neka otvorena pitanja o primjeni merit načela, transparentnosti, a na koncu i pravičnosti cijelog postupka zapošljavanja što je uz ostale razloge (pad atraktivnosti rada u školi) jedan od razloga zaprimanja sve manje prijava kandidata.

Budući da je školama prepušteno da same (uz suglasnost nadležnog tijela županije, odnosno Gradskog ureda) donesu opći akt (pravilnik) kojim će urediti postupak i način procjene i vrednovanja kandidata, radi dubljeg uvida u transparentnost, jednaku dostupnost radnih mjesta i zapošljavanje u skladu s merit načelom potrebno je analizirati pravilnike kojima škole uređuju to pitanje.

5.4. Analiza pravilnika škola s područja Grada Zagreba i Zagrebačke županija kojima škole osiguravaju poštivanje načela jednake dostupnosti radnih mjesta

Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnim i srednjim školama¹¹⁷ propisano je da *“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 pravilnikom školske ustanove, na koji suglasnost daje ured državne uprave, odnosno Gradski ured”* (čl. 107/9). U skladu s čl. 45/2 Zakona o

¹¹⁶ Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, NN 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/11, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 7/17, 68/18, 98/19, 64/20, 151/22, 155/23, 156/23

¹¹⁷ Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (Narodne novine, br. 68/18)

izmjena i dopuna Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, škole su trebale u roku 6 mjeseci od stupanja na snagu te odredbe, donijeti pravilnik kojim će osigurati jednaku dostupnost radnih mjesta, odnosno pravilnik su trebale donijeti najkasnije do 5. veljače 2019. Niti jedan analizirani pravilnik nije donesen u propisanom roku, već su ih škole u pravilu donosile od ožujka 2019., pa sve do listopada 2019. godine¹¹⁸.

Analizirani su pravilnici osnovnih škola kojima je osnivač Grad Zagreb, te pravilnici osnovnih škola na području Zagrebačke županije, bez obzira radi li se o školama kojima je osnivač Zagrebačka županija ili neka od jedinica lokalne samouprave na području Zagrebačke županije. Analizom nisu obuhvaćene osnovne škole koje nastavu izvode po posebnom programu niti privatne osnovne škole na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije.

Cilj analize bio je utvrditi jesu li i u kojoj mjeri osnovne škole na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije donošenjem pravilnika kojim su uredile način i postupak zapošljavanja u svojoj školi osigurale ispunjenje ustavnog načela jednake dostupnosti radnih mjesta. U analizi je poseban naglasak stavljen na sastav i rad povjerenstva zaduženog za procjenu i vrednovanje kandidata, regulaciju sukoba interesa, način i postupak selekcije kandidata, kompetencije koje se u postupku provjeravaju i (ne)postojanje obveze ravnatelja da školskom odboru podnese zahtjev za zapošljavanje kandidata koji je u postupku procjene i vrednovanja ostvario najveći broj bodova.

Od 110 osnovnih škola Grada Zagreba koje nastavu izvode po redovitom programu i kojima je osnivač Grad Zagreb analizirani su pravilnici 81 osnovne škole. Dio škola (25) na svojoj internetskoj stranici nema objavljen pravilnik, u tri slučaja nije bilo moguće pristupiti internetskoj stranici škole, a dok kod jedne škole nije bilo moguće pristupiti pravilniku na internetskoj stranici škole. Od ukupno 49 osnovnih škola na području Zagrebačke županije, analizirani su pravilnici 36 osnovnih škola jer dio škola (njih 11) na svojim internetskim stranicama nije objavio pravilnik, a u dvije škole nije bilo moguće pristupiti internetskoj stranici.

¹¹⁸ U periodu kada su škole trebale donijeti svoje opće akte kojima će osigurati jednaku dostupnost radnih mjesta (početak 2019. godine), objavljen je i upućen na e-Savjetovanje Prijedlog Zakona o sustavu državne uprave (od 22. veljače 2019. do 8. ožujka 2019.). Prema Prijedlogu Zakona o sustavu državne uprave te i kasnije donesenom Zakonu o sustavu državne uprave, NN 66/2019, ukidaju se uredi državne uprave u županijama (kao prvostupanja tijela državne uprave) i njihove službenike preuzimaju županije. Stoga su vjerojatno, u trenutku kada su škole upućivale na suglasnost svoje pravilnike, predstojnik Ureda državne uprave u Zagrebačkoj županiji i službenici Ureda državne uprave u Zagrebačkoj županiji više bili zaokupljeni vlastitom budućnošću te su suglasnosti davane bez potrebne dublje analize upućenih pravilnika. U Gradu Zagrebu taj problem je bio daleko manje izražen jer je Grad Zagreb i ranije obavljao poslove koje su u drugim županijama obavljali uredi državne uprave u županijama kao prvostupanijska tijela državne uprave.

Tablica 2 – Pregled broja osnovnih škola te pregled broja analiziranih pravilnika o postupku i načinu zapošljavanja u osnovnim školama na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije s razlozima izostanka analize pravilnika pojedinih škola

	Grad Zagreb		Zagrebačka županija	
	Broj škola	%	Broj škola	%
Ukupan broj osnovnih škola koje nastavu izvode po redovitom programu (osim privatnih škola)	110	100	49	100
Ukupan broj osnovnih škola koje na svojoj interetskoj stranici nisu objavile pravilnik kojim osiguravaju jednaku dostupnost radnih mjesta ¹¹⁹	25	22,73	11	22,45
Ukupan broj škola kojima nije moguć pristup njihovoj internetskoj stranici	3	2,72	2	4,08
Ukupan broj škola čija internetska stranica ne omogućuje pristup pravilniku	1	0,91	0	0
Ukupan broj analiziranih pravilnika kojima škole osiguravaju jednaku dostupnost radnih mjesta	81	73,64	36	73,47

Obrada: autorica

5.4.1. Metodologija analize pravilnika škola s područja Grada Zagreba i Zagrebačke županije kojima škole osiguravaju poštivanje načela jednake dostupnosti radnih mjesta

Već samim pogledom na nazive pravilnika kojima su škole dužne osigurati jednaku dostupnost radnih mjesta, uočeni su problemi u primjeni nomotehničkih pravila u pravilnicima pojedinih škola. Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (čl. 107/9) propisano je donošenje pravilnika kojim će se osigurati jednaka dostupnost radnih mjesta, no nije propisan njegov naziv. Iako naziv pravilnika nije propisan, škole su dužne pri izradi svojih općih akata pridržavati se Jedinstvenih metodološko-nomotehnička pravila za izradu akata koje donosi Hrvatski sabor¹²⁰ jer se tih pravila trebaju pridržavati (između ostalih) i pravne osobe s javnim ovlastima¹²¹, što škole svakako jesu¹²². Jedinstvenim metodološko-nomotehničkim pravilima

¹¹⁹ Osnovne škole obveznici su primjene čl. 10. Zakona o pravu na pristup informacijama, NN 25/13, 85/15, 69/22 i stoga su trebale na svojoj internetskoj stranici objaviti ovaj pravilnik (kao i sve druge opće akte)

¹²⁰ Jedinstveni metodološko-nomotehnička pravila za izradu akata koje donosi Hrvatski sabor, NN, 74/15

¹²¹ Iako se Jedinstvena metodološko-nomotehnička pravila za izradu akata koje donosi Hrvatski sabor prvenstveno primjenjuju na zakone (i druge akte poput strategija, planova, programa, rezolucija i dr.) koje donosi Hrvatski sabor, ona su proširena i na druge propise koje se donose na svim razinama vlasti (propise koje donose državna tijela, jedinice lokalne i područne/regionalne samouprave), a primjenjuje se i opće akte koje donose pravne osobe s javnim ovlastima. (Đerđa, Šamanić 2022: 721)

¹²² Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi propisano je da „djelatnost osnovnog i srednjeg školstva obavlja se kao javna služba“ (čl. 3/1), a u sljedećem stavku istog članka nabrojani su poslovi koje osnovne i srednje škole i učenički domovi obavljaju na temelju javnih ovlasti.

za izradu akata koje donosi Hrvatski sabor određeno je da „naziv propisa treba biti kratak te sažeto izražavati vrstu propisa i predmet uređenja kojima se identificira sadržaj njegova uređivanja“ (čl. 6/1), a „naziv propisa piše se bez kratica i bez znakova interpunkcije“ (čl. 6/2). U pravilnicima osnovnih škola kojima su škole dužne osigurati jednaku dostupnost radnih mjesta s područja Grada Zagreba i Zagrebačke županije vidljivo je pet verzija naziva, od toga u jednoj školi osim predugačkog naziva koji nije u skladu s nomotehničkim pravilima na kraju naziva stavljen je i interpunkcijski znak (točka).

Tablica 3 – Pregled naziva pravilnika kojim osnovne škole na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije osiguravaju jednaku dostupnost radnih mjesta

Naziv škole	Grad Zagreb	Zagrebačka županija
Pravilnik o načinu i postupku 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 Gradski ured kao i odredbe vezane uz sastav posebnog povjerenstva koje sudjeluje u procjeni kandidata a na koji suglasnost daje Gradski ured.	1 ¹²³	0
Pravilnik o načinu i postupku 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 Gradski ured kao i odredbe vezane uz sastav posebnog povjerenstva koje sudjeluje u procjeni kandidata a na koji suglasnost daje Gradski ured	9 ¹²⁴	0
Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje (uz naziv škole)	6	4
Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje (bez naziva škole)	12	4
Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja (uz naziv škole)	31	11
Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja (bez naziva škole)	22	17

Obrada: autorica

Iz ovog proizlazi da je manje od polovice škola svoj opći akt nazvalo nazivom u skladu s nomotehničkim pravilima i u naziv uključilo i naziv škole na koju se pravilnik odnosi jer bez obzira što je u preambuli pravilnika naznačen pravni temelj njegovog donošenja i donositelj (školski odbor određene škole) smatram potrebnim u naziv uključiti i naziv škole na koju se on

¹²³ OŠ Vladimira Nazora

¹²⁴ OŠ Matka Laginje, OŠ Miroslava Krlež, OŠ Pantovčak, OŠ Augusta Harabašića, OŠ Središće, OŠ Dragutina Tadijanovića, OŠ Stenjevec, OŠ Rapska, OŠ Tina Ujevića

odnosi. Možda upravo zbog različitih naziva pravilnika (i dužine njegovog naziva) među školama se kolokvijalno ustalio naziv „pravilnik o zapošljavanju“.

Svi analizirani pravilnici imaju istu strukturu: od općih odredaba kojima se detaljnije određuje sadržaj pravilnika, odredaba o natječaju (njegovoj objavi i sadržaju), sastavu, djelokrugu i načinu rada povjerenstva za procjenu i vrednovanje kandidata, vrednovanju i procjeni kandidata (načinu i postupcima), sadržaju izvješća o provedenom postupku, odluke o odabiru kandidata, te načinu izvješćivanja kandidata. Sadržaj, način i mjesto objave natječaja nije detaljno analiziran jer je njihovo uređenje propisano Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi i provedbenim propisima, te se odredbe koje uređuju sadržaj, način i mjesto objave natječaja ne razlikuju između škola¹²⁵. Pri analizi pravilnika uočene su nepravilnosti pri njegovom donošenju, te je iz tog razloga napravljena i analiza (ne)pravilnosti postupka njegovog donošenja¹²⁶.

¹²⁵ Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi propisano je mjesto objave natječaja i minimalan rok za zaprimanje prijava. Također propisani su i uvjeti za pojedino radno mjesto, a posebnim zakonima propisana je i mogućnost ostvarenja prednosti pri zapošljavanju. Način obavješćivanja kandidata propisan je Temeljnim kolektivnim ugovorom za zaposlenike u javnim službama. Obzirom da je sadržaj natječaja praktično propisan, škole su u svojim pravilnicima odredbu kojom se uređuje sadržaj natječaja sve uredile na jednak način.

¹²⁶ Pravilnik kojim škole osiguravaju jednaku dostupnost radnih mjesta je opći akt koji na prijedlog ravnatelja donosi školski odbor (Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, čl. 118/2), a na koji suglasnost daje nadležno tijelo županije, odnosno Gradski ured. Iz toga proizlazi da nakon što školski odbor donese pravilnik, škola upućuje zahtjev za suglasnošću nadležnom tijelu (nadležnom tijelu županije/Gradskom uredu), te ga po primljenoj suglasnosti objavljuje na svojoj oglasnoj ploči i svojoj internetskoj stranici.

Pri pregledu internetskih stranica škola, primijećeno je da niti jedna škola u postupku donošenja pravilnika nije prethodno provela postupak savjetovanja s javnošću. Pri tome su se vjerojatno vodile mišljenjem Povjerenika za informiranje koji je u svom mišljenju naveo „... *generalno govoreći postupak savjetovanja s javnošću ne bi se trebao, pored statuta, provoditi za ostale opće akte škole ili dijelove istih, osim ako istima škola na temelju javnih ovlasti ne utječe na interese građanina.*“ <https://tom.pristupinfo.hr/pregledfilter1.php?izb=45> Bez obzira na navedeno mišljenje, smatram da se u ovom slučaju, vodeći se javnim interesom, trebao provesti postupak savjetovanja s javnošću jer se ovim pravilnikom svakako utječe na interese građana (potencijalnih zaposlenika, ali i učenika i njihovih roditelja). Za Kućni red škole u postupku donošenja treba prethodno pribaviti pozitivno mišljenje vijeća učenika, vijeća roditelja i učiteljskog vijeća i pri njegovom donošenju zastupljene su praktično svi uključeni akteri na koje se on odnosi. Također i kod donošenja nekih drugih općih akata poput pravilnika o radu kroz pribavljanje prethodne suglasnosti radničkog vijeća (ali i kroz sam postupak donošenja od strane školskog odbora i članova školskog odbora koji predstavljaju određena tijela, a time i radnike škole) uključeni su akteri na koje se on odnosi. Pravilnik kojim se uređuje jednaka dostupnost radnih mjesta pri svom donošenju ne uključuje niti jednog aktera na kojeg se taj pravilnik odnosi, te bi upravo iz tog razloga trebalo uključiti javnost. S druge strane, imajući na umu vrlo nisku zainteresiranost i uključivanje javnosti pri donošenju općih akata lokalnih jedinica pitanje je koliki bi bio odaziv javnosti na taj postupak.

Tablica 4 - Postupak donošenja pravilnika kojim se uređuje način i postupak zapošljavanja u osnovnim školama Grada Zagreba i Zagrebačke županije

Postupak donošenja pravilnika	Grad Zagreb		Zagrebačka županija	
	Broj škola	%	Broj škola	%
Proveden u skladu sa Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednoj školi	54	66,66	14	38,39
Donesen u istom postupku, kao donošenje statuta ¹²⁷	8	9,8	2	5,55
Nije naveden datum dobivanja suglasnosti nadležnog tijela, niti datum stupanja na snagu	7	8,64	17	47,22
Nije naveden datum objave na oglasnoj ploči, niti datum stupanja na snagu	4	4,94	3	8,33
Pravilnik je stupio na snagu prije dobivanja suglasnosti nadležnog tijela županije/Gradskog ureda	1	1,23	0	0
Nije razvidno je li i kada dobivena suglasnost nadležnog tijela županije/ Gradskog ureda	6	7,41	0	0
Objavljen pročišćeni tekst iz kojeg nije vidljivo kad je pravilnik donesen, je li i kada dobivena suglasnost nadležnog tijela županije/Gradskog ureda, kada je objavljen i kada je stupio na snagu	1	1,23	0	0

Obrada: autorica

Iz navedenog proizlazi da 33% pravilnika škola s područja Grada Zagreba i čak 61% pravilnika s područja Zagrebačke županije nije doneseno po propisanom postupku. Bez obzira je li pravilnik donesen po propisanom postupku ili sadrži određene postupovne nedostatke, za potrebe ovog istraživanja, analizirani su svi objavljeni pravilnici jer se njihovom objavom smatra da se radi o pravilnicima čije se odredbe primjenjuju pri provedbi postupka zapošljavanja.

U svim analiziranim pravilnicima s područja Grada Zagreba, ravnatelj odlukom imenuje povjerenstvo koje u pravilu ima 3 člana. U tri škole povjerenstvo broji najmanje tri člana (OŠ Frana Galovića, OŠ Augusta Cesarca i OŠ Frana Krste Frankopana), a jedino OŠ Borovje nema uređen broj članova povjerenstva. Ravnatelj povjerenstvo može imenovati kao stalno tijelo ili po objavljenom natječaju za svako pojedino radno mjesto. Da ravnatelj želi imati utjecaj i nadzor nad postupkom zapošljavanja vidljivo je iz podatka da je u 48 škola ravnatelj obvezno jedan od članova povjerenstva (i u pravilu njegov predsjednik). U 11 škola ravnatelj može biti član povjerenstva, a u manje od trećine škola (23) ravnatelj nije član povjerenstva, no daje

¹²⁷ Prema čl. 54. Zakonu o ustanovama, NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 127/19, 151/22 statut donosi školski odbor na prijedlog ravnatelja uz prethodnu suglasnost osnivača, odnosno školski odbor donosi prijedlog statuta koji se dostavlja osnivaču i nakon njegove suglasnosti, školski odbor na prijedlog ravnatelja donosi statut. Postupak donošenja pravilnika kojim se osigurava jednaka dostupnost radnih mjesta (donošenje – suglasnost – objava – stupanje na snagu) značajno se razlikuje od postupka donošenja statuta (donošenje prijedloga – prethodna suglasnost – donošenje statuta – objava – stupanje na snagu).

upute i nadzire njegov rad. U gotovo polovici škola tajnik sudjeluje u radu povjerenstva, bez prava glasa, kao pomoć u radu povjerenstva pri utvrđivanju formalnih ispunjavanja uvjeta kandidata, a u jednoj školi (OŠ Sesvetska Sopotnica) uz ravnatelja, obvezni član povjerenstva je psiholog te ravnatelj, imenuje samo jednog člana povjerenstva (uz dva stalna, ravnatelja i psihologa). Djelokrug rada povjerenstva u svim je pravilnicima uređen na gotovo jednak način: od pregleda i ocjene prijave, utvrđivanje sadržaja i provedbe postupka procjene i vrednovanja kandidata, podnošenja izvješća ravnatelju o provedenom postupku procjene i vrednovanja kandidata.

I u osnovnim školama s područja Zagrebačke županije u većini škola povjerenstvo čine 3 (ili najmanje 3) člana, a u dva pravilnika (OŠ Novo Čiče i OŠ Vukovina) nije propisan broj članova povjerenstva. Kao i u školama na području Grada Zagreba i u školama na području Zagrebačke županije ravnatelj je obvezni član u čak 25 škola, dok 11 škola nije uredilo to pitanja stoga ne isključuje mogućnost ravnatelja da samog sebe imenuje članom povjerenstva.

Svim pravilnicima određeno je da ravnatelj odluku o imenovanju članova povjerenstva za procjenu i vrednovanje kandidata po natječaju donosi najkasnije do dana isteka roka za zaprimanje prijave. No, pri imenovanju povjerenstva ravnatelj ne može predvidjeti hoće li se imenovanjem neke osobe članom povjerenstva, ta osoba naći u sukobu interesa u odnosu na nekog od kandidata s kojim je na određeni (pravilnikom propisanim) načinom povezana. Iz tog razloga, pravilnikom je potrebno regulirati sukob interesa, odnosno odrediti zapreke za imenovanjem (i radom) u povjerenstvu. Kako bi se izbjegao potencijalni sukob interesa članova povjerenstva, pravilnikom je moguće odrediti obvezu članova povjerenstva da na prvoj sjednici povjerenstva (kada pregledavaju prijave, odnosno u trenutku kada saznaju imena i ostale podatke o kandidatima koji su se prijavili na natječaj), članovi povjerenstva potpišu izjavu o nepostojanju sukoba interesa. U situaciji povezanosti člana povjerenstva s nekim od prijavljenih kandidata, pravilnikom je moguće odrediti obvezu člana(ova) povjerenstva da prijave sukob interesa ravnatelju, te pravilnikom urediti da ravnatelj u tom slučaju razrješava člana povjerenstva koji se nalazi u sukobu interesa i umjesto njega imenuje drugu osobu. Naravno, pravilnikom je potrebno i definirati što se smatra sukobom interesa.

Tablica 5 – Reguliranje sukoba interesa u pravilnicima o načinu i postupku zapošljavanja u osnovnim školama na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije

Zapreke za imenovanjem u povjerenstva za procjenu i vrednovanje kandidata po natječaju (sukob interesa)	Grad Zagreb		Zagrebačka županija	
	Broj škola	%	Broj škola	%
Članstvo u školskom odboru i niža razina obrazovanja u odnosu na onu koja se traži po natječaju	3	3,70	0	0
Članstvo u školskom odboru	3	3,70	0	0
Članstvo u školskom odboru i blisko srodstvo	38	46,91	24	66,66
Niža razina obrazovanja u odnosu na onu koja se traži po natječaju i blisko srodstvo	4	4,94	6	16,66
Članstvo u školskom odboru, niža razina obrazovanja u odnosu na onu koja se traži po natječaju i blisko srodstvo	17	20,99	0	0
Blisko /uže srodstvo	3	3,70	3	8,33
Povezanost s kandidatom/ima	4	4,94	0	0
Sumnja u nepristranost	5	6,17	2	5,55
Nisu postavljene zapreke	3	3,70	1	2,77
Nije vidljivo u pravilniku (nedostaje stranica pravilnika na kojoj je odredba kojom je uređeno to pitanje)	1	1,23	0	0

Obrada: autorica

Iako veliki broj škola kao zapreku za imenovanje u povjerenstvo koje će provesti postupak procjene i vrednovanja kandidata postavlja (blisko/uže) srodstvo, odnosno povezanost s kandidatom, samo manji broj škola definira značenje tog pojma. Pet škola s područja Grada Zagreba i osam škola s područja Zagrebačke županije¹²⁸ kao zapreku imenovanja u povjerenstvo postavljaju srodstvo s kandidatima u izravnoj liniji, pobočnoj liniji do drugog stupnja i po tazbini do drugog stupnja. No, ne postavljaju zapreke u slučaju bračnog/izvanbračnog druga niti postavljaju dužnost prijave sukoba sukoba interesa, što bi svakako trebalo učiniti. Dio škola s područja Grada Zagreba (6) definira pojam uže obitelji, te taksativno nabroja zapreke za radom u povjerenstvu¹²⁹. No, samo u dvije zagrebačke škole

¹²⁸ OŠ Miroslava Krležu, OŠ Pantovčak, OŠ Auguta Harambašića, OŠ Jordanovac i OŠ Kajzerica s područja Grada Zagreba i OŠ Dragutina Domjanića iz Svetog Ivana Zeline, OŠ Jakovlje, OŠ Slavka Kolara iz Kravarskog, OŠ Antuna Augustinčića iz Zaprešića, OŠ Jurja Habdelića i OŠ Nikole Hribara iz Velike Gorice, OŠ Ljudevita Gaja iz Zaprešića i OŠ Vukovina s područja Zagrebačke županije

¹²⁹ OŠ Jabukovac definira pojam uže obitelji: "Članom uže obitelji smatraju se: supružnici, srodnici po krvi u pravoj liniji i njihovi supružnici, braća i sestre, pastorčad i posvjenici, djeca povjerena na čuvanje i odgoj i djeca na skrbi izvan vlastite obitelji, očuh i maćeha, posvojitelji i osoba koju je radnik dužan po zakonu uzdržavati, osoba koja s radnikom živi u izvanbračnoj zajednici.", čl. 8/5. Na isti način to pitanje uredile su i OŠ Ksavera Šandora Gjalškog, OŠ Antuna Gustavav Matoša, OŠ Dobriše Cesarića i OŠ Petra Preradovića.

članovi povjerenstva dužni su prijaviti sukob interesa¹³⁰, a u samo šest zagrebačkih škola i jednoj školi s područja Zagrebačke županije članovi povjerenstva dužni su nakon pregleda i ocjene prijava kandidata (odnosno nakon što saznaju imena kandidata koji su se prijavili na natječaj) potpisati izjavu o nepostojanju sukoba interesa¹³¹. U učiteljskom zanimanju (kao u ostalom i mnogim drugim zanimanjima) nerijetka je situacija da više generacija (ili osoba) iz iste obitelji završava neki od nastavničkih studija i zato je problem kandidiranja blisko povezanih osoba (djece, sestre/brata, bliskog rođaka/rođakinje) s nekim od članova kolektiva u koji se prijavljuje, posebno u manjim sredinama poprilično učestala pojava. Obveza prijave sukoba interesa, kao i potpisivanje izjave o nepostojanju sukoba interesa najmanje je (i obvezno) ono što se može učiniti kako bi se svim kandidatima osigurao jednaki tretman i prilika za zapošljavanje na temelju svojih sposobnosti. U praksi mi je poznata situacija kada je učiteljica odmah po objavi natječaja (prije imenovanja povjerenstva) obavijestila ravnatelja o namjeri svoje kćeri da se prijaviti na natječaj i time unaprijed spriječila da bude imenovana za člana povjerenstva, odnosno da se nađe u sukobu interesa.

Većina škola članstvo u školskom odboru smatra nespojivim sa sudjelovanjem u radu povjerenstva. Školski odbor je upravljačko tijelo škole i pri zasnivanju radnog odnosa daje prethodnu suglasnost ravnatelju na njegov zahtjev za zapošljavanjem određenog kandidata. Iako rad u povjerenstvu može dovesti do sumnje u nepristranost člana školskog odbora, školski odbor je kolegijalno tijelo u kojem jedan ili dva člana školskog odbora ne mogu presudno utjecati na izbor kandidata, posebno stoga što isključivu ovlast za predlaganje kandidata za zasnivanje radnog odnosa ima ravnatelj, a školski odbor može dati ili odbiti dati suglasnost, no ne može samostalno odlučiti o zapošljavanju. Osim toga, školski odbor odlučuje apsolutnom većinom (za odlučivanje su potrebna najmanje četiri glasa od ukupno sedam članova školskog odbora), tako da utjecaj jednog (ili dva) člana školskog odbora na ravnateljev prijedlog teško da bi mogao biti presudan pri izboru kandidata.

Zapreka u pogledu razine obrazovanja člana povjerenstva u odnosu na kandidate koji su se prijavili na natječaj na način na koji je ta odredba pravilnika formulirana u većini pravilnika pri tumačenju u praksi može stvoriti određene poteškoće. Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi propisana je situacija kada je moguće zapošljavanje osobe koja je završila sveučilišni prijediplomski ili stručni prijediplomski studij i stekla 180 ECTS bodova

¹³⁰ OŠ Luka, Sesvete i OŠ Sesvetska Sopnica s područja Grada Zagreba

¹³¹ OŠ Jabukovac, OŠ Ksavera Šandora Gjalskog, OŠ Gustava Krkleca, OŠ Petra Preradovića, OŠ Josipa Radića i OŠ Voltino s područja Grada Zagreba i OŠ Milke Trnine iz Križa s područja Zagrebačke županije

(C kategorija) i njihovo zapošljavanje je postala realnost sve većeg broja škola (u nedostatku kandidata A i B kategorije). No, u praksi se te osobe često neopravdano isključuju iz članstava u povjerenstvima za procjenu i vrednovanje kandidata pogrešno tumačeći da nemaju potrebnu razinu obrazovanja. Zbog jasnoće i otklanjanja problema pri tumačenju, to pitanje se moglo kvalitetnije urediti dodatnom odredbom (uz već postojeću formulaciju koja se odnosi na sva radna mjesta) kojom član povjerenstva pri zapošljavanju učitelja ili stručnog suradnika ne smije biti osoba koja ne ispunjava uvjete za rad na radnom mjestu učitelja ili stručnog suradnika. Time bi se otklonile česte pogreške u tumačenju, a istovremeno osigurala i dovoljna razina stručnosti članova povjerenstva.

U čak četiri škole s područja Grada Zagreba i jednoj školi s područja Zagrebačke županije¹³² nisu postavljene nikakve zapreke za imenovanjem i radom u povjerenstvu što je krajnje neprihvatljivo jer iz tako (ne)uređenog pravilnika proizlazi da se procjena i vrednovanje kandidata može povjeriti majci/ocu, bračnom/izvanbračnom drugu ili bilo kojem drugom srodniku nekog od kandidata, te kako pri tome očekivati nepristranost takovog člana povjerenstva.

Iz navedenog vidljivo je da su vrlo rijetke škole na odgovarajući način uredile pitanje osiguranja nepristranosti članova povjerenstva, te da je većina škola pomalo olako i paušalno uredila to pitanje. Takav način uređenja dovodi u pitanje stvarnu provedbu poštivanja načela jednake dostupnosti radnih mjesta jer ukoliko samo u dvije škole postoji obveza prijave mogućeg sukoba interesa, te samo u šest škola s područja Grada Zagreba i samo u jednoj školi s područja Zagrebačke županije članovi povjerenstva potpisuju izjavu o nepostojanju sukoba interesa, znači da je u praktički 73 škole na području Grada Zagreba, te gotovo u svim školama na području Zagrebačke županije (s izuzetkom samo jedne škole), itekako moguća povezanost članova povjerenstva s nekim od kandidata koji su se prijavili na natječaj.

Središnji dio svih pravilnika čini provedba postupka procjene i vrednovanja kandidata. Velika većina škola zagrebačkog područja (uz iznimku jedne¹³³) postupak procjene i vrednovanja kandidata provode pisanim i/ili usmenim testiranjem, odnosno njihovom kombinacijom. Koji će od postupaka biti proveden odlučuje povjerenstvo na temelju broja primljenih prijava na

¹³² OŠ Josipa Jurja Strossmayera, OŠ Petra Zrinskog, OŠ Dragutina Tadijanovića i OŠ Rapska iz Grada Zagreba i OŠ Velika Mlaka s područja Zagrebačke županije nemaju postavljene zapreke za imenovanjem (i radom) u povjerenstvu za procjenu i vrednovanje kandidata

¹³³ Jedino OŠ Hrvatski Leskovac na području Grada Zagreba u svom pravilniku ima određeno isključivo usmeno testiranje kandidata.

natječaj, ovisno o zahtjevima radnog mjesta te ovisno o stručnosti zaprimljenih prijava¹³⁴. U pravilu, svim pravilnicima određeno je da ukoliko se po natječaju zaprimi samo jedna prijava ili niti jedan kandidat ne ispunjava tražene uvjete natječaja (npr. nema odgovarajuću razinu i/ili vrstu obrazovanja), odnosno ukoliko se radi o radnim mjestima za koje se traži niži stupanj obrazovanja (npr. kuhar, domar, spremačica) provodi se isključivo usmeno testiranje, a u ostalim situacijama način postupka procjene i vrednovanja kandidata provodi se prema odluci povjerenstva (ili ravnatelja). Neke od škola pravilnikom su predvidjele i mogućnost izvođenja praktičnih vještina/ oglednog sata, a neke škole u postupku procjene i vrednovanja kandidata pravilnikom su postavile i mogućnost psihologijskog testiranja. U većini škola određen je prag (određeni postotak uspješnosti riješenosti pisanog testa) za pristup usmenom dijelu testiranja. Neke od škola umjesto usmenog dijela testiranja, po odluci povjerenstva mogu provesti predstavljanje kandidata. Većina škola kombinira različite postupke testiranja i postavlja ih alternativno¹³⁵. U svega nekoliko zagrebačkih škola i niti u jednoj od škola s područja Zagrebačke županije osigurana je anonimnost kandidata postavljanjem zaporke na pisanom testu koju po vlastitom izboru postavljaju kandidati. Postavljanjem zaporke smanjena je

¹³⁴ Jedina škola na području Grada Zagreba koja je propisala obvezno provođenje pisanog i usmenog testiranja za zapošljavanje učitelja (neovisno o broju zaprimljenih prijava i ostalim razlozima) je OŠ Jabukovac

¹³⁵ OŠ Ante Starčevića, OŠ Miroslava Krlež, OŠ Ivana Gorana Kovačića, OŠ Ksavera Šandora Gjalskog, OŠ Špansko Oranice, OŠ Stenjevac, OŠ Augusta Cesarca i OŠ Ivana Gorana Kovačića su umjesto pisanog ili usmenog testiranja predvidjele mogućnost provođenja praktičnog rada (izvođenje oglednog sata). Pri tome OŠ Ivana Gorana Kovačića nije postavila prag koji kandidati trebaju ostvariti za pristup drugoj fazi selekcije, tako da bi po tako postavljenim pravilima svi kandidati trebali proći dvije faze selekcije (pisani i usmeni dio ili ogledni sat i usmeni dio ili pisani dio i ogledni sat) što može u slučaju velikog broja kandidata nepotrebno produljiti postupak. OŠ Augusta Cesarca posve opcionalno uređuje pitanje provedbe utvrđivanja kompetencija (pisano ili usmeno ili provjerom praktičnih vještina ili psihologijskim testiranjem, odnosno njihovom kombinacijom), a u OŠ Matije Gupca uz prethodno nabrojeno moguća je i provjera znanja engleskog jezika. U OŠ Vukomerec i OŠ Mladost umjesto usmenog testiranja (intervjua) moguće odrediti predstavljanje kandidata. Obzirom da su gotovo sve škole način utvrđivanja kompetencija kandidata uredile kao izbor izbor između više opcija, o tome koja će od opcija biti primijenjena u konkretnom natječajnom postupku u pravilu odlučuje povjerenstvo samostalno ili na prijedlog ravnatelja. Posebno zanimljiv pravilnik je OŠ Sesvetska Sopnica uz obvezno psihologijsko testiranje koje izvodi školski psiholog (koji je ujedno uz ravnatelja i obvezni član povjerenstva) i ocjenjuje kandidata s „izrazito preporuča“, „preporuča“ i „ne preporuča“, te se potom isključuju iz daljnjeg postupka vrednovanja. Uz obvezno psihologijsko testiranje, pravilnikom su određene i dodatne kompetencije (u pravilu različiti oblici dodatnog usavršavanja koja se boduju od 0 do 3 boda i dokazuju potvrdom institucije koja ih je provela), a s najuspješnijim kandidatima kao zadnji dio postupka provodi se usmeno testiranje (intervju). U istoj školi sastavni dio pravilnika čine i obrasci kojima se standardizira (i pojednostavljuje) postupak procjene i vrednovanja kandidata (od utvrđivanja liste kandidata, bodovanja dodatnih kompetencija, prikaza rezultata psihologijskog testiranja, popisa kandidata koji se pozivaju na razgovor (intervju), prikaza rezultata (bodova) s tog razgovora, te konačnog izvješća (rang ljestvice) s prikazom ukupno postignutih bodova. Ovaj pravilnik OŠ Sesvetska Sopnica je donijela sredinom 2023. godine jer je očito donesen zaključak da uređenje postavljeno dotadašnjim pravilnikom iz 2019. nije donosilo zadovoljavajuće rezultate pri izboru kandidata.

moгуćnost subjektivnosti pri ocjenjivanju pisanog testa (posebno u pitanjima esejskog tipa), a osigurana je i anonimnost kandidata pri objavi rezultata tog dijela testa¹³⁶.

U školama na području Zagrebačke županije prevladava isključivo usmeno testiranje (22)¹³⁷, dok je mogućnost kombinacije pisanog i usmenog testiranja predviđena u 7 škola, s tim da dvije škole umjesto pisanog testiranja mogu odrediti provjeru praktičnih vještina, a OŠ Velika Mlaka uz postupak pisanog ili usmenog pregleda, te mogućnost izvođenja praktičnih vještina postoji i mogućnost određivanja obavljanja liječničkog pregleda!¹³⁸ Mogućnost kombinacija usmenog i psihologijskog testiranja provodi se u OŠ Krunoslava Kutena u Vrbovcu. U OŠ Mihovila Šiloboda i OŠ Rude umjesto pisanog testiranja moguće je izvođenje oglednog sata (praktičnih vještina). Dvije škole (OŠ Posavski Bregi i OŠ Vladimira Nazora) imaju poprilično nejasnu formulaciju jer predviđaju provedbu testiranja i intervjua, iako pravilnikom nije definiran pojam testiranja te se ne može razaznati o kakvoj vrsti testiranja se radi (pisanom, psihološkom ili nekom drugom obliku).

Tablica 6 – Seleksijski postupak

Način provedbe seleksijskog postupka (procjene i vrednovanja kandidata)	Grad Zagreb		Zagrebačka županija	
	Broj škola	%	Broj škola	%
Isključivo pisano	0	0	0	0
Isključivo usmeno	1	1,23	22	61,11
Obvezno pisano i usmeno testiranje (samo za radno mjesto učitelja i/ili stručnog suradnika)	1	1,23	0	0
Pisano i/ili usmeno testiranje	64	79,01	7	19,44
Mogućnost psihologijskog testiranja umjesto pisanog ili usmenog testiranja	1	1,23	1	2,77
Mogućnost predstavljanja kandidata umjesto usmenog testiranja	2	2,47	0	0

¹³⁶ Dio škola propisao je da se pisani dio testa rješava pod zaporkom koju kandidati samostalno određuju, te da se u posebnoj kuverti čuvaju podaci koji povezuju ime i prezime, te zaporku kandidata, a ti podaci otvaraju se nakon ispravka pisanog dijela testa.

¹³⁷ Zanimljiv je pravilnik OŠ Ante Kovačića iz Marije Gorice koji uz samo usmenu selekciju ima za svako radno mjesto vrlo detaljno postavljeno bodovanje dodatnih kompetencija (napredovanje učitelja – učitelj savjetnik 2 boda, učitelj-mentor 1 bod, izvrsnost tijekom studija prosjek ocjena 4,0 i više, dekanova/rektorova nagrada 1 bod, volonterski rad uz potvrdu 1 bod, preporuka poslodavca 1 bod, objavljeni stručni radovi 1 bod, sudjelovanje u projektima prema potvrdi 1 bod itd. za svako radno mjesto).

¹³⁸ Pravilnikom o postupku zapošljavanja i procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje OŠ Velika Mlaka kao jedan od načina provjere i vrednovanja kandidata navodi se „*upućivanje na liječnički pregled i dr.*“ bez ikakvog definiranja o kakvom se liječničkom pregledu radi. Podaci o nečijem zdravstvenom stanju su osobni podaci osobe i u pravilu se radi o posebnoj kategoriji podataka čija je obrada u načelu zabranjena. Iako je obrada takvih podataka moguća uz izričitu privolu kandidata (a izuzetno i radi procjene radne sposobnosti kandidata) propisivanje obveznog liječničkog pregleda u načelu nije prihvatljivo.

Mogućnost provjere praktičnih vještina (praktičan rad/ogledni sat) umjesto pisanog ili usmenog testiranja	8	9,97	2	5,55
Opcionalno jedan ili više postupaka – pisano, usmeno, psihologijsko testiranje ili provjera praktičnih vještina	2	2,47	0	0
Opcionalno jedan ili više postupaka – pisano, usmeno, psihologijsko testiranje, provjera praktičnih vještina, znanje engleskog jezika	1	1,23	0	0
Obvezno psihologijsko testiranje, bodovanje dodatnih kompetencija propisanih pravilnikom (prema dostavljenoj dokumentaciji) i intervju	1	1,23	0	0
Nje moguće utvrditi postupak selekcije	0	0	2	5,55

Obrada: autorica

U situaciji kada povjerenstvo odluči provesti pisano i usmeno testiranje, većina škola za pristup usmenom dijelu testiranja postavila je prag riješenosti pisanog dijela testa (u pravilu minimalno 50% ili 60% riješenosti pisanog testa), no čak 27 škola Grada Zagreba i 5 škola s područja Zagrebačke županije nema postavljen prag za pristup usmenom dijelu iz čega proizlazi da se sa svim kandidatima koji su pristupili pisanom testiranju provodi i usmeno testiranje (intervju) što može predstavljati nepotrebno produljenje cijelog postupka. Kada je već propisana mogućnost pisanog testiranja i kada se ono provodi, trebalo bi služiti kao svojevrsni stupanj (faza) selekcije kandidata upravo da se ne bi nepotrebno oduljio čitav postupak, te da bi se onim (naj)boljim kandidatima dala mogućnost dodatnog isticanja i predstavljanja njihovih kompetencija tijekom usmenog dijela testiranja (intervjua). U pet zagrebačkih škola i dvije škole s područja Zagrebačke županije zadnji dio testiranja (intervju) provodi samo ravnatelj s dvoje kandidata koji su postigli najbolji uspjeh na pisanom testiranju¹³⁹. Kao i u pisanom dijelu testa u kojim su postavljeni bodovi za svaki odgovor na pitanja i usmenim testiranjem odgovori kandidata boduju se od 1-5 bodova, odnosno od 0-10 bodova, a u pravilu svaki član povjerenstva postavlja 3 pitanja. Pri izradi rang ljestvice s ukupnim brojem postignutih bodova, u čak 30 škola s područja Grada Zagreba i svim školama s područja Zagrebačke županije koje su propisale pisano i/ili usmeno testiranje nije razvidan način bodovanja, odnosno nije moguće utvrditi zbrajaju li se pri bodovanju rezultati i pisanog i usmenog testiranja ili se boduje samo usmeno testiranje, što u konačnom zbroju može dovesti do različitog rezultata i mjesta na rang ljestvici (npr. kandidat može ostvariti maksimalan broj bodova na pisanom testiranju te osrednji

¹³⁹ OŠ Ivan Cankar, OŠ Medvedgrad, OŠ Ante Starčević, OŠ Matije Gupca i OŠ Augusta Cesarca s područja Grada Zagreba i OŠ Ljubo Babić iz Jastrebarskog i OŠ Dragutina Domjanića iz Svetog Ivana Zeline s područja Zagrebačke županije

broj bodova na usmenom testiranju, te u situaciji ako se boduju oba postupka može se nalaziti pri vrhu ili na samom vrhu rang ljestvice, dok u situaciji ako se za rang ljestvicu boduje samo usmeni dio testiranja, jer se pisani dio smatra svojevrsnom predselekcijom, isti kandidat ne bi bio pri vrhu rang ljestvice). Na području Grada Zagreba u 18 škola za konačnu rang ljestvicu iz koje će proizaći prijedlog ravnatelju za zasnivanje radnog odnosa boduju se ukupni rezultati pisanog i usmenog dijela testa, a u 32 škole pisani test smatra se predseleksijskom fazom, te se za konačni poredak na rang ljestvici boduje isključivo usmeni dio testa. Bodovanje isključivo usmenog dijela testiranja za izradu rang ljestvice kandidata smanjuje transparentnost i unosi dozu sumnje u namjeru stvarnog poštivanja merit načela, te otvara pitanje objektivnosti cijelog postupka.

Ključno pitanje zapošljavanja trebalo bi se odnositi na kompetencije kandidata. Škole (iako neke imaju i više od 100 zaposlenih) u pravilu imaju svega nekoliko vrsta radnih mjesta, stoga određivanje kompetencija potrebnih za određeno radno mjesto ne bi trebalo predstavljati veliki problem i svakako bi trebalo biti određeno pravilnikom. U većini pravilnika to pitanje ostaje podnormirano. Samo je manji broj škola svojim pravilnikom razradilo kompetencije koje se testiraju i to posebno za svako od radnih mjesta¹⁴⁰.

¹⁴⁰ OŠ Miroslava Krležę razrađuje područja vrednovanja kandidata za svako pojedino radno mjesto: „za odgojno-obrazovne radnike: intelektualno-kognitivne te psihološke sposobnosti, informatička pismenost, stručno-pedagoške i metodičke kompetencije, mogućnost odrade dijela ili cijelog nastavog sata, komunikacijske i socijalne vještine, motivaciju i interes za rad; za tajnika i voditelja računovodstva: intelektualno-kognitivne te psihološke sposobnosti, informatička pismenost, propisi i primjena propisa za tajnike, računovodstvo za voditelja računovodstva, komunikacijske i socijalne vještine, motivaciju i interes za rad; za računovodstvenog i administrativnog referenta: intelektualno-kognitivne te psihološke sposobnosti, informatička pismenost, komunikacijske i socijalne vještine, motivaciju i interes za rad; za pomoćno-tehničke radnike: komunikacijske i socijalne vještine, motivaciju i interes za rad i psihološke sposobnosti“. OŠ Jabukovac razradila je područja provjere za svako radno mjesto: za učitelje „poznavanje metodike i didaktike, poznavanje i korištenje suvremenih oblika rada u nastavi, poznavanje i korištenje suvremenih nastavnih sredstava i pomagala u nastavi, snalaženje u različitim situacijama u razredu i izvan razreda, poznavanje razredničkih poslova, poznavanje pedagoške dokumentacije, poznavanje općih propisa iz područja školstva i općih akata škole, informatička pismenost, intelektualno-kognitivne sposobnosti te psihološke osobine“. Za poslove stručnog suradnika: „poznavanja djelokruga rada stručnog suradnika u osnovnoj školi, poznavanje i korištenje suvremenih pedagoško-psiholoških metoda rada s učenicima, snalaženje u različitim situacijama u kojima se očekuje sudjelovanje stručnog suradnika, poznavanje pedagoške dokumentacije stručnog suradnika, način uspostave suradnje s roditeljima i ostalim učiteljima u školi, poznavanje propisa iz područja djelokruga rada stručnog suradnika, poznavanje općih propisa iz područja školstva i općih akata škole, informatička pismenost, intelektualne-kognitivne sposobnosti te psihološke osobine“. Za poslove tajnika: „poznavanje djelokruga rada tajnika u osnovnoj školi, poznavanje općih propisa iz područja školstva i ostalih propisa važnih za rad školske ustanove i općih akata škole, snalaženje u situacijama iz djelokruga radnika tajnika u osnovnoj školi, vođenje arhive, poznavanje računalnih programa i aplikacija koji se koriste u radu tajništva škole, informatička pismenost, intelektualne-kognitivne sposobnosti te psihološke osobine“. Za rad voditelja računovodstva: „poznavanje djelokruga rada voditelja računovodstva u osnovnoj školi, poznavanje propisa iz područja školstva i općih akata škole, poznavanje propisa iz područja vezanog uz financijsko poslovanje školske ustanove, snalaženje u situacijama iz djelokruga rada voditelja računovodstva u osnovnoj školi, poznavanje računalnih programa i aplikacija koje se koriste u radu računovodstva škole, informatička pismenost, intelektualne-kognitivne sposobnosti i psihološke osobine“. Za poslove domara/ložača: „poznavanje djelokruga rada domara/ložača u školi, rad i upravljanje kotlovnicom/centralnim grijanjem, poznavanje propisa vezanih uz tehničku zaštitu i njihova primjena u školi,

Tablica 7 – Područje provjere znanja i sposobnosti kandidata (kompetencije) u pravilnicima o načinu i postupku zapošljavanja u osnovnim školama na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije

Područja provjere znanja i sposobnosti kandidata / kompetencije	Grad Zagreb		Zagrebačka županija	
	Broj škola	%	Broj škola	%
Vrlo okvirno određeno i to samo za usmeni dio testiranja	54	66,66	22	61,11
Detaljno razrađena područja provjere znanja kandidata za svako posebno radno mjesto	22	27,16	12	33,33
Uopće nije razrađeno područje provjere / kompetencije kandidata	3	3,70	2	5,55

Obrada: autorica

No, čak i pravilnici škola koji su detaljno razradili područja provjere znanja, sposobnosti i vještina za određeno radno mjesto upućuju da se radi prvenstveno o provjeri znanja (poznavanju propisa), te da se manje radi o procjeni kompetencija i razvojnog potencijala određenog kandidata. Pažljivija analiza tih dijelova pravilnika škola dovodi do zaključka da škole preferiraju kandidate koji imaju određeno radno iskustvo, poznaju propise vezano uz obavljanje poslova svog radnog mjesta, znaju raditi u određenim aplikacijama tipičnim za poslove u školi (npr. e-Dnevnik, e-Matica, COP), te da kandidati kojima to nedostaje (u pravilu osobe bez radnog iskustva) imaju daleko manju mogućnost zapošljavanja bez obzira na svoja možebitna druga znanja, sposobnosti, vještine i ponašanja.

Možda i najsporniji dio pravilnika kojima se uređuje zapošljavanje u školi čini zadnji dio koji se odnosi na ravnateljevu obvezu poštivanja dostavljenog izvješća i prijedloga povjerenstva, te obvezu podnošenja zahtjeva školskom odboru za zapošljavanje onog kandidata koji je ostvario najveći broj bodova na rang ljestvici.

snalaženje u svakodnevnim situacijama iz djelokruga rada domara/ložača u školi, poznavanje općih akata škole, informatička pismenost, intelektualne-kognitivne sposobnosti i psihološke osobine“. Za poslove kuhara „poznavanje djelokruga rada kuhara u školskoj ustanovi, poznavanje sanitarnih propisa vezanih uz rad školske kuhinje, poznavanje normativa vezanih uz pripravu obroka u školskoj kuhinji, poznavanje zdravstvenog odgoja vezanog uz pravilnu i zdravu prehranu, snalaženje u svakodnevnim situacijama iz djelokruga rada kuhara u školi, psihološke osobine“. Za rad spremača/ice: „poznavanje djelokruga rada spremača u školi, snalaženje u svakodnevnim situacijama iz djelokruga rada spremača u školi, psihološke osobine“. Ista škola pravilnikom je uredila i kompetencije koje se utvrđuju usmenim testiranjem, a one se odnose na „utvrđivanja znanja, sposobnosti, interes i motivaciju za rad u školi i komunikacijske i socijalne vještine“. Prema istom ili vrlo sličnom modelu traženih kompetencija kao i u OŠ Jabukovac u svojim pravilnicima postavile su još 22 škole (osnovne škole Ivan Mertz, Josipa Jurja Strossmayera, Petra Zrinskog, Silvija Strahimira Kranjčevića, Čučerje, Ksavera Šandora Gjalskog, Antuna Gustava Matoša, Augusta Harambašića, Savski Gaj, Lučko, Dobriše Cesarića, Vinka Žganca, Ivanja Reka, Petra Preradovića, Markuševec, Dragutina Tadijanovića, Josipa Račića, Bartola Kašića, Ljubljana, Grigor Vitez, Rapska i Tina Ujevića). Većina ostalih škola (čak njih 54) su na vrlo općenit način razradili tražene kompetencije i to većinom samo za usmeno dio postupka (u pravilu provjeravaju „stručna znanja, vještine, interese, motivaciju, dodatna znanja, edukacije, dosadašnje radno iskustvo i postignuća u radu“). U 3 osnovne škole Grada Zagreba (OŠ Ivana Gorana Kovačića, OŠ Vukomerec i OŠ Stenjevec) i 2 osnovne škole s područja Zagrebačke županije (OŠ Posavski Bregi i OŠ Vladimir Nazor iz Pisarovine) ostaje nepoznanica koje kompetencije kandidati moraju imati, odnosno što se od kandidata uopće očekuje tijekom pisanog, odnosno usmenog dijela testiranja jer pravilnik ne sadržava odredbe o područjima provjere kandidata, niti kompetencijama potrebnim za određeno radno mjesto.

Tablica 8 – (Ne)obvezatnosti ravnatelja na poštivanje prijedloga povjerenstva za procjenu i vrednovanje kandidata i podnošenje zahtjeva školskom odboru za zapošljavanje kandidata koji je postigao najbolji uspjeh (broj bodova) tijekom postupka procjene i vrednovanja u pravilnicima osnovnih škola na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije

(Ne)obvezatnost ravnatelja na poštivanje rang ljestvice i izvješća povjerenstva	Grad Zagreb		Zagrebačka županija	
	Broj škola	%	Broj škola	%
Mora zatražiti suglasnost školskog odbora za zapošljavanje najviše rangiranog kandidata na rang ljestvici	38	46,91	17	47,22
Ne mora poštivati prijedlog povjerenstva već samostalno bira kandidata za kojeg će zatražiti suglasnost školskog odbora za zapošljavanje (na temelju cjelokupnog dojma)	3	3,70	3	8,33
Samostalno bira između 5 najbolje rangiranih kandidata	0	0	1	2,77
Samostalno bira između 3 najbolje rangirana kandidata	30	37,04	13	36,11
Samostalno bira između 2 najbolje rangirana kandidata	5	6,17	0	0
Ravnatelj samostalno provodi zadnji dio testiranja (intervju) s dva kandidata koji su postigli najveći uspjeh na pisanom testiranju, te samostalno izabire kandidata za kojeg će zatražiti suglasnost školskog odbora	5	6,17	2	5,55

Obrada: autorica

U čak tri škole s područja Grada Zagreba i tri škole s područja Zagrebačke županije¹⁴¹ ravnatelj na temelju cjelokupnog postupka samostalno bira kandidata za kojeg će od školskog odbora zatražiti prethodnu suglasnost za zasnivanje radnog odnosa. Takvim uređenjem pravilnika cijeli postupak zapošljavanja (od imenovanja povjerenstva, traženih kompetencija i provedbe postupka provjere i vrednovanja kandidata) gubi svaki smisao. Osim toga u školama na području Grada Zagreba, ravnatelj je zasigurno član povjerenstva u 48 škola, a vjerojatni član u još 11 škola (propisano je da ravnatelj može biti član povjerenstva), te na taj način ima veliki utjecaj pri bodovanju kandidata, posebno u usmenom dijelu testiranja. U školama na području Zagrebačke županije ravnatelj je član povjerenstva u gotovo svim školama (u 25 zasigurno, a obzirom da u prestalih 11 škola to pitanje nije uređeno postoji velika mogućnost da je i u tim školama član povjerenstva). No, primjetno je da u svim školama koje pravilnicima imaju uređenu obvezu ravnatelja na poštivanje izvješća povjerenstva, odnosno obvezu prijedloga najuspješnijeg kandidata s rang ljestvice, ravnatelj je ujedno i član povjerenstva. U još pet škola s područja Grada Zagreba i dvije škole s područja Zagrebačke županije¹⁴² ravnatelj samostalno

¹⁴¹ OŠ Izidora Kršnjavog, OŠ Josipa Jurja Strossmayera i OŠ Augusta Cesarca s područja Grada Zagreba i OŠ Velika Mlaka, OŠ Mihaela Šiloboda iz Sv. Martina pod Okićem i OŠ Rude

¹⁴² OŠ Ivan Cankar, OŠ Medvedgrad, OŠ Ante Starčević, OŠ Matije Gupca i OŠ Augusta Cesarca s područja Grada Zagreba i OŠ Ljubo Babić, Jastrebarsko i OŠ Dragutin Domjanić, Sveti Ivan Zelina

provodi usmeni dio testiranja (intervju), a time i samostalno bira između dva kandidata. Samostalan izbor ravnatelja između tri najuspješnija kandidata u školama s područja Grada Zagreba postavljen je pravilnicima onih škola u kojima ravnatelj (u pravilu) nije član povjerenstva, no istovremeno nisu postavljeni nikakvi kriteriji koje ravnatelj mora poštivati pri izboru između troje najuspješnijih. I ništa ga ne priječi da izabere trećerangiranog kandidata bez ikakvog obrazloženja. Još veći izbor ima ravnatelj OŠ Milke Trnine iz Križa koji bira između 5 najbolje rangiranih kandidata, što u praksi često znači i samostalni izbor između svih kandidata koji su pristupili postupku procjene i vrednovanja kandidata (obzirom na sve manji broj kandidata koji se prijavljuju na natječe u školama). Nakon ravnateljeva zahtjeva, dalje je na školskom odboru, da prihvati takav ravnateljev zahtjev, odnosno da uskrati suglasnost za zapošljavanje. Naravno, svi pravilnici su u skladu s posebnim propisima¹⁴³ postavili obvezu zapošljavanja kandidata koji se poziva na pravo prednosti pri zapošljavanju (uz dostavu propisane dokumentacije), a koji je na rang ljestvici ostvario jednak broj bodova kao kandidat koji ne ostvaruje pravo prednosti pri zapošljavanju.

5.4.2. Rezultati i rasprava o ostvarenju načela jednake dostupnosti radnih mjesta koje su osnovne škole Grada Zagreba i Zagrebačke županije osigurale temeljem svog općeg akta (pravilnika) kojim uređuju to pitanje

Nakon analize svih pravilnika kojima se uređuje način i postupak zapošljavanja u osnovnim školama na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije može se zaključiti da niti jedan pravilnik u svim segmentima (sastavu i radu povjerenstva, osiguranju nepostojanja sukoba interesa članova povjerenstva, postupku procjene i vrednovanja kandidata, razrađenim kompetencijama kandidata i obvezom ravnatelja da prihvati prijedlog povjerenstva) ne zadovoljava uvjete potrebne za osiguranje zapošljavanja najboljih kandidata u skladu s merit načelom i uz čiju primjenu se neće postavljati pitanje (ne)pristranosti cijelog postupka, a time niti jedan od pravilnika u svojoj srži ne ispunjava ustavno načelo jednake dostupnosti radnih mjesta. Pravilnici nekih od škola imaju vrlo dobro razrađene pojedine segmente¹⁴⁴, no u cjelini

¹⁴³ Zakon o pravima hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članova njihovih obitelji, NN 12/17, 98/19, 84/21, 156/23, Zakon o civilnim stradalnicima iz Domovinskog rata, NN 84/21 i Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom, NN 157/13, 152/14, 39/18, 32/20

¹⁴⁴ OŠ Jabukovac, OŠ Ksavera Šandora Gjalskog, OŠ Gustava Krkleca, OŠ Petr Preradovića, OŠ Josipa Radića i OŠ Voltino imaju vrlo dobro postavljene zapreke za sudjelovanjem u radu povjerenstva i članovi njihovog povjerenstva potpisuju izjavu o nepostojanju sukoba interesa. Dio škola tijekom pisanog dijela testiranja osigurava anonimnost kandidata čime smanjuje mogućnost subjektivnosti pri ocjenjivanju. Dio škola ima vrlo detaljno razrađena područja testiranja za svako od radnih mjesta. No, kako se ne radi o istim školama, ne može se izdvojiti pravilnik koji bi posve ispunjavao standarde za osiguranje nepristranosti i poštivanje merit načela. Neke od škola posvetile su više pažnje nekom od segmenata pravilnika, no općenito se stječe dojam da su donošenjem pravilnika

niti jedan pravilnik ne sadržava sve bitne elemente kojima bi se osiguralo zapošljavanje najboljih kandidata. Osim toga, obzirom da su baš sve škole (s izuzetkom OŠ Jabukovac koja obvezno provodi i pisano i usmeno testiranje za zapošljavanje odgojno-obrazovnih radnika) provođenje pisanog testiranja postavile kao alternativu i propisale situacije kada se ono ne provodi, te odluku o načinu provođenja testiranja prepustile povjerenstvu (samostalno ili na prijedlog ravnatelja), ne može se sa sigurnošću utvrditi u kolikoj mjeri škole u praksi provode pisani i usmeni dio testiranja, a koliko ih se odlučuje za kraću verziju i provođenje samo usmenog testiranja.

5.5. Zapošljavanje na određeno vrijeme, tzv. zapošljavanje do 60 dana

Za razliku od većine poslova u ostalim javnim službama (te državnoj i lokalnoj/područnoj službi, pa čak i u privatnom sektoru) u kojima izostanak jedne osobe u kraćem vremenskom periodu obično znači preuzimanje poslova te osobe od strane drugih zaposlenih bez većeg utjecaja na kontinuitet ostalih radnih procesa u organizaciji, specifičnost poslova u školi (posebno u odgojno-obrazovnom procesu jer nastavni se satovi moraju održavati, odnosno netko mora “učiti u razred” i održati nastavu) zahtijeva mogućnost hitne popune radnog mjesta, zapošljavanjem u što kraćem postupku. U školama čak i situacije izostanka tajnika ili voditelja računovodstva u kraćem periodu od cca 10-ak dana traži hitno zapošljavanje druge osobe (jer se radi o radnim mjestima na kojima je zaposlena samo jedna osoba, a niti jedna druga osoba zaposlena u školi nema potrebna znanja i vještine za obavljanje tih poslova).

Upravo je iz tog razloga i osmišljen institut tzv. zapošljavanja do 60 dana¹⁴⁵. Radi se o zapošljavanju bez natječaj na određeno vrijeme “... kada obavljanje poslova ne trpi odgodu, do zasnivanja radnog odnosa na temelju natječaja ili drugi propisan način, ali ne dulje od 60 dana”¹⁴⁶. Naravno, ukoliko se radi o izostanku od dva ili tri dana, škole će u pravilu pribjegavati tzv. zamjenama i za izvođenje nastave zadužiti nekog drugog učitelja. No, nije uvijek moguće osigurati stručno izvođenje nastave jer se u praksi vrlo rijetko događa da je drugi (stručni) učitelj slobodan i može izvoditi nastavu umjesto osobe koja je iz bilo kojeg razloga izostala s rada. Osim toga, za izvođenje nastave vrlo bitan je kontinuitet, te pedagoški

škole ispunile svoju dužnost uređivanja toga područja, bez prevelike volje stvarnog unapređenja cijelog postupka zapošljavanja.

¹⁴⁵ U periodu od 1990. do 2005. ovakav vid zapošljavanja bio je moguć do najviše 90 dana, Zakon o osnovnom školstvu, NN 59/90. Donošenjem Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o osnovnom školstvu, NN 76/05 vremenski period zapošljavanja na taj način smanjen je na maksimalnih 60 dana.

¹⁴⁶ Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, čl. 107/11/1

nije opravdano organizirati nastavu bilo sa stručnim ili nestručnim zamjenama ukoliko svaki naredni nastavni sat u razredu nastavu izvodi druga osoba. Da bi se proveo natječaj potrebno je određeno vrijeme, pa škole vrlo često pribjegavaju ovakvom načinu zapošljavanja, te je zapošljavanje na tzv. 60 dana vjerojatno najučestliji oblik zapošljavanja u školi. Postavljanje roka od 60 dana optimalan je period potreban za provedbu postupka zapošljavanja na temelju natječaja (jer od prijave potrebe za zapošljavanjem do dobivanja odobrenja za objavu natječaja obično prođe 15-tak dana, nakon toga slijedi objava natječaja koji je otvoren 8 dana, a potom postupak zapošljavanja, te do finalne radnje, sjednice školskog odbora i davanja prethodne suglasnosti ravnatelju na zapošljavanje prođe i više od 50 dana).

Iako je ovakav način zapošljavanja zasigurno potreban, on je ujedno i najsporniji način zapošljavanja jer se radi o krajnje arbitrarnom i netransparentnom postupku koji je potpuna suprotnost načelu jednake dostupnosti radnih mjesta, a i primjena merit načela u njegovoj provedbi je jako upitna. U praksi zapošljavanje na ovaj način najčešće znači izravan kontakt određene osobe (npr. osobe koja je u nekom ranijem periodu već radila u školi, koja se u ranijem periodu javila na neki od natječaja, koja je nekom prilikom školi dostavila tzv. otvorenu prijavu ili bilo koje druge osobe do čijeg je kontakta ravnatelj došao na bilo koji način, a nije rijetkost da se u situaciji nepoznavanja stručne osobe zapošljavaju i nestručne osobe samo da bi se popunilo radno mjesto i osigurao kontinuitet izvođenja nastave). Većina današnjih učitelja svoju karijeru je započela na ovaj način.

Osim što je po svojoj prirodi ovakav postupak zapošljavanja netransparentan, a time i podložan raznim nagađanjima o zapošljavanju određene osobe, on otvara i pitanje jednakog tretmana osobe zaposlene na ovaj način nakon objave natječaja u odnosu na sve ostale kandidate koji će se javiti na natječaj, odnosno pitanje imaju li osobe zaposlene do 60 dana određenu neformalnu prednost u odnosu na ostale kandidate pri provedbi natječaja. Upravo zbog toga, ne želeći trošiti vrijeme i energiju, mnoge osobe nakon objave natječaja kontaktiraju škole radi pitanja radi li neko na tom radnom mjestu do 60 dana, te u slučaju pozitivnog odgovora uopće ne dostavljaju prijave na natječaj.

5.5.1. Analiza natječaja u OŠ Vugrovec-Kašina 2019.-2025.

Radi odgovora na pitanje zapošljavaju li škole po natječaju iste osobe koje su prethodno radile do 60 dana analizirani su natječaji koje je OŠ Vugrovec-Kašina objavila u periodu od sredine 2019. godine do danas.

Tablica 9 - Analiza natječaja OŠ Vugrovec-Kašina¹⁴⁷ 2019. – 2025.¹⁴⁸

Vrijeme objave natječaja	Radno mjesto ¹⁴⁹	Vrsta radnog odnosa i radno vrijeme (r.vr.)	Prijava kandidata		Rezultat – zaposlena osoba s kojom je prethodno sklopljen ugovor o radu na najdulje 60 dana (da/ne)	Dodatno obrazloženje
			primljeno	pristupili testiranju		
veljača 2025.	stručni suradnik psiholog	određeno puno r.vr.	4	3	da	
siječanj 2025.	učitelj razredne nastave	određeno puno r.vr.	3	2	da	
	učitelj razredne nastave	određeno nepuno r.vr., 20 sati tjedno	1	1	da	samo proveden intervju
	učitelj hrvatskog jezika	neodređeno nepuno r.vr., 11 sati tjedno	2	2	ne	ranije je bila nestručno zastupljena nastava
	učitelj informatike	određeno puno r.vr.	4	2	da	
	spremačica	neodređeno puno r.vr.	7	7	da	

¹⁴⁷ OŠ Vugrovec-Kašina smještena je na sjeveroistočnom rubu Grada Zagreba. U školskoj godini 2024./2025. broji 625 učenika u 41 razrednom odjelu te radi na četiri lokacije. Matična škola nalazi se u Kašini i ima 275 učenika u 17 razrednih odjela. Područna škola Vugrovec osmerorazredna je područna škola s 302 učenika i 19 razrednih odjela, Područna škola Prekvršje nastavu izvodi od 1. do 4. razreda i ima 35 učenika u 4 razredna odjela, a Područna škola Planina Donja mala je četverorazredna škola s dva kombinirana razredna odjela i 13 učenika. Škola ima ukupno 112 zaposlenih.

¹⁴⁸ Period od 2019. obuhvaćen je iz razloga što je OŠ Vugrovec-Kašina svoj Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja donijela u ožujku 2019., a stupio je na snagu 28. lipnja 2019., te u skladu s Pravilnikom u postupku zapošljavanja provodi pisano i/ili usmeno testiranje kandidata. U praksi uvijek provodi i pisano i usmeno testiranje (osim ako zaprimi samo jednu prijavu ili niti jedan od prijavljenih kandidata ne ispunjava tražene uvjete, odnosno ako se radi o zapošljavanju tehničkog osoblja).

¹⁴⁹ U tablicu nisu uključeni javni pozivi za pomoćnike u nastavi jer se u postupku njihovog zapošljavanja ne primjenjuje Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja. Pomoćnici u nastavi zapošljavaju se isključivo na određeno vrijeme putem javnog poziva koji škola objavljuje u skladu s Pravilnikom o pomoćnicima u nastavi i stručno-komunikacijskim posrednicima (Narodne novine, br. 84/24). U postupku njihovog zapošljavanja najveću ulogu ima koordinator kojeg imenuje ravnatelj (uz još dvoje članova povjerenstva). Ravnatelj temeljem njihovog prijedloga podnosi zahtjev školskom odboru za davanje prethodne suglasnosti za zasnivanje ugovora o radu s pomoćnikom u nastavi.

studeni 2024.	učitelj razredne nastave	određeno puno r.vr.	3	2	da	
	učitelj hrvatskog jezika	neodređeno nepuno r.vr., 11 sati tjedno	1	1	da	
	učitelj engleskog jezika	određeno puno r.vr.	3	2	da	
	učitelj engleskog jezika	neodređeno nepuno r. vr., 27 sati tjedno	3	2	ne	ranije nepopunjeno rad. mjesto
	učitelj prirode/ biologije	određeno nepuno r.vr., 12 sati tjedno	3	1	ne	ranije nestručno zastupljena nastava
	učitelj tjelesne i zdravstvene kulture	neodređeno nepuno r.vr., 8 sati tjedno	3	1	ne	ranije nepopunjeno radno mjesto
listopad 2024.	učitelj informatike	određeno puno r.vr.	1	1	da	
rujan 2024.	učitelj matematike	neodređeno puno r.vr.	9	6	da	
	učitelj tehničke kulture	neodređeno puno r.vr.	7	6	ne	ranije nepopunjeno radno mjesto
lipanj 2024.	spremačica	2 osobe na neodređeno puno r.vr. i 2 osobe na neodređeno nepuno r.vr., 20 sati	8	8	da	
veljača 2024.	učitelj matematike	neodređeno puno r.vr.	1	1	da	
	učitelj informatike	određeno puno r.vr.	1	1	da	
	voditelj računovo- dstva	neodređeno puno r.vr.	1	1	da	
	domar i ložač	neodređeno puno r.vr.	2	2	ne	prethodno nepopunjeno radno mjesto
prosinac 2023.	stručni suradnik pedagog	određeno puno r.vr.	6	5	ne	prethodno nepopunjeno radno mjesto
	učitelj razredne nastave	određeno puno r.vr.	4	3	da	
studeni 2023.	domar i ložač	neodređeno puno r.vr.	1	1	nije realizirano	ravnatelj nije zatražio suglasnost šk.odbora)
studeni 2023.	administra- tivni referent	neodređeno nepuno r. vr., 20 sati tjedno	9	4	ne	prethodno nepopunjeno radno mjesto
	računovod- stveni referent	neodređeno nepuno rad. vr., 20 sati tjedno	9	4	ne	prethodno nepopunjeno radno mjesto

listopad 2023.	učitelj u produženom boravku	neodređeno puno r.vr.	6	5	ne	zaposlene druge osobe koje su prethodno imale ugovor o radu na određeno vrijeme (ali ne do 60 dana)
ožujak 2023.	učitelj razredne nastave	neodređeno puno r.vr.	5	3	ne	
	kuhar	neodređeno nepuno r.vr., 20 sati tjedno	2	2	da	samo intervju
	spremačica	određeno puno r.vr.	3	3	da	samo intervju
veljača 2023.	učitelj engleskog jezika	neodređeno nepuno r.vr., 19 sati tjedno	6	3	da	
siječanj 2023.	stručni suradnik psiholog	neodređeno puno r.vr.	10	8	ne	novootvoreno rad. mj. – ranije nepopunjeno
	spremačica	neodređeno puno r.vr.	14	12	da	
prosinac 2022.	učitelj u produženom boravku	neodređeno puno r. vr. (3 osobe)	12	8	da (sve 3 osobe)	
listopad 2022.	učitelj razredne nastave	određeno puno r.vr. (4 osobe)	11	8	da (sve 4 osobe)	
	učitelj prirode/ biologije	neodređeno nepuno r.vr., 8 sati tjedno	3	1	ne	ranije nepopunjeno rad.mjesto
	učitelj informatike	neodređeno nepuno r.vr., 20 sati tjedno	5	2	da	
travanj 2022.	učitelj razredne nastave	nedređeno puno r.vr.	6	4	ne	zaposlena druga osoba koja je prethodno imala ugovor o radu na određeno vrijeme (ali ne do 60 dana)
ožujak 2022.	učitelj njemačkog jezika	određeno puno r.vr.	2	1	da	samo intervju
listopad 2022.	stručni suradnik pedagog	određeno puno r.vr.	12	6	da	
travanj 2021.	učitelj hrvatskog jezika	određeno puno r.vr.	7	4	da	
veljača 2021.	učitelj razredne nastave	neodređeno puno r.vr.	10	7	ne	zaposlena druga osoba koja je prethodno imala ugovor o radu na određeno vrijeme (ali ne do 60 dana)

studeni 2020.	učitelj razredne nastave	određeno puno r.vr.	6	5	da	
	spremačica	neodređeno puno r.vr.	9	7	da	
listopad 2020.	učitelj razredne nastave	određeno puno r.vr. (4 osobe)	14	9	da (sve 4 osobe)	
veljača 2020.	učitelj TZK	neodređeno nepuno r.vr., 20 sati	16	10	ne	ranije nepopunjeno rad. mjesto
	stručni suradnik pedagog	određeno puno r.vr.	13	7	ne	ranije nepopunjeno rad. mjesto
	spremačica	određeno puno r.vr.	7	5	da	
studeni 2019.	stručni suradnik pedagog	neodređeno puno r.vr.	13	8	-	nitko nije primljen (šk. odbor odbio je dati suglasnost na ravnateljev zahtjev za zapošljavanje)
	stručni suradnik knjižničar	određeno nepuno r.vr., 20 sati tjedno	8	6	ne	ranije nepopunjeno rad. mjesto

Obrada: na temelju uvida u pismohranu OŠ Vugrovec-Kašin uz suglasnost ravnatelja izradila autorica

Iz ovog pregleda može se izvesti nekoliko zaključaka. Niti jedan natječaj nije objavljen u kolovozu, što bi se očekivalo radi popunjavanja radnih mjesta početkom školske, odnosno nastavne godine iz čega proizlazi da škola početkom rujna u pravilu zapošljava u postupku do 60 dana bez natječaja, a tek potom u listopadu (ili čak studenom) objavljuje natječaj. Razlog je taj što odobrenje za objavu natječaja (a po potrebi i suglasnost resornog ministarstva za otvaranje novog radnog mjesta) škola u pravilu zaprima tijekom listopada te prije niti ne smije objaviti natječaj. Drugi zaključak koji se nesumnjivo nameće je da osobe koje se zaposle do 60 dana u pravilu budu izabrane i po natječaju i ostaju zaposlene na tom radnom mjestu. Jedine iznimke od tog pravila čine situacije kada su do 60 dana bile zaposlene osobe koje ne ispunjavaju uvjete radnog mjesta ili se radilo o prethodno nepopunjenom radnom mjestu, a u nekim situacijama zaposlene su na neodređeno vrijeme druge osobe koje su u trenutku objave natječaja bile zaposlene na određeno vrijeme, ali ne one koje su na tom radnom mjestu¹⁵⁰ radile do 60 dana (u pravilu se radilo u učiteljima razredne nastave, odnosno učiteljima u produženom boravku). Iako Pravilnikom o načinu i postupku zapošljavanja u OŠ Vugrovec-Kašina nije propisana obveza ispunjavanja pisanog dijela testa pod zaporkom, a time nije niti osigurana

¹⁵⁰ Ravnatelj svim učiteljima najkasnije do 7. listopada za svaku školsku godinu, odnosno odmah nakon sklapanja ugovora o radu izdaje odluku o tjednim radnim obvezama kojima određuje u kojem (kojima) će razrednim odjelima učitelj izvoditi sati redovite nastave (uz količinu sati neporednog odgojno-obrazovnog rada i ostalih poslova). Odluka o tjednim radnim obvezama je svojevrsni ekvivalent rješenja o rasporedu na radno mjesto državnih i lokalnih (regionalnih) službenika.

anonimnost kandidata, u praksi svi kandidati pisani dio testa pišu pod zaporkom, ali je očito da i na takav način kandidati koji su trenutno zaposleni do 60 dana postignu potreban rezultat za pristup usmenom dijelu testiranja (60% riješenosti testa). Budući se za raspored na rang ljestvici boduju samo bodovi s usmenog dijela testiranja, njima je samo važno proći pisani dio, odnosno ostvariti najmanje 60% na pisanom dijelu testiranja. Izgledno je da usmeni dio testiranja uvelike podliježe subjektivnoj procjeni povjerenstva, posebno imajući u vidu da članove povjerenstva čine sustručnjaci s kojima osobe koje su zaposlene do 60 dana moraju usko surađivati i ta činjenica im očito daje prednost u odnosu na ostale kandidate. Pri tome se ne mora nužno raditi o nepotizmu, korupciji ili drugim neprihvatljivim oblicima, već o subjektivnom odnosu članova povjerenstva u odnosu na kandidata kojeg od ranije znaju. Iako zapošljavanje kandidata koji već radi u školi temeljem ugovora do najdulje 60 dana ne mora nužno značiti (ali i može) da se ne radi o izboru najboljeg mogućeg kandidata, ovakvim postupkom provedba natječaja i čitav postupak selekcije kandidata (pisane i usmene) gubi svoj smisao. S druge strane, članovi povjerenstva u izvješću ravnatelju pri obrazloženju svog izbora uz iskazivanje bodova, često ističu da se radi o kandidatu koji je pokazao najbolje sposobnosti, koji je kroz rad do 60 dana upoznao učenike (i roditelje) te s njima uspostavio suradnički odnos, te da je s pedagoške strane njegovo zapošljavanje poželjno kako bi učenici zadržali kontinuitet u primjeni metoda i oblika izvođenja nastave koje u svom radu primjenjuje određeni učitelj. Nema nikakve sumnje da je školama potrebna mogućnost hitnog zapošljavanja, ali radi transparentnosti cijelog postupka i stvarne jednake dostupnosti radnih mjesta i zapošljavanja u skladu s merit načelom, potrebno je osmisлити novi postupak provedbe ili modificirati postojeći kojim će se osigurati poštivanje tih postavljenih standarda.

5.6. Ostali postupci zapošljavanja bez objave natječaja

Osim ovih najučestalijih oblika zapošljavanja u školi, Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi daje i druge mogućnosti zapošljavanja bez provođenja natječaja.

5.6.1. Zapošljavanje bez natječaja osobe kojoj je ugovor o radu otkazan zbog gospodarskih, tehničkih ili organizacijskih razloga i koja se nalazi u evidenciji nadležnog upravnog tijela županije, odnosno Gradskog ureda

U praksi se radi o zapošljavanju osobe kojoj je u drugoj školi otkazom prestao radni odnos u pravilu zbog organizacijskih razloga, najčešće zbog smanjenja broja razrednih odjela. Broj razrednih odjela u školi određen je pravilima postavljenim Pravilnikom o broju učenika u

redovitom i kombiniranom razrednom odjelu i odgojno-obrazovnoj skupini u osnovnoj školi, a odluku o broju razrednih odjela za svaku školsku godinu i za svaku školu donosi nadležno tijelo županije, odnosno u školama Grada Zagreba Gradski ured za obrazovanje, sport i mlade. U slučaju smanjenja broja razrednih odjela može doći do prestanka potrebe za radom u punom radnom vremenu (učitelji razredne nastave) ili u dijelu radnog vremena (učitelji predmetne nastave). Takve osobe škole prijavljuju nadležnom tijelu županije/Gradskom uredu koji vodi evidenciju i u slučaju kada škola iskaže potrebu za zapošljavanjem, odnosno traži odobrenje za objavu natječaja, nadležno tijelo županije/Gradski ured može uskratiti objavu natječaja već zatražiti zapošljavanje putem tzv. uputnice. I osobe koje su na taj način upućene na rad u školi prolaze selekcijski postupak u skladu s pravilnikom kojim određena škola uređuje način i postupak zapošljavanja. Sve škole koje su svojim pravilnicima postavile mogućnost pisanog i/ili umenog testiranja, uredile su situacije kada povjerenstvo može odlučiti da će se provesti samo usmeno testiranje (u pravilu kada se na natječaj prijavi samo jedan kandidat, kada niti jedan kandidat ne ispunjava uvjete natječaja, odnosno kod zapošljavanja tehničkog i pomoćnog osoblja). Budući da se u situaciji upućivanja kandidata od strane nadležnog tijela županije/Gradskog ureda radi o samo jednom kandidatu, iz prakse mi je poznato da škole u tom slučaju pribjegavaju samo usmenom testiranju uz naglašeno uvrđivanje motivacije upućenog kandidata za radom u određenoj školi, a često i uz kontakt škole u kojoj je kandidat prehodno bio zaposlen (ili je još uvijek zaposlen uz smanjenu količinu radnog vremena). Upućenog kandidata škola ne mora nužno zaposliti, ali mora za to imati jako valjano obrazloženje. U praksi škole najčešće odbijaju njihovo zapošljavanje, kada se radi o osobama kojima je potreba za radom prestala u dijelu radnog vremena, a koje i dalje rade u jednoj školi (ili čak više njih) na nepuno radno vrijeme, te zbog prostorne udaljenosti i/ili teškoća u usklađivanju rasporeda održavanja nastave nisu u mogućnosti prihvatiti rad u ponuđenoj školi. U suprotnom (ako se radi o zapošljavanju na puno radno vrijeme ili je moguće uskladiti raspored rada u više škole) škole nakon postupka procjene i vrednovanja upućenog kandidata (u pravilu samo usmenog) zapošljavaju na taj način.

5.6.2. Zapošljavanje, odnosno sklapanje novog ugovora o radu s radnikom koji u školskoj ustanovi ima zasnovan radni odnosa na neodređeno nepuno radno vrijeme, do punog radnog vremena u školskoj ustanovi u kojoj je zaposlen

Upravo iz razloga što je dio učitelja u školama zaposlen na nepuno radno vrijeme, u situaciji povećanja broja razrednih odjela, ovo je relativno čest način sklapanja novog ugovora o radu u većoj količini radnog vremena. Prema čl. 24/5 Kolektivnog ugovora za zaposlenike u

osnovnoškolskim ustanovama, ravnatelj je dužan ponuditi sklapanje novog ugovora o radu i povećati količinu ukupnog radnog vremena učitelju koji je zaposlen na neodređeno nepuno radno vrijeme najmanje u polovici radnog vremena i u trajanju 12 mjeseci, a ostalima (s manjom količinom radnog vremena i/ili kraćim trajanjem radnog odnosa) može, ali i ne mora ponuditi povećanje ukupne količine sati rada. Pri sklapanju novog ugovora o radu (aneksa ugovora o radu) postavlja se pitanje mora li ravnatelj prije sklapanja novog ugovora o radu kojim povećava ukupnu količinu radnog vremena od školskog odbora zatražiti suglasnost za zasnivanje radnog odnosa. Stajališta sam da ne mora jer je Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi propisano da *“o zasnivanju i prestanku radnog odnosa odlučuje ravnatelj uz prethodnu suglasnost školskog odbora ...”* čl. 114/1). Osoba kojoj će se sklapanjem novog ugovora o radu povećati ukupna količina sati rada već ima zasnovan radni odnos u školi i o njezinom zasnivanju radnog odnosa školski odbor je već prije dao prethodnu suglasnost ravnatelju, no sudska praksa nije tog stajališta¹⁵¹, te se u nadzoru prosvjetna inspekcija pridržava sudske prakse i traži da za svako povećanje ukupne količine sati rada ravnatelj prethodno zatraži (i dobije) prethodnu suglasnost školskog odbora. Dio problema primjene ove odredbe i zahtjeva za davanje (ponovne) prethodne suglasnosti školskog odbora već zaposlene osobe vjerojatno leži i u činjenici smještaja te odredbe u članak 107. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi koji se odnosi na način i postupak zapošljavanja.

5.6.3. Zapošljavanje na zahtjev radnika zaposlenog na neodređeno vrijeme premještanjem temeljem sporazuma ravnatelja dviju školskih ustanova

Premještanje na zahtjev radnika novi je institut uveden zadnjim izmjenama Zakona¹⁵². Do tada postojala je mogućnost zamjene radnih mjesta na temelju sporazuma školskih ustanova, ali je trebalo ispuniti uvjet da dvoje zaposlenih žele zamijeniti svoja radna mjesta što je u praksi bilo izuzetno rijetko. Ovakvim uređenjem taj postupak se pojednostavljuje te je samo potrebno da škola u koju se radnik želi premjestiti ima iskazanu potrebu za njegovim profilom zanimanja

¹⁵¹ Prema Presudi Upravnog suda u Splitu, Poslovni broj: 7 Usl-108/2022-1 je za *“sklapanje novog ugovora o radu na neodređeno vrijeme sukladno odredbi članka 114. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, bilo potrebno pribaviti prethodnu suglasnost školskog odbora”*. U konkretnom predmetu radilo se o učitelju tjelesne i zdravstvene kulture koji je već bio zaposlen u školi i imao je sklopljen ugovor o radu na 20 sati tjedno, te je ravnatelj, bez prethodne suglasnosti školskog odbora i u dogovoru s istim (već zaposlenim) učiteljem sklopio novi ugovor o radu s povećanom količinom radnog vremena na 27 sati. Budući da se radi o presudi na koju nije izjavljena žalba, ne može se znati kakvo bi stajalište zauzeo Visoki upravni sud.

¹⁵² Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, NN 156/23

uz volju obojice čelnika škola da takav odnos reguliraju sporazumom (i prethodnu suglasnost školskih odbora obje škole). Ovakav način uređenja ima određenih sličnosti s premještajem državnih službenika po potrebi službe. U oba slučaja se radi o premještanju zbog potrebe službe, no u školi do nje dolazi na poticaj radnika, dok u državnoj službi suglasnost službenika na premještaj u pravilu i nije potrebna¹⁵³, a ukoliko se radi o premještanju iz javne službe ili upravnog tijela jedinice lokalne/regionalne samouprave u državnu službu (i obrnuto) čelnici tijela potpisuju sporazum o premještanju.

5.6.4. Zapošljavanje vjeroučitelja

Vjeroučitelji se zapošljavaju na temelju mandata koji im dodjeljuje vjerska zajednica i kojim se upućuju na rad u određenu školu bez postupka natječaja. Iako se radi o netransparentnom i arbitrarnom zapošljavanju na koji škole (a ponekad niti osobe koje se zapošljavaju) nemaju niti najmanji utjecaj¹⁵⁴, budući se radi o obvezama koje je Republika Hrvatska preuzela temeljem sklopljenih ugovora s vjerskim zajednicama¹⁵⁵, teško se može se očekivati njihova promjena u doglednom periodu. Za zapošljavanje vjeroučitelja u skladu s čl. 114. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi također je potrebna prethodna suglasnost školskog odbora što je u praksi poprilično nepotrebno jer niti ravnatelj (koji formalno traži suglasnost na zapošljavanje vjeroučitelja) niti školski odbor (koji daje prethodnu suglasnost ravnatelju) nemaju stvarni utjecaj (a često niti dovoljno saznanja o kompetencijama osobe) koju imenuje vjerska zajednica.

¹⁵³ Za premještaj državnog službenika u drugo mjesto rada koje je od njegovog mjesta stanovanja udaljeno 50 i više kilometara i koje bi dovelo do bitnog pogoršanja njegovih obiteljskih prilika potrebna je suglasnost državnog službenika, čl. 84/5 Zakona o državnim službenicima, NN 155/23, 85/24

¹⁵⁴ Na zapošljavanje vjeroučitelja u školi samo formalan utjecaj imaju ravnatelj i školski odbor jer prema čl. 114. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi školski odbor daje prethodnu suglasnost na zasnivanje i prestanak radnog odnosa u svim situacijama, osim u postupku zapošljavanja do najviše 60 dana o kojem samostalno odlučuje ravnatelj. Stoga je i za zapošljavanje vjeroučitelja ravnatelju potrebna prethodna suglasnost školskog odbora. Budući da se u situaciji imenovanja vjeroučitelja ne omogućuje stvaran izbor kandidata, u čl. 114. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi trebalo je zapošljavanje vjeroučitelja izuzeti od prethodne suglasnosti školskog odbora.

¹⁵⁵ Dodjela mandata za izvođenje katoličkog vjeronauka i upućivanje vjeroučitelja temelji se na čl. 3. st. 2. Ugovora između Svete Stolice i Republike Hrvatske o suradnji na području odgoja i kulture <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>

5.6.5. Zapošljavanje osoba koji su bili korisnici državne stipendije u STEM području nastavničkih studija i koji su, sukladno uvjetima stipendiranja, preuzeli obvezu rada u školi

Također se radi o postupku zapošljavanja koji je uveden zadnjim izmjenama Zakona i koji tek treba u potpunosti zaživjeti u školama. Prema ovom modelu zapošljavanja, resorno ministarstvo školama dostavlja kontakte osoba o kojima vodi evidenciju a koje su tijekom studiranja bile korisnici državnih stipendija, te su sukladno uvjetima stipendiranja preuzele obvezu rada u školi. Te osobe u slučaju kontakta škola imaju obvezu rada u školi, te se njihovo odbijanje zapošljavanja smatra kršenjem uvjeta stipendiranja. Radi se o modelu zapošljavanja samo za osobe iz tzv. STEM nastavnih područja (matematike, fizike, kemije, biologije, informatike). Očito je već samim uvođenjem takvog načina zapošljavanja postala jasna namjera zakonodavca da na ovaj način pokuša riješiti problem nedovoljnog interesa za radom u školi i nedostatka kadrova u STEM nastavnim područjima.

Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih ustrojilo je i vodi bazu podataka o korisnicima državne stipendije za STEM nastavničke studije koji su sukladno uvjetima stipendiranja preuzeli obvezu rada u školama i u njoj se, prema iskazanim podacima Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih u trenutku pisanja ovog rada nalazi 417 osoba. Od trenutka primjene ovog modela zapošljavanja (4. siječnja 2024.), Ministarstvo je zaprimilo 127 zahtjeva škola (57 osnovnih i 70 srednjih škola) o kontaktima stipendista koji su, sukladno uvjetima stipendiranja preuzeli obvezu rada u školi, a zaposleno ih je 157. Razlika od 30 osoba između zahtjeva škola (127) i zapošljavanja (157) je u tome što se dio osoba koje su se nalazile u bazi resornog ministarstva zaposlio u nekoj od škola po drugom postupku (npr. putem natječaja).¹⁵⁶

¹⁵⁶ Obzirom da ne postoje javno dostupni podaci o broju osoba koje su se na taj način zaposlile u školi, 4. kolovoza 2025. Ministarstvu znanosti, obrazovanja i mladih uputila sam Zahtjev za pravo na pristup informacijama u kojem sam tražila odgovore na četiri pitanja: 1. Vodi li Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih podatke o osobama (bazu podataka) u smislu čl. 107. st. 11. toč. 6. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (o korisnicima državne stipendije za STEM nastavničke studije koji su sukladno uvjetima stipendiranja, preuzeli obvezu rada u školskoj ustanovi), 2. Koliko se trenutno takvih osoba nalazi u evidenciji (bazi podataka) MZOM-a, 3. Koliko je škola (broj škola), od dana primjene mogućnosti zapošljavanja u školi na ovaj način, do trenutka odgovora na ovaj zahtjev, tražilo od Ministarstva popis i kontakte osoba iz čl. 107.st.11.toč. 6. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (državnih stipendista iz STEM područja koji su sukladno uvjetima studiranja preuzeli obvezu rada u školi), 4. Broj osoba za koje je MZOM uputio podatke školama na njihov zahtjev. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih je 9. rujna 2025. (nakon proteka roka propisanog čl. 20. Zakona o pravu na pristup informacijama) dostavilo tražene podatke i oni su iskazani u ovom radu.

Iako se radi o dobrom zakonskom rješenju, ono ne znači da će putem ovog modela zapošljavanja škole u Hrvatskoj riješiti problem nedostatka učitelja u STEM nastavnim predmetima.¹⁵⁷

5.7.Pravna zaštita kandidata u natječajnom postupku

Postoje razlike u pravnoj zaštiti ovisno o postupku zapošljavanja, odnosno ovisno o statusu osobe u postupku. U postupku natječaja i zapošljavanju putem tzv. uputnice (osobe koja je u drugoj školi prestala s radom poslovno uvjetovanim otkazom ugovora o radu) radi se o kandidatima i pravna zaštita im je osigurana putem prigovora ravnatelju. U ostalim postupcima u pravilu niti ne postoji više kandidata te stoga nije niti moguće očekivati bilo kakav zahtjev za pravnom zaštitom. Jedino u slučaju kada škola provodi postupak sklapanja novog ugovora o radu s većim broj sati rada, a istovremeno više osoba ispunjava uvjete za radom na tom radnom mjestu, o njihovom zahtjevu za zaštitu prava odlučivat će školski odbor jer se ne radi o kandidatima već osobama koje su u zaposlenici škole, te se u tom slučaju radi o zaštiti prava iz radnog odnosa o kojem odlučuje školski odbor.

Pri pregledu obavijesti kandidatima natječaja objavljenim na internetskim stranicama nekih škola, primjetno je da škole vrlo rijetko navode uputu o pravnom lijeku. Pravna zaštita kandidata u postupku natječaja osigurana je temeljem Zakona o općem upravnom postupku¹⁵⁸ (čl. 122) prigovorom ravnatelju (čelniku tijela) koji o prigovoru kandidata treba odlučiti u roku od osam dana od dana njegovog izjavljivanja. Obzirom da je upravo ravnatelj bio taj koji je i predložio određenog kandidata vrlo je teško očekivati da će uvažiti prigovor i promijeniti svoj zahtjev prema školskom odboru.

¹⁵⁷ Na dan 10. rujna 2025. na mrežnoj stranici Hrvatskog zavoda za zapošljavanje objavljeno je 89 natječaja škola za zapošljavanje u STEM nastavnim predmetima (29 učitelja matematike, 4 učitelja kemije, 19 učitelja fizike, 11 učitelja biologije i 26 učitelja informatike). Pri tome treba imati na umu da će većina škola svoje natječeaje objaviti krajem rujna ili početkom listopada (nakon što prime obavijest nadležnog tijela županije / Gradskog ureda da u evidencijski nema osobe traženog profila za kojom je prestala potreba za radom u drugoj školi i da škola smije objaviti natječaj), te će potražnja za učiteljima (svih profila) još porasti. Doduše, trebalo bi pretpostaviti da dio škola koje imaju potrebu zapošljavanja učitelja STEM profila se nije niti obratio Ministarstvu znanosti, obrazovanja i mladih i pokušalo (relativno novim) postupkom zapošljavanja stipendista popuniti traženo radno mjesto. No, sudeći prema broju upisanih studenata u 1. godinu studija nastavničkih studija u STEM područjima iskazanu na str. 44. ovog rada, za očekivati je da će škole, bez obzira na novouvedeni postupak zapošljavanja stipendista iz STEM područja i nadalje imati poteškoća u zapošljavanju stručnih kadrova u STEM područjima. https://burzarada.hzz.hr/Posloprimac_RadnaMjesta.aspx
https://burzarada.hzz.hr/Posloprimac_RadnaMjesta.aspx?trazi=1&pojam=U%u010cITELJ&top=1&AspxAutoDetectCookieSupport=1

¹⁵⁸ Zakon o općem upravnom postupku, NN 47/09, 110/21

Stoga je možda i očekivano da se nezadovoljni kandidati najčešće obraćaju resornom ministarstvu, odnosno prosvjetnoj inspekciji koja u svojoj nadležnosti (između ostalog) obavlja i poslove nadzora nad objavom natječaja, izborom kandidata i zapošljavanjem¹⁵⁹. Prosvjetna inspekcija svojim nadzorom utvrđuje zakonitost i pravilnost cijelog postupka i pri tome ne ulazi u način bodovanja svakog pojedinog kandidata, te ukoliko je škola cijeli postupak provela u skladu sa zakonom i provedbenim propisima neće naložiti mjere poput zabrane zapošljavanja po objavljenom natječaju i ponovnu objavu natječaja. Naravno, ako utvrdi nezakonitosti i/ili nepravilnost u postupku natječaja zabranit će zapošljavanje po tom natječaju i škola će ponovno morati provesti cijeli postupak zapošljavanja.

Kandidatu koji je nezadovoljan rješenjem prosvjetne inspekcije preostaje tužbom protiv Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih nastaviti postupak pred nadležnim upravnim sudom, a u tom slučaju škola može nastupati pred sudom u svojstvu zainteresirane osobe.

6. MODERNIZACIJA SUSTAVA ZAPOŠLJAVANJA U JAVNOJ UPRAVI U REPUBLICI HRVATSKOJ

Zapošljavanje u sustavu državne uprave i lokalne i područne (regionalne) samouprave dugi niz godina obilježavala je pretjerana politizacija, nedovoljna profesionalizacija, zapošljavanje bez postavljenih objektivnih i transparentnih kriterija, previše složen i predug process zapošljavanja, bez postavljene dosljedne klasifikacije poslova i radnih mjesta, uz izostanak proaktivnog pristupa kojim bi se rad u državnoj službi učinio atraktivnijim i državna uprava profilirala kao poželjan poslodavac. (Marčetić, Manojlović Toman, Lopižić, 2024: 69, 70) Kao jedan od načina rješavanja tih izazova, 2023. godine donesen je novi Zakon o državnim službenicima¹⁶⁰.

6.1. Zapošljavanje u sustavu državne uprave

Službenički sustav u državnoj upravi dugo se vremena temeljio na natječaju i isključivoj provjeri znanja (odnosno pravnih propisa) kandidata, dok se sposobnostima, vještinama i ponašanjima potrebnim za određeno radno mjesto uopće nije pridavala pažnja. Uz još uvijek neke elemente političkog modela upravljanja ljudskim potencijalima i izraženu politizaciju, zapošljavanje se formalno provodilo u skladu s administrativnim modelom upravljanja ljudskim potencijalima kojim se smatralo da je samo obrazovanje i iskustvo kandidata (uz

¹⁵⁹ Čl. 11/1/19a Zakona o prosvjetnoj inspekciji, NN 61/11, 16/12, 98/19, 52/21

¹⁶⁰ Zakon o državnim službenicima, NN 155/23, 85/24

ulazni ispit na kojem se provjeravalo poznavanje pravnih propisa) dovoljno kao jamstvo za budući dobar rad na određenom radnom mjestu.

Donošenjem Zakona o državnim službenicima 2023. dolazi do zaokreta i u hrvatski službenički sustav se po prvi put se uvodi kompetencijski model¹⁶¹ i centralizirani sustav za zapošljavanje. Iako su još Operativnim programom Učinkoviti ljudski potencijali 2014-2020 prepoznate slabosti službeničkog sustava i potreba standardiziranog postupka zapošljavanja, temeljem *“prethodno utvrđenim planom prijma zasnovanih na analizama radne opterećenosti”*, te *“na temelju objektivnih kriterija i unaprijed utvrđenih kompetencija”*¹⁶² donošenje novog zakona čekalo se do 2023., a vjerojatno je bilo potaknuto i obvezama iz Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021.-2026.¹⁶³ i mogućnošću korištenja sredstava, tako da su na donošenje novog zakona, osim unutarnjih faktora (potrebe jačanja profesionalizacije i modernizacije službeničkog sustava), utjecali i vanjski faktori. (Marčetić, Manojlović Toman, Giljević, 2024: 6)

Najveća (pozitivna) novina koju je donio aktualni Zakon o državnim službenicima (ZDS) uvođenje je kompetencijskog modela koji postaje *“temelj za upravljanje ljudskim potencijalima, a osobito pri planiranju zapošljavanja, rasporeda na radno mjesto, napredovanja i utvrđivanja potreba za dodatnom izobrazbom državnih službenika”* (čl. 48/1

¹⁶¹ Put prema kompetencijskom modelu upravljanja ljudskih potencijalima, Hrvatska je započela 2014. kroz EU Twinning Light projekt Potpora jačanju administrativnih kapaciteta kroz razvoj kompetencijskog okvira u državnoj službi u okiru kojeg je izrađen Priručnik za državna tijela – Preporučene kompetencije za rukovodeća i nerukovodeća mjesta. U Priručniku je uvođenje kompetencijskog okvira istaknuto kao *“važan korak prema višem stupnju profesionalizacije državne službe u Republici Hrvatskoj”* koje će *“povećati djelotvornost uprave u pružanju usluga građanima”*. No, kompetencijski okvir predstavljen u Priručniku nije bio dovoljno razrađen, kompetencije su bile općenite i nedorečene uz nejasno razlikovanje općih i specifičnih kompetencija. Pet godina kasnije, projektom Razvoj kompetencijskog okvira za zaposlene u javnoj upravi sufinanciranim iz Europskog socijalnog fonda u sklopu Operativnog program Učinkoviti ljudski potencijali 2014-2020, Ministarstvo uprave u suradnji s Državnom školom za javnu upravu (kao partnerom), razradilo je kompetencijski okvir za zaposlene u javnoj upravi. Iako je model osmišljen za cijelu javnu upravu (pilot projekt proveden je u tri tijela državne uprave, jednoj jedinici područne, dvije jedinice lokalne samouprave i u tri agencije), za sada se primjenjuje jedino za zapošljavanje državnih službenika. (Marčetić, 2024: 5-7)

¹⁶² Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014-2020
<https://esf.hr/esfplus/vazni-dokumenti-razdoblje-2014-2020/operativni-programi/>

¹⁶³ U okviru EU instrumenta *“EU sljedeće generacije”* i Mehanizma za oporavak i otpornost (RRF), Nacionalnim planom oporavka i otpornosti 2021.-2026. omogućeno je korištenje bespovratnih sredstava i zajmova u ukupnom izosu od 572 milijarde eura za financiranje reformi i povezanih investicija kojima se ubrzava oporavak te povećava otpornost gospodarstva i društva. U komponenti Javna uprava, pravosuđe i državna imovina u cilju unapređenja javne uprave osigurana su sredstava za potrebne izmjene zakonodavnog okvira, razvoj IT alata, izradu metodologije i potrebnog sadržaja za provjeru kompetencija te jačanje kapaciteta.
<https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%2C%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491>

ZDS-a). Kompetencijski model priprema jedinica za ljudske potencijale¹⁶⁴ u suradnji s rukovodećim službenicima. Zakon kompetencije definira kao “*znanja, vještine, sposobnosti i odgovarajuća ponašanja državnih službenika potrebna za uspješno obavljanje poslova radnog mjesta*” (čl. 48/4 ZDS-a) i razlikuje opće (koje moraju imati zaposleni u sustavu), specifične (vezane za pojedine skupine poslove) i rukovodeće kompetencije (koje moraju imati službenici koji upravljaju ustrojstvenim jedinicama ili državnim tijelom). Zapošljavanje će se provoditi putem internog oglasa (uz izuzetak policijskih službenika, pravosudnih policajaca i zapošljavanja na određeno vrijeme), baze kandidata za rad u državnoj službi i javnog natječaja. O nedovoljnoj pripremljenosti predviđenih mehanizama zapošljavanja upućuje čl. 176. ZDS-a kojim je zapošljavanje putem internog oglasa i iz baze kandidata odgođeno na 1. siječnja 2026.¹⁶⁵ što dodatno jača argumente utjecaja vanjskih faktora za njegovo donošenje. Prema postavljenom modelu, popunjavanje radnih mjesta od početka 2026. provodit će se najprije putem internog oglasa, te ukoliko se tako ne popunit, iz baze kandidata, a kao zadnja mogućnost (ukoliko se radno mjesto ne popuni na neki od prethodnih načina) popunom putem javnog natječaja. Time javni natječaj postaje izimka što dovodi do zatvaranja sustava kandidatima izvan službe, a posredno i do upitnosti primjene ustavnog načela jednake dostupnosti zapošljavanja. Iako popunjavanje radnih mjesta putem internog oglasa može potaknuti horizontalnu mobilnost službenika, ono potencijalno otvara mogućnost i nekim negativnim pojavama poput nepotizma, politizacije i moguće korupcije. (Marčetić, Musa, 2013: 738)

Velika novina i pozitivan iskorak je uvođenje centraliziranog sustava za zapošljavanje, informacijskog sustava u kojem se elektroničkim putem testiraju opće i specifične kompetencije (samo one specifične kompetencije koje je moguće provjeravati elektroničkim testiranjem, ostale će i nadalje provoditi državno tijelo koje zapošljava), čl. 68- ZDS-a. Ovakav sustav pri testiranju trebao bi osigurati anonimnost kandidata, a time i veću razinu objektivnosti i povećati transparentnost cijelog postupka. Pozitivan iskorak je i mogućnost zapošljavanja iz baze kandidata koji su iskazali interes za radom u državnoj službi, koji su prethodno zadovoljili

¹⁶⁴ Zakonom je postavljena obveza ustrojavanja jedinice za ljudske potencijale u državnim tijelima koja zapošljavaju više od 50 zaposlenih, a u manjim tijelima te poslove može obavljati državni službenik u skladu s pravilnikom o unutarnjem redu ili državno tijelo utvrđeno posebnim propisima. (čl. 41 ZDS-a)

¹⁶⁵ Određeni stihijski pristup reformi i nepripremljenost mehanizama važnih za njegovu provedbu vidljiv je i u tome što su već u srpnju 2024. donesene izmjene i dopune ZDS-a kojima se (između ostalog) provedba javnog natječaja putem centraliziranog sustava za zapošljavanje odgođena za četiri mjeseca (s prethodno utvrđenog 1. srpnja 2024., na 1. studeni 2024.) jer je došlo do kašnjenja s izradom programskog rješenja za uspostavu centraliziranog sustava za zapošljavanje, a na vrijeme nisu osigurani niti potrebni administrativni kapaciteti za edukaciju službenika. (Marčetić, Manojlović Toman, Giljević, 2024: 11)

na provedenom elektroničkom testiranju u centraliziranom sustavu zapošljavanja i ispunjavaju formalne uvjete radnog mjesta. Pozitivno je i što se njihovi podaci čuvaju tri godine od testiranja, te kandidati nemaju potrebu svaki put iznova prolaziti postupak elektroničkog testiranja (osim ukoliko ne žele popraviti svoj rezultat na testiranju), čl. 65. ZDS-a.

No, završna faza postupka zapošljavanja i dalje trpi od pretjerane politizacija koja je i do sada bila jedan od prigovora na postupak zapošljavanje u državnoj službi. Zadnji dio postupka zapošljavanja, intervju provodi povjerenstvo koje imenuje čelnik tijela koje zapošljava, čl. 71/3 ZDS-a. Čelnik tijela (ili osoba koju on ovlasti) donosi i rješenje o prijmu, čl. 76. ZDS-a (odnosno odluku o izboru ukoliko se radi o internom oglasu, čl. 63/4 ZDS-a). Ovakvo zakonsko rješenje postavlja pitanje potencijalne politizacije, te bi bilo daleko bolje ovlast imenovanja povjerenstva i odlučivanje o zapošljavanju dodijeliti rukovodećem državnom službeniku ustrojstvene jedinice koja zapošljava jer upravo je on zadužen za upravljanje i nadzor nad radom određene ustrojstvene jedinice, dok je uloga čelnika tijela prvestveno prenošenje političke volje izabranih nositelja vlasti, te politička kontrola rada uprave i ima privremeni (vremenski ograničen) karakter. Dozu optimizma u poštivanje merit načela i zapošljavanje najboljih kandidata ulijeva odredba čl. 33/1 Uredbe o postupku zapošljavanja u državnoj službi¹⁶⁶ prema kojoj rezultat ostvaren putem testiranja iznosi 70 %, a rezultat putem intervjuja iznosi 30 % vrijednosti ukupnog rezultata.

Drugi prigovor koji se odnosio na prevelik broj dužnosničkih mjesta i time pretjeranu politizaciju formalno je otklonjen 2019., smanjenjem broja dužnosničkih radnih mjesta i pretvaranjem u rukovodeća službenička mjesta. No, rukovodeće službenike, na temelju javnog natječaja imenovala je Vlada na prijedlog čelnika tijela, na razdoblje od četiri godine, a postupak je obuhvaćao samo intervju s ministrom, te se nije radilo o stvarnoj depolitizaciji. (Marčetić, Manojlović Toman, Lopizić, 2024: 64) Niti rješenje koje je ponudio novi ZDS ne ide u pravcu stvarne depolitizacije jer je imenovanje rukovodećih državnih službenika od početka 2026. predviđeno prvenstveno internim oglasom¹⁶⁷, a potom javnim natječajem, a sam postupak imenovanja nije se značajnije promijenio. (Marčetić, Manojlović Toman, Giljević, 2024: 18, 19) I dalje se provodi samo strukturirani intervju, a obavlja ga povjerenstvo koje imenuje čelnik tijela, odnosno Vlada. Ovakvim uređenjem, popunjavanja rukovodećih mjesta u državnoj službi dovodi u pitanje objektivnost cijelog postupka. Osnivanje nezavisnog tijela

¹⁶⁶ Uredba o postupku zapošljavanja u državnoj službi, NN 124/24

¹⁶⁷ Čl. 160. st. 3. Zakona o državnim službenicima

koje bi provodilo postupke zapošljavanja na rukovodećim radnim mjestima moglo je otkloniti sumnje o namjeri zapošljavanja najkvalitetnijih ljudi na najvažnijim radnim mjestima u državnoj službi. (Marčetić, Manojlović Toman, Giljević, 2024: 19)

Novi ZDS donosi neka pozitivna rješenja poput uvođenja kompetencijskog modela, centraliziranog sustava zapošljavanja i elektroničkog testiranja, no budući da će njegova primjena potpuno zaživjeti tek od početka 2026. treba pričekati kako bi se vidjelo jesu li ta nova rješenja dovela do poštivanja merit načela uz prihvatljive iznimke¹⁶⁸.

6.2. Zapošljavanje u sustavu lokalne i područne (regionalne) samouprave

Jedna od karakteristika institucionalnog razvoja Hrvatske je dugogodišnja zanemarenost uređenja lokalnog službeničkog sustava. Sve do 2008. nije postojao zaseban zakonski okvir lokalnog službeničkog sustava i prvi Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi donesen je tek 2008. godine a u svojim odredbama oslanjao se na Zakon o državnim službenicima iz 2005. godine.

Do bitne razlike između ta dva sustava dolazi 2023., donošenjem Zakona o državnim službenicima i uvođenjem kompetencijskog modela, dok je pri donošenju Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi u zapošljavanju zadržan dosadašnji model¹⁶⁹. Javni natječaj i dalje je glavni način

¹⁶⁸ Izuzeci od merit načela, kojim se zapošljavanje u javnoj upravi temelji na objektivnim metodama i zapošljavanju najposposobnijih kandidata poznati su u svim zemljama, te se ne može naći zemlja koja za sve položaje primjenjuje „čisti“ merit-sustav. Najpoznatiji izuzetak odnosi se na imenovanje državnih dužnosnika. U sustavima koji se temelje na zatvorenom karijernom sustavu napredovanje se ne temelji na merit kriterijima već na provedenim godinama službe i zatvoreno je za osobe izvan sustava. Radi ispravljanja posljedica diskriminacije određenih društvenih skupina, treću iznimku od merit načela čine afirmativne mjere za zapošljavanja određenih društvenih skupina, npr. nacionalnih manjina, invalida. U hrvatskom službeničkom sustavu planom zapošljavanja utvrđuje se popunjenost radnih mjesta pripadnicima nacionalnih manjina i osoba s invaliditetom i planira njihovo zapošljavanje (čl. 60. st. 3. i 4. Zakona o državnim službenicima). Prednost pri zapošljavanju (pod jednakim uvjetima) prema posebnim propisima imaju i hrvatski branitelji, određeni članovi njihovih obitelji, kao i vojni i civilni invalidi rata i određeni članovi njihovih obitelji. Hrvatski sustav poznaje izuzetak od primjene merit načela i u slučaju popune radnog mjesta službenikom koji je stavljen na raspolaganje Vladi. (Erent Sunko, Manojlović Toman, Giljević 2019: 273, 274)

¹⁶⁹ Nacionalnim planom razvoja javne uprave od 2022.-2027. planirano je uvođenje kompetencijskog modela u javnu upravu „Uvođenje kompetencijskog modela u javnu upravu ...“ (str. 46) što bi trebalo značiti uvođenje kompetencijskog modela u cijeli sustav javne uprave, pa tako i u lokalni službenički sustav, no pri izmjeni regulacije lokalnog službeničkog sustava odustalo se od tog modela. U Nacionalnm planu oporavka i otpornosti 2022. – 2026. kao jedan od izazova navedena je „*nezadovoljavajuća razina kvalitete pružanja usluga u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave radi slabog administrativnog i fiskalnog kapaciteta te nedostatka transparentnosti*“, ali radi prevladavanja tog problema kao cilj je postavljeno „*funkcionalno povezivanje jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i digitaliziran proces pružanja usluga građanima*“, (str. 36) što je vjerojatno i jedan od razloga zašto su izmjene lokalnog službeničkog zakonodavstva bile više usmjerene na regulaciju statusnih pitanja zajedničkog službenika, odnosno službenika zaposlenih u zajedničkom upravnom odjelu ili službi.

zapošljavanja, putem pisanog testiranja i intervjua (a po potrebi i provjerom praktičnog rada) provjeravaju se znanja i sposobnosti (ne kompetencije) kandidata. Državni i lokalni (regionalni) službenici u skladu sa svojim javnim ovlastima obavljaju službeničke poslove na različitim teritorijalnim razinama, te nema nikakvog valjanog razloga da se i kompetencije lokalnih službenika ne bi testirale putem centraliziranog sustava za zapošljavanje. Time se ne bi narušila autonomija lokalnih jedinica jer bi konačnu odluku, putem intervjua i provjera specifičnih kompetencija koje nije moguće provjeriti elektroničkim putem i dalje bila u njihovim rukama. Za razliku od državih službenika gdje članove povjerenstva u postupku zapošljavanja imenuje čelnik tijela (politički dužnosnik), imenovanje članova povjerenstva za zapošljavanje u lokalnim jednicima, kao i donošenje rješenja o prijmu u službu prepušteno je pročelniku upravnog odjela (službeniku), što barem naizgled smanjuje stupanj politizacije pri zapošljavanju¹⁷⁰.

Zadnje izmjene i dopune lokalnog službeničkog zakonodavstva o načinu i postupku zapošljavanja nisu unijele značajnije promjene te će zapošljavanje u sustavu lokalne i područne (regionalne) samouprave i dalje biti predmet prigovora o politizaciji što se moglo riješiti centraliziranom provjerom kompetencija ili makar uvođenjem kompetencijskog modela koji bi decentralizirano provodila svaka jedinica. (Škarica, Manojlović Toman, Vukojičić Tomić, 2024: 205, 206)

7. PREPORUKE *DE LEGE FERENDA* ZA UNAPREĐENJE SUSTAVA ZAPOŠLJAVANJA U OSNOVNOM ŠKOLSTVU U RH

Aktualni Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi nakon donošenja 2008. godine, do danas je mijenjan čak sedamnaest (17) puta. Vlada prema objavljenom Planu zakonodavnih aktivnosti u IV. tromjesečju¹⁷¹ 2025. planira pokrenuti postupak donošenja novog Zakona o osnovnoškolskom odgoju i obrazovanju. Već je iz samog naziva vidljivo da je planirano ponovno razdvajanje zakonskog uređenja osnovnoškolskog i srednjoškolskog obrazovanja (kao što je bilo do 2008. godine). Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih kao jedan od istaknutih razloga donošenja novog zakona navodi da dosadašnje izmjene i dopune

¹⁷⁰ Pozitivna dopuna aktualnog uređenja lokalnog službeničkog zakonodavstva odnosi se na uređenje provedbe javnog natječaja za imenovanje pročelnika (čl. 19.a) i imenovanje pročelnika na određeno vrijeme (19.b), kao i propisivanje prekršajne kazne u slučaju neraspisivanja natječaja za njihovo imenovanje, odnosno imenovanje osobe za pročelnika koja ne ispunjava formalne uvjete natječaja (čl. 121/1). (Škarica, Manojlović-Toman, Vukojičić Tomić, 2024: 205)

¹⁷¹ Vlada Republike Hrvatske, Ured za zakonodavstvo, Plan zakonodavnih aktivnosti <https://zakonodavstvo.gov.hr/godisnji-plan-normativnih-aktivnosti/229>

aktualnog zakona *“nisu riješile sve uočene nedostatke koji su specifične za sustav odgoja i obrazovanja te je potrebno donijeti novo zakonsko rješenje koje će pridonijeti kvalitetnijem uređenju osnovnoškolskog sustava”*¹⁷².

Donošenje novog zakona kojim će se urediti područje osnovnoškolskog odgoja i obrazovanja prilika je i za unapređenje sustava zapošljavanja u školama uz stvarno oživotvorenje načela jednake dostupnosti radnih mjesta i zapošljavanje najkvalitetnijih kandidata. Pri tome, vrijedi razmotriti mogli li prakse nekih europskih zemalja, kao i najnovija reforma službeničkog zakonodavstva državnih službenika, odnosno neki od elemenata tih sustava poslužiti kao model za izgradnju novog sustava zapošljavanja u osnovnim školama posebno imajući u vidu da je Nacionalnim planom razvoja javne uprave 2022—2027. planirano uvođenje kompetencijskog modela u cijelu javnu upravu.

U razvoju karijere svakog učitelja i stručnog suradnika Agencija za odgoj i obrazovanje ima značajnu ulogu. Djelatnost Agencije za odgoj i obrazovanje je obavljanje stručnih i savjetodavnih poslova u odgoju i obrazovanju (čl. 4/1 Zakona o Agenciji za odgoj i obrazovanje). Između ostalog, Agencija provodi stručne ispite učitelja i stručnih suradnika i postupke njihovog napredovanja, organizira i provodi stručno usavršavanje, a sudjeluje i u organizaciji i provedbi učeničkih smotri i natjecanja¹⁷³. Na radnim mjestima savjetnika i viših savjetnika u Agenciji za odgoj i obrazovanje zaposleni su stručnjaci iz različitih nastavnih područja (predmeta) koji kroz obavljanje stručno-pedagoškog nadzora, odnosno uvida u odgojno-obrazovni rad pružaju stručnu pomoć školama (i odgojno-obrazovnim radnicima) radi otklanjanja pogrešaka u njihovom stručnom radu. Osim toga, savjetnici i viši savjetnici Agencije pružaju stručno-savjetodavnu pomoć pri traženju rješenja za konkretne probleme u poučavanju i učenju, predlažu učinkovite razvojne strategije i smjernice te daju upute školama (ravnateljima i odgojno-obrazovnim radnicima) u provedbi djelatnosti odgoja i obrazovanja (čl. 9.)¹⁷⁴. Agencija za odgoj i obrazovanje ima zaposlene stručne kadrove koji već sad, putem stručnog ispita procjenjuju razinu znanja i vještina odgojno-obrazovnih radnika potrebnih za uspješno izvođenje poslova svog radnog mjesta, te bi svakako imali i potrebnu stručnost za procjenu kompetencija kandidata (makar samo odgojno-obrazovnih radnika) koji žele raditi u školama. Takav model zapošljavanja imao bi nekih sličnosti s modelom zapošljavanja u

¹⁷² e-Savjetovanja <https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=28978>

¹⁷³ Zakon o Agenciji za odgoj i obrazovanje, NN 85/6, 151/22

¹⁷⁴ Statut Agencije za odgoj i obrazovanje https://www.azoo.hr/app/uploads/2020/12/Statut_AZOO.pdf

belgijskim školama na francuskom jezičnom području i određenih sličnih elemenata zapošljavanja državnih službenika. Imajući u vidu sadašnju (ali i moguću buduću) ulogu Agencije za odgoj i obrazovanje, moguće bi bilo postaviti novi model zapošljavanja u kojem bi Agencija za odgoj i obrazovanje preuzela ulogu objave javnog poziva svim zainteresiranim za radom u školama, kao i provođenje prvog dijela selekcije kandidata. Ovako zamišljenim modelom zapošljavanja u školama, Agencija za odgoj i obrazovanje bi nekoliko puta godišnje objavljivala javni poziv svim kandidatima zainteresiranim za radom u školi, provodila provjeru njihovih općih kompetencija (za sva radna mjesta), te provjeru općih i specifičnih kompetencija odgojno-obrazovnih radnika (samo onih specifičnih kompetencija koje je moguće elektronički testirati), vodila bazu podataka kandidata s rezultatima koje su postigli pri provjeri kompetencija, dok bi školama i dalje bila prepuštena provjera specifičnih kompetencija administrativnog osoblja, a kroz razgovor (intervju) pri zapošljavanju odgojno-obrazovnih radnika, škole bi provjeravale one specifične kompetencije koje nije bilo moguće elektronički provjeriti i na temelju cijelog postupka škola, odnosno školski odbor bi donosio odluku o zapošljavanju. Podaci u bazi podataka Agencije za odgoj i obrazovanje zadržavali bi se određeno vrijeme (npr. tri godine), a kandidati bi već pri prijavi mogli specificirati geografsko područje (županije) u kojima žele raditi i vrstu radnog odnosa (samo neodređeno ili i određeno) na koji se pristaju zaposliti. Naravno, takav sustav traži niz zakonskih, administrativnih i tehničkih rješenja. Trebalo bi urediti pravni okvir, osigurati dodatne kadrove u Agenciji za odgoj i obrazovanje, izraditi i implementirati elektronički sustav putem kojeg će se provoditi elektronička provjera kompetencija kandidata, uspostaviti i redovito ažurirati bazu podataka o uspjehnosti kandidata, te školama osigurati pristup tim podacima. Uvođenje ovakvog sustava ne bi trebao dokinuti neke od dosadašnjih oblika zapošljavanja kojima je omogućeno zapošljavanje bez javnog natječaja (premještaj, zapošljavanje osobe za kojom je u drugoj školi prestala potreba za radom, mogućnost povećanja ukupnog broja sati rada, zapošljavanje vjeroučitelja, zapošljavanje bivših stipendista iz STEM područja). Takvim postupkom Agencija za odgoj i obrazovanje preuzela bi aktivniju ulogu u upravljanju ljudskim potencijalima u školi, u odnosu na dosadašnju. Pri tome, škole bi kroz drugi dio postupka, pozivajući kandidate iz baze podataka, uz provođenje intervjua i odlučivanje o zapošljavanju i nadalje zadržale svoju autonomiju. Budući bi se većina zapošljavanja odvijala na ovaj način (zapošljavanjem iz baze podataka uz elektroničko testiranje putem centraliziranog sustava u prvoj fazi postupka, te intervjua u drugoj fazi postupka koje bi provodile škole), škole bi samo iznimno samostalno objavljivale natječaj u situaciji kada se zbog nedostatka raspoloživih kadrova zapošljavanje ne bi moglo provesti putem baze podataka o čemu bi prethodno trebale

pribaviti suglasnost / potvrdu Agencije za odgoj i obrazovanje. Za otvaranje novih radnih mjesta škole bi i nadalje trebale prethodnu suglasnost resornog ministarstva, a i zapošljavanje putem baze podataka bilo bi moguće samo ukoliko u evidenciji nema osobe kojoj je ugovor o radu u drugoj školi otkazan zbog gospodarskih, tehničkih ili organizacijskih razloga, odnosno ukoliko takva osoba ne bi ostvarila odgovarajući rezultat u postupku selekcije (intervjua) koji bi provodila škola.

Ovako postavljen sustav osigurao bi veću razinu transparentnosti cijelog postupka, veću razinu objektivnosti pri postupku ocjenjivanja kompetencija i trebao bi osigurati zapošljavanje najkvalitetnijih osoba za određeno radno mjesto, te utišati česte prigovore kako je za stalni rad u školi (posebno na nekim radnim mjestima poput učitelja razredne nastave) potrebna “dobra veza”. Osim toga, uključivanje Agencije za odgoj i obrazovanje u postupak zapošljavanja u školama uz već svoju postojeću stručnu i savjetodavnu ulogu otvorio bi put prema integralnom modelu upravljanja ljudskim potencijalima s ulogom Agencije kao središta za utvrđivanje strategije i politike upravljanja ljudskim potencijalima, dok bi na svakoj školi bilo da kroz podršku i praćenje zaposlenih u svojoj školi djeluju motivirajuće i usmjeravajuće u cilju postizanja konkretnih rezultata u radu s učenicima.

Obzirom da razvoj ovakvog djelomično centraliziranog sustava zapošljavanja u osnovnim školama uz promjene u zakonodavstvu traži i značajne resurse (administrativne, tehnološke i financijske) radi pomoći školama u pronalasku stručnih kadrova za pojedina radna mjesta i većoj transparentnosti zapošljavanja moguće je uz nevelike promjene unaprijediti sada najsporniji sustav zapošljavanja na određeno vrijeme (kad obavljanje poslova ne trpi odgodu, do zapošljavanja na temelju natječaja ili drugi propisan način, ali ne dulje od 60 dana).

Sve škole su dužne podatke o zaposlenima redovito upisivati i voditi u e-Matici¹⁷⁵. E-Matica je centralizirani sustav Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih koji služi za unos najvažnijih podataka o učenicima i radnicima škole. Pristup e-Matici omogućen je s bilo koje lokacije (naravno, uz uvjet uspostavljene internetske veze), a korisničku podršku za rad u toj aplikaciji pruža CARNET. Škole već sada obvezno u e-Maticu upisuju podatke o radnicima, a pristup tim podacima (na razini pojedine škole) imaju samo ravnatelj i administrator e-Matice (osoba zadužena za vođenje i ažuriranje podataka). CARNET i Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih imaju pristup podacima iz e-Matica svih škola u Hrvatskoj. Svim zaposlenima u osnovnim školama za svu službenu komunikaciju pri upisu u e-Maticu i

¹⁷⁵ Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, čl. 139.

CARNET.id sustav dodjeljuje se elektronička adresa (ime.prezime@skole.hr). Škole osobu kojoj je prestao radni odnos u školi ispisuju iz svog sustava e-Matici, no svi podaci o toj osobi ostaju zabilježni u CARNET sustavu te se pri novom zaposlenju nakon upisa OIB-a određene osobe svi njezini podaci prenose u novu školu. Kada bi CARNET kroz dograđeni sustav e-Matice omogućio školama uvid u bazu podataka o osobama koje se u određenom trenutku ne nalaze u bazi podataka neke od škola¹⁷⁶, škole bi imale jednostavan način pristupa podacima i mogle bi putem službene e-mail adrese kontaktirati određenu osobu radi hitnog zapošljavanja (tzv. zapošljavanje do 60 dana). Radi jednake dostupnosti radnih mjesta, putem posebne aplikacije, upis u taj sustav trebalo bi omogućiti svim osobama koje iskazuju interes za radom u školi. Ovakvim načinom pomoglo bi se školama u danas sve težoj potrazi za stručnim kadrovima, a ujedno bi se podigla razina transparentnosti i omogućila vidljivost (a time i veća zapošljivost) svih osoba koje su radile ili žele raditi u školi. Ali takav model zapošljavanja i nadalje bi bio samo privremeno rješenje (do najviše 60 dana) jer u svojoj osnovi ne osigurava zapošljavanje u skladu s merit sustavom, te bi bio samo dopuna zapošljavanju iz baze podataka kandidata koju bi vodila Agencije za odgoj i obrazovanje, odnosno natječajnog postupka.

8. ZAKLJUČAK

Planiranje zapošljavanja i zapošljavanje početni su segmenti upravljanja ljudskim potencijalima. Dobro oblikovan sustav zapošljavanja trebao bi biti jamac zapošljavanja najkvalitetnijih kandidata koji će svojim znanjima, vještinama, sposobnostima, ponašanjima, motivacijom uz stalnu želju za učenjem i usavršavanjem biti temelj ostvarenja organizacijskih ciljeva. U svakoj organizaciji politika zapošljavanja kojom se omogućuje zapošljavanje najboljih kandidata čini osnovu njezinog razvoja, no u sustavu obrazovanja ono nosi i odgovornost stjecanja znanja i vještina budućih generacija te ima dodatnu dimenziju svojevrsnog oblikovanja budućnosti.

Cijeli sustav javne uprave u Hrvatskoj, pa tako i obrazovanje već dugi niz godina pati od previsokog stupnja politizacije, nedovoljne profesionalizacije i još uvijek s nekim pritajenim elementima političkog modela upravljanja ljudskim potencijalima. Na kritike međunarodnih tijela i domaće javnosti, središnja vlast odgovarala je promjenom pravne regulacije, ali bez previše stvarne volje za napretkom. Privučena vanjskim faktorima, prvenstvenom osiguranim bespovratnim sredstvima i pritisnuta rokovima i obvezama preuzetim iz Nacionalnog plana

¹⁷⁶ Podaci bi uz zaštitu osobnih podataka sadržavali samo osnovne podatke poput imena i prezimena, službene e-mail adrese, profila zanimanja i eventualno županije.

oporavka i otpornosti 2021-2026, središnja vlast je kroz donošenje novog Zakona o državnim službenicima, u službeničkom zakonodavstvu državnih službenika napravila značajan zaokret prema uvođenju kompetencijskog modela i centraliziranog sustava zapošljavanja državnih službenika. (Marčetić, Manojlović Toman, Giljević, 2024; 6, 12, 19)

U isto vrijeme, sustav zapošljavanja u osnovnim školama je od početka samostalnosti Hrvatske ostao gotovo nepromijenjen, temeljen na natječaju kao sredstvu koje bi trebalo osigurati objektivan i nepristran sustav zapošljavanja. Jedina značajna promjena u cijelom periodu dogodila se 2018. kada je postavljena obveza škola da svojim općim aktom osiguraju poštivanje ustanovnog načela jednake dostupnosti radnih mjesta. Međutim, analiza pravilnika kojima su osnovne škole na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije uredile to pitanje, pokazala je da je velika većina škola tom pitanju pristupila paušalno kako bi ispunila svoju zakonsku obvezu, bez stvarne želje da postupak procjene i vrednovanja kandidata uredi na način kojim bi se osiguralo zapošljavanje onih kandidata koji su pokazali najbolje sposobnosti tijekom selekcijskog postupka. Analiza je pokazala da gotovo svi pravilnici sadrže neke od nedostataka, a neke od škola su već napravile propust i pri njegovom donošenju, bilo da su provele postupak koji je propisan za donošenje statuta ili iz samog pravilnika nije vidljivo kada je donesen, ima li suglasnost nadležnog tijela županije/Gradskog ureda, niti kada je stupio na snagu. Neke od škola u pravilniku su potpuno zanemarile potrebu reguliranja sukoba interesa članova povjerenstva koji provode postupak procjene i vrednovanja kandidata. Nešto više od 60% osnovnih škola s područja Zagrebačke županija pravilnikom su predvidjele isključivo usmeno testiranje kandidata čime se nisu puno udaljile od ranije prakse razgovora ravnatelja s kandidatima, odnosno postupka kojim je vrlo lako moguće izabrati „najpogodnijeg“ kandidata i koji ne osigurava niti najmanju razinu transparentnosti cijelog postupka zapošljavanja. Iako su sve ostale škole (s izuzetkom jedne s područja Grada Zagreba) pravilnikom predvidjele i pisano testiranje, uz izuzetak jedne škole, ono je postavljeno alternativno te je vrlo upitno koliko se u praksi stvarno primjenjuje. U skladu s mjerilima postavljenim Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi u svim školama ravnatelj imenuje povjerenstvo koje provodi postupak procjene i vrednovanja kandidata, no ravnatelj je nesumnjiv i vjerojatno presuđujući utjecaj na rad povjerenstva vidljiv je iz podatka da je ravnatelj član povjerenstva u gotovo dvije trećine zagrebačkih osnovnih škola, te siguran (ili vjerojatan) član u svim školama na području Zagrebačke županije. Možda i najsporniji dio uređenja načina i postupka zapošljavanja, odnose se na pravilnike onih škola u kojima ravnatelj, nakon cijelog postupka smije zanemariti izvješće i prijedlog povjerenstva te od školskog odbora zatražiti zapošljavanje kandidata po vlastitom izboru čime i cijeli prethodni postupak koji prolaze kandidati gubi

smisao. Na sreću, takvo odredbu pravilnika ima vrlo mali broj škola, no niti uređenje po kojem ravnatelj bira između tri kandidata, a koje ima nešto malo manje od 40% škola na oba područja ne daje vjeru u izbor najboljeg kandidata jer za taj izbor nisu postavljeni baš nikakvi kriteriji. Doduše, niti jedna od škola u svoj pravilnik nije ugradila baš sva prikazana loša rješenja, ali niti jedna od škola nije ni uredila pravilnik sa svim potrebnim elementima kako bi se osiguralo ostvarenje cilja koje je zakonodavac postavio pri nalaganju obveze njegovog donošenja, te se uz primjenu postojećih pravilnika škola ne može govoriti o stvarnoj primjeni načela jednake dostupnosti radnih mjesta. No, sve su one na svoje pravilnike dobile suglasnost nadležnog tijela županije, odnosno Gradskog ureda za obrazovanje, sport i mlade Grada Zagreba što govori i o njihovoj nezainteresiranost za uređenje tog pitanja. Vjerojatno i trenutak donošenja pravilnika škola, posebno onih s područja Zagrebačke županije u drugoj polovici 2019. upućuje na okupiranost tadašnjih službenika Ureda državne uprave u Zagrebačkoj županiji vlastitom budućnošću koju je, ukidanjem ureda državne uprave u županijama kao prvostupanijskih tijela državne uprave, donosio tada novi Zakon o sustavu državne uprave.

Uz natječaj, Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, postavio je i niz iznimaka i mogućnosti zapošljavanja bez natječaja. Najsporniji među njima svakako je zapošljavanje na određeno vrijeme, tzv. zapošljavanje do 60 dana, postupak u kojem škole bez ikakvih kriterija potpuno netransparentno i arbitrarno zapošljavaju. Zbog specifičnosti potreba kontinuiteta odgojno-obrazovnog rada školama je svakako potrebna mogućnost brzog i jednostavnog zapošljavanja. No, takav postupak otvara pitanje je li tzv. zapošljavanje do 60 dana svojevrsna „ulaznica“ u sustav, te koliko je sustav zapošljavanja zatvoren za „nove“ kandidate u odnosu na one prethodno zaposlene postupkom do 60 dana bez natječaja. Analiza natječajnih postupaka koje je OŠ Vugrovec-Kašina provela u razdoblju od 2019. do danas pokazala je da škola u baš svim situacijama kada je prethodno na tom radnom mjestu bila zaposlena osoba na određeno vrijeme do maksimalnih 60 dana, po natječaju upravo tu osobu i zaposlila (ili neku drugu osobu koja je također u tom trenutku zaposlena u školi na određeno vrijeme). Jedine izuzetke čine situacije kada prije objave natječaja traženo radno mjesto uopće nije bilo popunjeno ili je na njemu radila osoba bez potrebnih kvalifikacija. Stoga niti ne čudi, što se u pravilu nakon objave natječaja potencijalni kandidati informiraju radi li trenutno netko na tom radnom mjestu do 60 dana, te u slučaju potvrdnog odgovora niti ne dostavljaju prijavu. Da se radi o svojevrsnoj „krizi zapošljavanja“ te nedostatku i nedovoljnom interesu sposobnih kandidata za radom u javnoj upravi vidljivo je i iz zadnjih preporuka međunarodnih tijela i

organizacije, poput SIGME¹⁷⁷ i OECD-a¹⁷⁸, koje uz dosadašnje zahtjeve depolitizacije, profesionalizacije i popune radnih mjesta u skladu s merit načelom proširuju svoje preporuke prema mjerama usmjerenim na povećanje atraktivnosti rada u javnoj upravi i njezino brendiranje. I Eurydicea, europska mreža koja pruža informacije i objavljuje analize o obrazovnim sustavima i politikama u Europi, u svojim publikacijama objavljuje podatke o nedostatku učitelja (ili o njihovoj neravnomjernoj raspodjeli u pojedinim nastavnim predmetima ili na pojedinim geografskim područjima) u većini europskih zemalja. Europske zemlje, u skladu s politikama svojih vlada, problemu zapošljavanja pristupaju na različite načine. Italija njeguje centralizirani sustav zapošljavanja i provodi testiranja kandidata putem centraliziranog sustava, te na temelju rezultata upućuje kandidate u pojedine škole, Belgija u kojoj svaka od jezičnih zajednica ima vlastiti sustav zapošljavanja, od posve decentraliziranog u flamanskoj zajednici, do djelomično centraliziranog u francuskoj zajednici uz različite statuse učitelja, Velika Britanija u kojoj je pod utjecajem novog javnog menadžmenta došlo do tzv. normalizacije i izjednačavanja statusa zaposlenih u školama s onima u privatnom sektoru, uz potpunu autonomiju školu u postupku zapošljavanja, do Slovenije u kojoj je sustav najbliži onom u Hrvatskoj, ali ipak uz postavljanje posebnog sustava zapošljavanja osoba bez radnog iskustva (pripravnika). Svaki od tih sustava ukorijenjen je u tradiciju zemlje i ima određene prednosti i nedostatke. Puko preslikavanje nečijeg (uspješnog) sustava ne znači uspjeh tog sustava u nekoj drugoj zemlji. Stoga treba razmisliti, mogu li se neki od elemenata neke od zemalja uz potrebnu prilagodbu kulturološkoj tradiciji i prevladavajućoj organizacijskoj kulturi u hrvatskim školama, ugraditi u pravni okvir sustava zapošljavanja u osnovnim školama u Hrvatskoj.

Prema Vladinom Planu zakonodavnih aktivnosti za 2025. godinu u zadnjem tromjesječju ove godine planirano je donošenje novog zakona koji će urediti sustav osnovnog školstva. Pri izradi nacrtu prijedloga novog zakona o osnovnom školstvu, resornom ministarstvu jedan od zadataka trebalo bi biti osmišljavanje sustava zapošljavanja kojim će se postići stvarna (a ne samo proklamirana) jednaka dostupnost radnih mjesta, kojim će se osigurati zapošljavanje najkvalitetnijih kandidata uz istovremeno donošenje potrebnih mjera kojima će rad u sustavu

¹⁷⁷ SIGMA, 2023. Načela za javnu upravu (*The Principles of Public Administration*), Načelo 9, str. 22.
https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf

¹⁷⁸ OECD, 2021. Public Employment and Management – The Future of the Public Service
https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2021_938f0d65-en/full-report/component-6.html#chapter-d1e4815

škولstva učiniti atraktivnijim za rad u nastavnim predmetim u kojima škole sada teško pronalaze stručne kadrove.

Pri tome se kao preporuka *de lege ferenda* za unapređenje sustava zapošljavanja može postaviti:

- oblikovanje djelomično centraliziranog sustava zapošljavanja u kojem bi Agencija za odgoj i obrazovanje u određenim intervalima (npr. dva do tri puta godišnje) objavljivala javni poziv zainteresiranim kandidatima za radom u školi i provodila elektroničko testiranje njihovih općih kompetencija, te onih specifičnih kompetencija koje je moguće elektronički testirati, vodila i ažurirala bazu podataka o kandidatima, a škole bi na temelju podataka iz baze kandidata pozivale kandidate i provodile drugi dio postupka (intervju) i samostalno odlučivale o izboru kandidata

Tako modeliranim sustavom zapošljavanja osigurala bi se veća objektivizacija postupka zapošljavanja, osiguralo ispunjenje načela jednake dostupnosti radnih mjesta, i odagnale sumnje u pretjeranu politizaciju, nepotizam i druge oblike neprihvatljivog ponašanja pri zapošljavanju u školama. Istodobno, takvim modelom ojačala bi uloga Agencije za odgoj i obrazovanje koja bi uz već sadašnju zadaću potpore školama u pružanju stručnog i savjetodavnog rada koja uključuje organizaciju i provedbu stručnih ispita i postupaka napredovanja učitelja, te organizaciju stručnog usavršavanja, uz preuzimanje uloge u elektroničkom testiranju kompetencija kandidata i vođenju baze podataka o njima mogla otvoriti put prema integralnom modelu upravljanja ljudskim potencijalima u osnovnoj školi, a na školama bi bilo da u drugom dijelu postupka zapošljavanja (intervjuu), izborom najkvalitetnijih kandidata, uz njihovu stručnost i motiviranost posredno djeluju i na sve ostale, te da na taj način podignu razinu kvalitete svoje osnovne usluge, odgoja i obrazovanja učenika. Pri tome, zbog potrebe racionalnog korištenja sredstava državnog proračuna, škole bi i nadalje trebale prethodnu suglasnost resornog ministarstva za otvaranje novih radnih mjesta (npr. zapošljavanje novog profila radnog mjesta), a zadržali bi se i neki specifični oblici zapošljavanja poput zapošljavanja osoba koja se nalaze u evidenciji nadležnog tijela županije / Gradskog ureda, a kojoj je ugovor o radu na neodređeno vrijeme otkazan zbog organizacijskih (gospodarskih, tehničkih) razloga. Zadržalo bi se i zapošljavanje stipendista (u skladu s obvezom koju su preuzeli ugovorom o stipendiranju), kao i mogućnost povećanje ukupne količine radnog vremena već zaposlene osobe (na neodređeno vrijeme), a zadržala bi se i mogućnost premještanja. Iako i zapošljavanje vjeroučitelja ima praktičnu potrebu za provjerom njihovih kompetencija, zbog obveza Hrvatske preuzetu međunarodnim ugovorom i ugovorima

s vjerskim zajednicama¹⁷⁹, nije realno očekivati značajniju promjenu uređenja zapošljavanja tog profila zaposlenih u školi. Modelom u kojem bi temelj za zapošljavanje u sustavu školstva činila baza podataka o kandidatima s njihovim rezultatima iz prvog dijela selekcije (elektroničkog testiranja općih i elektronički provjerljivih specifičnih kompetencija od strane Agencije za odgoj i obrazovanje), a drugi dio selekcije bi činio intervju od strane škola omogućilo bi zapošljavanje (naj)boljih kandidata uz dovoljnu razinu autonomije škola. Takvim modelom, natječaj škola (kojim bi škole u potpunosti provodile postupak zapošljavanja kakav je dosada bio) postao bi izuzetak (samo u situaciji kada u bazi ne bi bilo kandidata koji ispunjavaju uvjete u pogledu razine i vrste obrazovanja za određene poslove, uz prethodnu suglasnost ili potvrdu Agencije da u bazi kandidata nema kandidata određenog profila). Naravno, ovakav model, osim političke volje, traži i određene administrativne, financijske i tehničke resurse, kao i vrijeme potrebno za njegovu punu implementaciju.

Drugi problem koji je istaknut u ovom radu odnosi se na netransparentnost i arbitrarnost u postupku zapošljavanja na određeno vrijeme do najdulje 60 dana. Zbog specifičnosti odgojno-obrazovnog rada i potrebe kontinuiteta održavanja nastave neki vid brzog zapošljavanja školama je neosporno potreban. Iako je jasno da se u brzini njegove provedbe ne mogu poštivati standardi poput merit načela i jednake dostupnosti radnih mjesta, ali uz veću razinu transparentnosti te uz veću vidljivost svih osoba koje žele raditi u sustavu školstva, mogao bi se ipak podići na prihvatljivu razinu i osigurati njegova provedba u kratkom roku, bez velikih financijskih i tehničkih zahtjeva. Zapošljavanje na određeno vrijeme do 60 dana moglo bi se provoditi uz pomoć već postojećeg CARNET sustava, baze podataka o svim zaposlenima koji rade ili su radili u nekoj od škola, a za potrebe ovakvog postupka zapošljavanja trebalo bi omogućiti upis u CARNET sustav svim osobama koje ispunjavaju kvalifikacije i žele raditi u nekoj od škola. Na CARNETU je da školama putem e-Matice omogući ulazak u bazu podataka te uz zaštitu osobnih podataka osigura pristup onim osnovnim podacima koji su im potrebni za kontakt potencijalnog kandidata, a škole bi i dalje samostalno odlučivale o kandidatima. Budući da takav postupak, iako potreban, ne ispunjava sve suvremene standarde zapošljavanja,

¹⁷⁹ Republika Hrvatska i Sveta Stolica su 19. prosinca 1996. sklopile Ugovor između Svete Stolice i Republike Hrvatske o suradnji na području odgoja i kulture, a vjeroučitelji katoličkog vjeronauka u hrvatskih školama čine veliku većinu zaposlenih na poslovima vjeroučitelja. Sa Srpskom pravoslavnom crkvom u Republici Hrvatskoj, Vlada RH sklopila je Ugovor o pitanjima o zajedničkim interesima, NN 196/2003 u kojem je u čl. 10. uređeno pitanje izvođenja pravoslavnog vjeronauka. Iste godine Vlada RH sklopila je Ugovor i s Islamskom vjerskom zajednicom, NN 196/2003, a do danas ugovor je sklopljen s više drugih vjerskih zajednica (evangeličkom, adventističkom i baptističkom 2003., Židovskom vjerskom zajednicom Bet Israel i Koordinacijom židovskih općina, 2012., Savezom crkava „Riječ života“, Crkvom cjelovitog evanđelja i Protestantskom reformiranom kršćanskom crkvom, 2013. i Reformatorskom kršćanskom crkvom Mađara 2023.)

on bi bio samo dopuna drugih postupaka (zapošljavanja iz baze podataka ili natječajnog postupka).

Obzirom da je Nacionalnim planom razvoja javne uprave 2022.-2077. planirano uvođenje kompetencijskog modela u cijelu javnu upravu, te u očekivanju novog zakona o osnovnom obrazovanju, možda i nije nerealno i previše optimistično očekivati uvođenje novog sustava zapošljavanja kojim bi se unaprijedio ovaj sadašnji, po svemu sudeći manjkav sustav.

9. LITERATURA

Knjige i članci

1. Bahtijarović-Šiber, F. (1999). Menagement ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb
2. Bahtijarović-Šiber, F. (2007). Strateški menadžment ljudskih potencijala. Školska knjiga, Zagreb
3. Đerđa, D., D., Šamović, P. (2022). Pravila izrade pravnih propisa u hrvatskom i usporednom pravu, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, vol. 43, br. 4, str. 717-736 Preuzeto s mrežne stranice: <https://hrcak.srce.hr/file/416710>
4. Đulabić, V. (2009). Javne službe (službe od općeg interesa) i nova regulacija općeg upravnog postupka U: Koprić, I., Đulabić, V. Modernizacija općeg upravnog postupka i javne uprave u Hrvatskoj, Institut za javnu upravu str. 91-110 Preuzeto s mrežne stranice: https://iju.hr/Dokumenti/pub_28.pdf
5. Đurković, N. (2021). Pregled europskog iskustva i dobre prakse u priznavanju inozemnih obrazovnih kvalifikacija u visokom obrazovanju, Ministarstvo znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske, Preuzeto s mrežne stranice: <https://mzom.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Obrazovanje/VisokoObrazovanje/RazvojVisokogObrazovanja/EPER/Pregled-europskog-iskustva-i-dobre-prakse-u-priznavanju-inozemnih-obrazovnih-kvalifikacija-u-visokom-obrazovanju.pdf>
6. Erent Sunko, Z., Manojlović Toman, R., Giljević, T. (2019). Model atenskog polisa – korijen suvremenog merit-sustava i službeničke etike U: Marčetić G., Vukojičić Tomić T., Lopižić I. (ur.) Normalizacija statusa javnih službenika – rješenje ili zamka, Institut za javnu upravu str. 37-68 Preuzeto s mrežne stranice: https://iju.hr/Dokumenti/pub_41.pdf
7. Gobro, A. (2008). Obrazovanje učitelja/nastavnika u sklopu upravljanja ljudskim potencijalima u školi, Obrazovne znanosti, Vol. 10, br. 2., str. 369-381 Preuzeto s mrežne stranice: <https://hrcak.srce.hr/file/46500>
8. Giljević, T., Lopižić, I. (2019). Zapošljavanje u hrvatskoj javnoj službi: Što (ni)smo naučili iz europskih iskustava U: Marčetić G., Vukojičić Tomić T., Lopižić I. (ur.) Normalizacija statusa javnih službenika – rješenje ili zamka. Institut za javnu upravu str. 37-68 Preuzeto s mrežne stranice: https://iju.hr/Dokumenti/pub_41.pdf
9. Giljević, T., Lopižić, I., Malenica I. (2024). Suvremeni trendovi u zapošljavanju u javnoj službi s posebnim osvrtom na postupak zapošljavanja prema novom Zakonu o državnim službenicima, U: Barbić, J. (ur) Privlačenje i zadržavanje ljudi u državnoj upravi i lokalnoj samoupravi Republike Hrvatske, Zagreb: HAZU, str. 97-118 Preuzeto s mrežne stranice: <https://dizbi.hazu.hr/?pr=iiif.v.a&id=2681019&vwopt=%7B%22pages%22%3A%5B%22%5D%2C%22pan%22%3A%7B%22x%22%3A0.501%2C%22y%22%3A0.674%7D%2C%22view%22%3A%22image%22%2C%22zoom%22%3A0.268%7D>

10. Koprić, I. (2015). Suvremena javna uprava i njezino proučavanje–kompleksnost i integracija. Zbornik radova u čast prof. dr. Simeonu Gelevskom, 15-39. Preuzeto s mrežne stranice:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37070553/Suvremena_javna_uprava_i_njezino_proucavanje-libre.pdf?1427039750=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSuvremena_javna_uprava_i_njezino_proucav.pdf&Expires=1755412050&Signature=DQe5PH7-vyYqtvv9KVP3Bygt-wSYCvwwmF4EDHAef7nhar05yOSztruGFT0NLQYzVmHBJXQ-NNP-AU1sbqRz9q8T8HeoLPAteL~HgWwF-0HO0wQoFLfn-exGTMTZP9M5-ZTi5KK71uGCVdX3NKLjg1YNEuuD-4ZUAf-RtdS-2-Rxezq4hG4B~hcUEz-sMde~jzSgRAbq~AuD1BPkR6DQTxE2drKPoimg~QpDa64xjxmLajLykBiDzj9jZDCtryfM3IT3bH7WNBZZg91i5nYn~awi6zlU4yVrcROEz3vwZti-9N3pcFnYSXnT3lApLlHCyHW1QMrOhyL5mq0gnfCRg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
11. Koprić, I. (2016). Reforma javne uprave u Hrvatskoj: ni bolni rezovi ni postupne promjene – nužna je nova upravna paradigma. Političke analize, br. 26 str. 3-12 Preuzeto s mrežne stranice: <https://hrcak.srce.hr/file/246796>
12. Koprić I., Marčetić, G. (2000). Kriza socijalne države, reforma javne uprave i hrvatsko upravno osoblje. Hrvatska javna uprava 2(I) str. 25-82 Preuzeto sa mrežne stranice: <https://iju.hr/HKJU-clanak.asp?c=1011&a=Autor:%20Ivan%20Kopri%C4%87;%20Gordana%20Mar%C4%87Deti%C4%87>
13. Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić., Lalić Novak G. (2014). Upravna znanost – javna uprava u suvremenom europskom kontekstu, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Studijski centar za javnu upravu i javne financije. Suvremena javna uprava, Zagreb
14. Manojlović, R. (2008). Lokalna samouprava u Republici Italiji, Hrvatska javna uprava, br. 4 str. 1087-1103 Preuzeto s mrežne stranice: <https://hrcak.srce.hr/file/199902>
15. Manojlović Toman, R. (2024). Privlačenje ljudi u javnu upravu i zadržavanje ljudi u njoj: teorijski i metodološki pristup istraživanju, u: Barbić, J. (ur.) Privlačenje i zadržavanje ljudi u državnoj upravi i lokalnoj samoupravi Republike Hrvatske. Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Zagreb, str. 49 – 96 Pristupljeno s mrežne stranice: <https://dizbi.hazu.hr/?pr=iiif.v.a&id=2681018>
16. Marčetić, G. (2007). Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi. Suvremena javna uprava, Zagreb
17. Marčetić, G. (2015). Komparativni službenički sustavi. Hrvatska komparativna i javna uprava, str 33-68 Preuzeto s mrežne stranice: <https://hrcak.srce.hr/file/205261>
18. Marčetić, G. (2019). Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi u 21. stoljeću, u: Marčetić, G., Vukojić Tomić, T., Lopižić, I. (ur.) Normalizacija statusa javnih službenika – rješenje ili zamka. Institut za javnu upravu Priručnici za stručno usavršavanje, broj 15., Zagreb, str. 1-35 Pristupljeno s mrežne stranice: https://iju.hr/Dokumenti/pub_41.pdf
19. Marčetić, G. (2023). Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi U: Brčić, Begičević Redep, Bejaković, Dulčić, Đulabić, Džinić, Hunjak, Jerković, Malbašić, Manojlović Toman, Marčetić, Musa, Perić, Pihir, Setnikar Cankar, Sumpor, Tomičić, Furjan, Tomičić Pupek (ur. Brčić, R.) Osnove javnog menadžmenta, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike. Varaždin, str. 245-284 Preuzeto s mrežne stanice: <https://library.foi.hr/dbook/pdfk.php?B=404&sifra=17491>
20. Marčetić, G. (2024). Novi kompetencijski model za zaposlene u javnoj upravi u RH. Savjetovanje o lokalnoj samoupravi, Poreč, 22.5.-24.5.2024, str. 1-27 Preuzeto s mrežne stranice:

<https://www.udruga-gradova.hr/wordpress/wp-content/uploads/2024/05/2.-GORDANA-MAR%C4%8CETI%C4%86-Novi-kompetencijski-model-za-zaposlene-u-javnoj-upravi-RH-1.pdf>

21. Marčetić, G., Manojlović Toman, R., Giljević T. (2025). Zakon o državnim službenicima: Lex imperfecta ili učinkovita reforma. Zbornik Pravnog fakulteta, 75 (1) str. 5-35 Preuzeto s mrežne stranice: <https://hrcak.srce.hr/file/477347>
22. Marčetić, G.; Manojlović Toman, R.; Lopižić, I. (2024). Reform of Croatian Public Administration: Challenges, Results and Role of the EU, u: Puljiz, J.; Butković, H. (ur.), Crisis Era European Integration: Economic. Political and Social Lessons from Croatia. Routledge, London, str. 56-76 Pristupljeno s mrežne stranice: https://www.researchgate.net/publication/381199335_Reform_of_Croatian_Public_Administration
23. Marčetić, G., Musa A. (2013). Europeizacija službeničkog prava: usklađivanje hrvatskog zakonodavstva s europskim standardima. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 50, 3/13, str. 725-756 Preuzeto s mrežne stranice: <https://hrcak.srce.hr/file/160914>
24. Matešić I., Brozović I. (2024). Deficitarnost nastavnika u STEM-u – utjecaj na budućnost obrazovanja, Život i škola, 70 (1) str. 143-154 Preuzeto s mrežne stranice: <https://hrcak.srce.hr/file/466456>
25. Ongaro, E. (2020). Strategic Management in Public Organizations: Profiling the Public Entrepreneur as Strategist. American Review of Public Administration str. 1-15 Preuzeto s mrežne stranice: https://www.researchgate.net/publication/339667946_Strategic_Management_in_Public_Organizations_Profiling_the_Public_Entrepreneur_as_Strategist
26. Ongaro, E. (2024). The long winding road towards the RU policy of support to Member States public administration reform: Histroy (2000-2021) and prospects. Public Policy and Administration 2024, Vol. 29(1) str. 3-26 Preuzeto s mrežne stranice: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/09520767221117689>
27. Perko-Šeparović, I. (1975). Teorije organizacije, Školska knjiga, Zagreb
28. Stančić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu. Odgojne znanosti, Vol. 8, br. 2, str. 515-533 Preuzeto s mrežne stranice: <https://hrcak.srce.hr/file/37091>
29. Škarica, M., Manojlović Toman, R., Vukojičić Tomić, T. (2024). Čimbenici privlačenja i zadržavanja gradskih službenika i lokalno službeničko zakonodavstvo de lege lata i de lege ferenda. U: Barbić, J. (ur.) Privlačenje i zadržavanje ljudi u državnoj upravi i lokalnoj samoupravi Republike Hrvatske, Zagreb. HAZU str. 181-224, Preuzeto s mrežne stranice: <https://dizbi.hazu.hr/?pr=v.pdf&id=2681009>
30. Vukojičić Tomić, T.; Manojlović Toman, R.; Lopižić, I. (2021). Upravljanje razlikama u javnoj upravi: pristupi, primjeri dobrih praksi i stanje u Republici Hrvatskoj. Godišnjak Akademije pravnih znanosti, 12 (1), str 305–326 Preuzeto s mrežne stranice: <https://hrcak.srce.hr/file/379091>

Pravni izvori

1. [Ustav Republike Hrvatske, NN 56/90, 135/97, 08/98, 113/00, 124/00, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14](#)
2. [Ugovor između Svete Stolice i Republike Hrvatske o suradnji na području odgoja i kulture, Preuzeto s mrežne stranice: 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](#)
3. Zakon o Agenciji za odgoj i obrazovanje, NN 85/6, 151/22
4. Zakon o civilnim stradalnicima iz Domovinskog rata, NN 84/21
5. Zakon o djelokrugu i ustrojstvu tijela državne uprave, NN 85/20, 21/23, 57/24

6. Zakon o državnim službenicima, NN 155/23, 85/24
7. Zakon o električničkim komunikacijama, NN 76/22, 14/24
8. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, NN 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/11, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 7/17, 68/18, 98/19, 64/20, 151/22, 155/23, 156/23
9. Zakon o općem upravnom postupku, NN 47/09, 110/21
10. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, Uradni list RS, št. 16/17, 36/08, 58/09, 64/09, 65/09, 20/11, 40/12, 57/12, 47/15, 46/16, 49/16
11. Zakon o osnovnom školstvu, NN 59/90, 27/93, 7/96, 59/01, 114/01, 69/03, 76/05
12. Zakon o poštanskim uslugama, NN 114/12, 153/13, 78/15, 110/19
13. Zakon o pravima hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članova njihovih obitelji, NN 12/17, 98/19, 84/21, 156/23
14. Zakona o pravu na pristup informacijama, NN 25/13, 85/15, 69/22
15. Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19, 57/22, 101/23
16. Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom, NN 157/13, 152/14, 39/18, 32/20
17. Zakon o prosvjetnoj inspekciji, NN 61/11, 16/12, 98/19, 52/21
18. Zakon o radu, NN 93/14, 127/17, 98/19, 151/22, 46/23, 64/23
19. Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, NN 86/08, 61/11, 04/18, 112/19, 17/25
20. Zakon o socijalnoj skrbi, NN 18/22, 46/22, 119/22, 71/23, 156/23, 61/25
21. Zakon o sustavu državne uprave, NN 66/19, 155/23
22. Zakon o tržištu električne energije, NN 111/21, 83/23, 17/25
23. Zakon o tržištu plina, NN 18/18, 23/20
24. Zakon o ustanovama, NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 127/19, 151/22
25. Zakon o ustrojstvu i djelokrugu tijela državne uprave, NN 85/20, 21/23, 57/24
26. Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/22
27. Jedinstvena metodološko-nomotehnička pravila za izradu akata koje donosi Hrvatski sabor, NN 74/15
28. Uredba o postupku zapošljavanja u državnoj službi, NN 124/24
29. Uredba o praćenju, analizi i predviđanju potreba tržišta rada za pojedina zvanja te izradi i uzimanju u obzir preporuka za obrazovnu upisnu politiku, NN 93/10
30. Odluka o zabrani novog zapošljavanja službenika i namještenika u javnim službama, NN 35/22
31. Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Evandeoske (Pentekostne) crkve u Republici Hrvatskoj, Kršćanske adventističke crkve u Republici Hrvatskoj i Saveza baptističkih crkava u Republici Hrvatskoj o pitanjima od zajedničkog interesa, 196/03
32. Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Islamske zajednice u Republici Hrvatskoj o pitanjima od zajedničkog interesa, NN 196/0
33. Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Koordinacije židovskih općina u Republici Hrvatskoj o pitanjima od zajedničkog interesa, NN 4/12
34. Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Reformatske kršćanske crkve Mađara u Hrvatskoj o pitanjima od zajedničkog interesa, NN 30/23
35. Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Saveza crkava "Riječ života", Crkve cjelovitog evanđelja i Protestantske reformirane kršćanske crkve u Republici Hrvatskoj o pitanjima od zajedničkog interesa, NN 112/14
36. Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Srpske pravoslavne crkve u Republici Hrvatskoj o pitanjima od zajedničkog interesa, NN 196/03

37. Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Židovske vjerske zajednice Bet Israel u Hrvatskoj o pitanjima od zajedničkog interesa, NN 4/12
38. Pravilnik o broju učenika u redovitom i kombiniranom razrednom odjelu i odgojno-obrazovnoj skupini u osnovnoj školi, NN 124/09
39. Pravilnik o djelokrugu rada tajnika te administrativnim-tehničkim i pomoćnim poslovima koji se obavljaju u osnovnoj školi, NN 40/14, 71/25
40. Pravilnik o izobrazbi učiteljev in drugih strokovnih delavcev v izobraževalnem programu osnovne šole, Uradni list Republike Slovenije, 85/22, 70/24
41. Pravilnik o odgovarajućoj vrsti obrazovanja učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi, NN6/19, 75/20
42. Pravilnik o tjednim radnim obvezama učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi, NN 34/14, 40/14, 103/14, 102/19
43. The Education (Induction Arrangements for School Teachers) (England) Regulations 2012, Statutory instruments, 2012., No. 1115, Education, England, Preuzeto s mrežne stranice: https://www.legislation.gov.uk/ukxi/2012/1115/made?utm_source=chatgpt.com
44. Kolektivni ugovor za zaposlenike u osnovnoškolskim ustanovama, NN 51/18
45. Temeljni kolektivni ugovor za zaposlenike u javnim službama, NN 29/24
46. Statut Agencije za odgoj i obrazovanje, Preuzeto s mrežne stranice: https://www.azoo.hr/app/uploads/2020/12/Statut_AZOO.pdf
47. Pravilnik o načinu i postupku kojim se svim kandidatima za zapošljavanje u školskim ustanovama osigurava jednaka dostupnost javnim službama pod jednakim uvjetima, vrednovanja kandidata prijavljenih na natječaj, odnosno kandidata koje je uputio Gradski ured, kao i odredbe vezane uz sastav posebnog povjerenstva koje sudjeluje u procjeni kandidata, a na koji suglasnost daje Gradski ured, OŠ Augusta Harambašića, Preuzeto s mrežne stranice: <http://os-aharambasica-zg.skole.hr/dokumenti/ kolski dokumenti>
48. Pravilnik o načinu i postupku kojim se svim kandidatima za zapošljavanje u školskim ustanovama osigurava jednaka dostupnost javnim službama pod jednakim uvjetima, vrednovanja kandidata prijavljenih na natječaj, odnosno kandidata koje je uputio Gradski ured, kao i odredbe vezane uz sastav posebnog povjerenstva koje sudjeluje u procjeni kandidata, a na koji suglasnost daje Gradski ured, OŠ Dragutina Tadijanovića, Preuzeto s mrežne stranice: https://web-arhiva.skole.hr/os-dtadijanovica-zg/upload/os-dtadijanovica-zg/images/static3/709/File/2019-2020/Dokumenti/Pravilnik_o_zapo%C5%A1ljavanju_O%C5%A0_Dragutina_Tadijanovi%C4%87a_ispravak.pdf
49. Pravilnik o načinu i postupku kojim se svim kandidatima za zapošljavanje u školskim ustanovama osigurava jednaka dostupnost javnim službama pod jednakim uvjetima, vrednovanja kandidata prijavljenih na natječaj, odnosno kandidata koje je uputio Gradski ured, kao i odredbe vezane uz sastav posebnog povjerenstva koje sudjeluje u procjeni kandidata, a na koji suglasnost daje Gradski ured, OŠ Matka Laginje, Preuzeto s mrežne stranice: http://www.os-mlaginje-zg.skole.hr/upload/os-mlaginje-zg/images/static3/1776/attachment/Pravilnik_o_zaposljavanju.pdf
50. Pravilnik o načinu i postupku 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 Gradski ured, kao i odredbe vezane uz sastav povjerenstva koje sudjeluje u procjeni kandidata, a na koji suglasnost daje Gradski ured, OŠ Miroslava Krležu, Preuzeto s mrežne stranice:

<https://drive.google.com/file/d/1NPRv2reK1h7a6KDOwIoPV7XW9JssqGhe/view>

51. Pravilnik o načinu i postupku 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 Gradski ured, kao i odredbe vezane uz sastav povjerenstva koje sudjeluje u procjeni kandidata, a na koji suglasnost daje Gradski ured, OŠ Rapska, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-rapska.hr/dokumenti/>
52. Pravilnik o načinu i postupku 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 Gradski ured, kao i odredbe vezane uz sastav povjerenstva koje sudjeluje u procjeni kandidata, a na koji suglasnost daje Gradski ured, OŠ Središće, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://drive.google.com/file/d/10Op6zgmUsWERDzHYbTbVttE0kfVvLKxB/view>
53. Pravilnik o načinu i postupku 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 Gradski ured, kao i odredbe vezane uz sastav povjerenstva koje sudjeluje u procjeni kandidata, a na koji suglasnost daje Gradski ured, OŠ Stenjevec, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-stenjevec-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/709/2024/06/Pravilnik_o_zaposljavanju_u_OS_Stenjevec.pdf
54. Pravilnik o načinu i postupku 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 Gradski ured, kao i odredbe vezane uz sastav povjerenstva koje sudjeluje u procjeni kandidata, a na koji suglasnost daje Gradski ured, OŠ Pantovčak, Preuzeto s mrežne stranice:
[file:///C:/Users/suzan/Downloads/Pravilnik_zaposljavanje%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/suzan/Downloads/Pravilnik_zaposljavanje%20(2).pdf)
55. Pravilnik o načinu i postupku 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 Gradski ured, kao i odredbe vezane uz sastav povjerenstva koje sudjeluje u procjeni kandidata, a na koji suglasnost daje Gradski ured, OŠ Tina Ujevića, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-tujevica-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/2076/2024/08/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja_te_vrednovanju_kandidata.pdf
56. Pravilnik o načinu i postupku 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 Gradski ured, kao i odredbe vezane uz sastav povjerenstva koje sudjeluje u procjeni kandidata, a na koji suglasnost daje Gradski ured., OŠ Vladimir Nazor, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-vnazora-zg.skole.hr/pravilnici-i-protokoli/>
57. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja, OŠ Brezovica, Preuzeto s mrežne stranice:
[file:///C:/Users/suzan/Downloads/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/suzan/Downloads/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja%20(6).pdf)
58. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja OŠ Čučerje, Preuzeto s mrežne stranice:
[file:///C:/Users/suzan/Downloads/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja%20\(8\).pdf](file:///C:/Users/suzan/Downloads/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja%20(8).pdf)
59. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja, OŠ Ivane Brlić Mažuranić, Prigorje Brdovečko

https://os-ibmazuranic-prigorjebrdovecko.skole.hr/wp-content/uploads/sites/822/2024/02/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja.pdf

60. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja, OŠ Ive Andrića, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-iandrica-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1647/2025/02/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja_u_OS_Ive_Andarica.pdf
61. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja, OŠ Jordanovac, Preuzeto s mrežne stranice:
[file:///C:/Users/suzan/Downloads/Pravilnik_o_zaposljavanju_-_OS_Jordanovac%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/suzan/Downloads/Pravilnik_o_zaposljavanju_-_OS_Jordanovac%20(1).pdf)
62. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja, OŠ Ljubo Babić, Jastrebarsko, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-ljubic-jastrebarsko.skole.hr/wp-content/uploads/sites/330/2024/10/Pravilnik_zaposljavanje_2022.pdf
63. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja, OŠ Klinča Sela, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://docs.google.com/document/d/1MfOdQtpXiXiOqG74UzWGIABTCoVqSwjS/edit?tab=t.0#heading=h.gjdgxs>
64. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja, OŠ Lovre pl. Matačića, Preuzeto s mrežne stranice:
https://carnet-my.sharepoint.com/personal/tomislav_milek_skole_hr/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Ftomislav%5Fmilek%5Fskole%5Fhr%2FDocuments%2FRazno%2FPravilnik%20o%20zapo%20C5%A1ljavanju%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Ftomislav%5Fmilek%5Fskole%5Fhr%2FDocuments%2FRazno&ga=1
65. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja, OŠ Mihaela Šiloboda, Sveti Martin pod Okićem, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://osmsiloboda.hr/wp-content/uploads/2020/08/Pravilnik-o-na%C4%8Dinu-i-postupku-zapo%C5%A1ljavanja-2020.pdf>
66. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja, OŠ Otok, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-otok-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/2520/2024/09/Pravilnik-o-nacinu-i-postupku-zaposljavanja-1.pdf>
67. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja, OŠ Retkovec, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-retkovec-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1142/2024/07/Pravilnik_o_zaposljavanju.pdf
68. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja, OŠ Rude, Samobor, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-rude.skole.hr/wp-content/uploads/sites/225/2025/01/2019_05_28_pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja.pdf
69. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja, OŠ Sesvetska Sopnica, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-sesvetska-sopnica.skole.hr/wp-content/uploads/sites/321/2024/09/Pravilnik_zaposljavanje_2023.pdf
70. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja, OŠ Sveta Klara, Preuzeto s mrežne stranice:
https://web-arhiva.skole.hr/os-sveta-klara/upload/os-sveta-klara/images/static3/1301/File/novo%202019_20/dokumenti%20na%20razini%20skole/Pravilnik%20o%20nacinu%20i%20postupku%20zaposljavanja%20u%20Osnovnoj%20skoli%20Sveta%20Klara.pdf

71. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja, OŠ Većeslava Holjevca, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-vholjevca-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1187/2024/04/Pravilnik-o-nacinu-i-postupku-zaposljavanja-u-OS-Veceslava-Holjevca.pdf>
72. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Marija Jurić Zagorke, Vrbovec, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-mjzagorke-vrbovec.skole.hr/wp-content/uploads/sites/2007/2024/10/PRAVILNIK-O-NACINU-I-POSTUPKU-ZAPOSLJAVANJA-2022.-G.pdf>
73. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Borovje, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-borovje-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/564/2024/04/Pravilnik-o-postupku-zaposljavanja.pdf>
74. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja kandidata, OŠ Markuševac, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-markusevec-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/764/2025/02/Pravilnik-o-nacinu-i-postupku-zaposljavanja-te-vrednovanju-kandidata-Osnovne-skole-Markusev.pdf>
75. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja – pročišćeni tekst, OŠ Josipa Račića, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-jracica-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/848/2024/07/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja_-_procisceni_tekst.pdf
76. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Ivan Mertz, Preuzeto s mrežne stranice:
https://web-arhiva.skole.hr/os-imerz-zg/upload/os-imerz-zg/images/static3/2046/attachment/PRAVILNIK_O_POSTUPKU_ZAPOSLJAVANJA.pdf
77. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Ivana Perkovca, Šenkovec, Preuzeto s mrežne stranice:
http://os-iperkovca-senkovec.skole.hr/oglasna_plo_a/pravilnik_o
78. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Jakovlje, Preuzeto s mrežne stranice:
https://web-arhiva.skole.hr/os-jakovlje/upload/os-jakovlje/images/static3/1840/attachment/Pravilnik_o_postupku_zaposljavanja.pdf
79. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Slavka Kolara, Kravarsko, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-skolara-kravarsko.skole.hr/pravni-akti/>
80. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje OŠ Luka, Luka, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-luka.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1732/2024/09/Pravilnik-o-postupku-zaposljavanja.pdf>
81. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te vrednovanju i procjeni kandidata za zapošljavanje u osnovnoj školi, OŠ Bistra, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-bistra.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1048/2025/05/Pravilnik-o-zaposljavanju.pdf>

82. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te vrednovanju i procjeni kandidata za zapošljavanje u osnovnoj školi, OŠ Ivana Benkovića, Dugo Selo, Preuzeto s mrežne stranice:
http://os-ibenkovic-dugo-selo.skole.hr/upload/os-ibenkovic-dugo-selo/images/static3/836/attachment/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_vrednovanja_kandidata.pdf
83. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te vrednovanju i procjeni kandidata za zapošljavanje u osnovnoj školi, OŠ Josipa Zorića, Dugo Selo, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-jzorica-dugo-selo.skole.hr/pravni-okvir/pravilnici-protokoli-i-procedure/>
84. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te vrednovanju i procjeni kandidata za zapošljavanje u osnovnoj školi, OŠ Kardinala Alojzija Stepinca, Krašić, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-alojzije-stepinac-krasic.skole.hr/pravni-kutak/>
85. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te vrednovanju i procjeni kandidata za zapošljavanje u osnovnoj školi, OŠ Pokupsko, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-pokupsko.skole.hr/statut-i-pravilnici/>
86. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te vrednovanju i procjeni kandidata za zapošljavanje u osnovnoj školi, OŠ Posavski Bregi, Preuzeto s mrežne stranice:
https://web-arhiva.skole.hr/os-posavski-bregi/Dokumenti_skole.html
87. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te vrednovanju i procjeni kandidata za zapošljavanje u osnovnoj školi, OŠ Pušća, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://web-arhiva.skole.hr/os-pusca-donja/upload/os-pusca-donja/images/static3/1007/File/Pravilnik%20o%20zapo%C5%A1ljavanju.pdf>
88. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te vrednovanju i procjeni kandidata za zapošljavanje u osnovnoj školi, OŠ Stjepan Radić, Božjakovina, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-stjepan-radic-bozjakovina.skole.hr/wp-content/uploads/sites/966/2024/06/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_te_vrednovanju_i_procjeni_kandidata_za_zaposljavanje_u_osnovnoj_skoli.pdf
89. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te vrednovanju i procjeni kandidata za zapošljavanje u Osnovnoj školi Dragutina Domjanića, Sveti Ivan Zelina, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-ddomjanic-zelina.skole.hr/zakoni-i-pravilnici/>
90. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te vrednovanju i procjeni kandidata za zapošljavanje u Osnovnoj školi Đure Deželića, Ivanić-Grad, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-gjdezolica-ivanicgrad.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1347/2025/04/Pravilnik-o-nacinu-i-postupku-te-vrednovanju-i-procjeni-kandidata-za-zaposljavanje-u-Osnovnoj-skoli-Dure-Dezelica-Ivanic-Grad.pdf>
91. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te vrednovanju i procjeni kandidata za zapošljavanje u Osnovnoj školi Gradec, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-gradec.skole.hr/zakoni-pravilnici-poslovnici-kucni-red-odluke/>
92. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te vrednovanju i procjeni kandidata za zapošljavanje u Osnovnoj školi Josipa Badalića, Graberje Ivaničko, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-jbadalica-graberjeivanicke.skole.hr/pravilnici-2/>

93. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te vrednovanju i procjeni kandidata za zapošljavanje u Osnovnoj školi Milke Trnine, Križ, Preuzeto s mrežne stranice:
[file:///C:/Users/suzan/Downloads/Pravilnik-o-zaposljavanju-2022%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/suzan/Downloads/Pravilnik-o-zaposljavanju-2022%20(1).pdf)
94. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja te vrednovanju i procjeni kandidata za zapošljavanje u Osnovnoj školi „Vladimir Nazor“, Pisarovina, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://drive.google.com/drive/folders/1z9S50Ce6eOC5C3wjc8r0nldvBIu1AwrD>
95. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u osnovnoj školi, OŠ Ante Kovačića, Marija Gorica, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-akovacica-mgorica.skole.hr/wp-content/uploads/sites/473/2024/09/PRAVILNIK_O_NACINU_I_POSTUPKU_ZAPOS LJAVANJA_U_OS.pdf
96. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u osnovnoj školi, OŠ Ivanja Reka, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-ivanjareka.hr/wp-content/uploads/2022/11/Pravilnik-o-nacinu-i-postupku-zaposljavanja-1.pdf>
97. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u osnovnoj školi, OŠ Marije Jurić Zagorke, Preuzeto s mrežne stranice:
[file:///C:/Users/suzan/Downloads/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/suzan/Downloads/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja%20(7).pdf)
98. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u osnovnoj školi, OŠ Vinka Žganca, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-vzganca-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1007/2024/12/Pravilnika_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja_u_OS.pdf
99. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u osnovnoj školi, OŠ Vjenceslava Novaka, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-vnovaka-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1798/2024/07/PRAVILNIK-O-NACINU-I-POSTUPKU-ZAPOS LJAVANJA.pdf>
100. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u osnovnoj školi, OŠ Zaprude, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-zaprudje-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/623/2025/03/Pravilnik_o_nacinu-i-postupku_zaposljavanja_u_OS.pdf
101. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Antuna Gustava Matoša, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://osagm.hr/wp-content/uploads/2019/10/PRAVILNIK-O-NACINU-I-POSTUPKU-ZAPOS LJAVANJA-U-OSAGM.pdf>
102. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi dr. Ante Starčevića, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-astarcevica-zg.skole.hr/skolski-akti/>
103. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Augusta Cesarca, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-acesarca-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/165/2025/01/Pravilnik-o-zaposljavanju.pdf>
104. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Bedenica, Preuzeto s mrežne stranice:

- <https://os-bedenica.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1565/2024/09/Pravilnik-o-nacinu-i-postupku-zaposljavanja-u-OS-Bedenica.pdf>
105. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Dobriše Cesarića, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-dcesarica-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1715/2024/09/PRAVILNIK_O_NACINU_I_POSTUPKU_ZAPOS_LJAVANJA.pdf
106. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Dragutina Domjanića, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-ddomjanica-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/990/2025/02/Pravilnik-o-nacinu-i-postupku-zaposljavanja-u-Osnovnoj-skoli-Dragutina-Domjanica.pdf>
107. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Dragutina Kušlana, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-dkuslana-zg.skole.hr/vazni-dokumenti/>
108. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Frana Krste Frankopana, Preuzeto s mrežne stranice:
https://www.osfkf.hr/dokumenti/pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja.pdf
109. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Ivana Cankara, Preuzeto s mrežne stranice:
https://www.os-icankara.hr/files/ugd/87e259_778f48360a744d29a5d5628b98e96545.pdf
110. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Iver, Preuzeto s mrežne stranice:
file:///C:/Users/suzan/Downloads/2022_Pravilnik_o_zaposljavanju_OS_Iver.pdf
111. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Jabukovac, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-jabukovac-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1625/2024/07/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja_u_OS_Jabukovac-Zagreb.pdf
112. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Josipa Jurja Strossmayera, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://www.os-jj-strossmayera.hr/wp-content/uploads/2023/03/Pravilnik-o-nacinu-i-postupku-zaposljavanja.pdf>
113. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Jurja Habdelića, Velika Gorica, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-jhabdelica-velikagorica.skole.hr/wp-content/uploads/sites/2059/2024/11/Pravilnik-o-nacinu-i-postupku-zaposljavanja-te-vrednovanju-kandidata-22.-3.-2019.pdf>
114. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Ksavera Šandora Gjalskog, Preuzeto s mrežne stranice:
https://web-arhiva.skole.hr/os-ksdjalskog-zg/upload/os-ksdjalskog-zg/images/static3/1823/attachment/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanju_Osnovne_skole_K.S._Gjalskoga_07.05.2019..pdf
115. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Kustošija, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-kustosija-zg.skole.hr/skolski-akti-i-pravilnici>

116. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Luka, Sesvete, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-luka-sesvete.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1591/2025/01/PRAVILNIK_O_NACINU_I_POSTUPKU_ZAPOS LJAVANJA U OS LUKA.pdf
117. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Marina Držića, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-mdrzica-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1072/2024/10/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja.pdf
118. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Matije Gupca, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-mgubec.eu/article/hr/80/skolski-dokumenti/42>
119. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Medvedgrad, Preuzeto s mrežne stranice:
http://os-medvedgrad-zg.skole.hr/upload/os-medvedgrad-zg/images/static3/2539/attachment/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja_u_OS_Medvedgrad.pdf
120. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Sesvete (pročišćeni tekst), Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-sesvete-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/2432/2025/03/Pravilnik_o_zaposljavanju_-_procisceni_tekst.pdf
121. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Trnsko, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-trnsko-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1118/2024/10/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja_u_OS_Trnsko.pdf
122. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Vrbani, Preuzeto s mrežne stranice:
http://os-vrbani-zg.skole.hr/upload/os-vrbani-zg/images/static3/1143/attachment/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja.pdf
123. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u Osnovnoj školi Vugrovec-Kašina, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-vugrovec-kasina.skole.hr/wp-content/uploads/sites/2457/2024/07/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja.pdf
124. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u OŠ Braće Radić, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-brace-radic-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1020/2024/12/Pravilnik-o-nacinu-i-postupku-zaposljavanja.pdf>
125. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u OŠ Bukovac, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-bukovac-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1960/2024/08/Pravilnik_o_postupku_i_nacinu_zaposljavanja_u_OS_Bukovac.pdf
126. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u OŠ Frana Galovića, Preuzeto s mrežne stranice:
http://www.os-fgalovica-zg.skole.hr/?page_id=10031

127. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u OŠ Gustava Krkleca, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-gkrkleca-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/515/2024/10/PRAVILNIK-o-nacinu-i-postupku-zaposljavanja-u-osnovnoj-skoli-OS-GUSTAVA-KRKLECA.pdf>
128. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u OŠ Ivana Gorana Kovačića, Preuzeto s mrežne stranice:
<http://os-igkovacic-zg.skole.hr/upload/os-igkovacic-zg/images/static3/1114/File/Pravilnik%20o%20zapo%C5%A1ljavanju.pdf>
129. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u OŠ Ivan Kršnjavog, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-ikrsnjavi-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/630/2024/09/PRAVILNIK-O-NACINU-I-POSTUPKU-ZAPOSLJAVANJA-U-OS-IZIDORA-KRSNJAVOGA.pdf>
130. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u OŠ Ljubljana, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-ljubljana-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/2416/2024/09/Pravilnik-o-nacinu-i-postupku-zaposljavanja-u-OS-Ljubljana-3.-5.-2019.pdf>
131. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u OŠ Kajzerica, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://oskajzerica.hr/wp-content/uploads/2023/07/Pravilnik-o-nacinu-i-postupku-zaposljavanja-u-OS-Kajzerica.pdf>
132. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u OŠ Petra Preradovića, Preuzeto s mrežne stranice:
https://www.osppzg.hr/dokumenti/PP_Pravilnik-o-nacinu-i-postupku-zaposljavanja-final-za-web-002.pdf
133. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u OŠ Petra Zrinskog, Preuzeto s mrežne stranice:
[http://os-pzrinskog-zg.skole.hr/upload/os-pzrinskog-zg/images/static3/1135/File/Pravilnik%20o%20na%C4%8Dinu%20i%20postupku%20za%20po%C5%A1ljavanja%20u%20O%C5%A0%20Petra%20Zrinskog%20pdf%20\(6.7.2019.\)pdf](http://os-pzrinskog-zg.skole.hr/upload/os-pzrinskog-zg/images/static3/1135/File/Pravilnik%20o%20na%C4%8Dinu%20i%20postupku%20za%20po%C5%A1ljavanja%20u%20O%C5%A0%20Petra%20Zrinskog%20pdf%20(6.7.2019.)pdf)
134. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u OŠ Remete, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-remete-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/2332/2024/05/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja_u_OS_Remete.pdf
135. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u OŠ Rudeš, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-rudes-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1364/2024/04/PRAVILNIK_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja-OS_RUDES_.pdf
136. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u OŠ Savski Gaj, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-savski-gaj-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1852/2024/09/pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja.pdf
137. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u OŠ Žuti brijeg, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-zutibrijeg-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1659/2024/11/Pravilnik-o-nacinu-i-postupku-zaposljavanja-u-Osnovnoj-skoli-Zuti-brijeg.pdf>

138. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Antuna Augustinčića, Zaprešić, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-aaugustincica-zapresic.skole.hr/wp-content/uploads/sites/2700/2024/09/Pravilnik_o_postupku_zaposljavanja-Z_1.pdf
139. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Bartola Kašića, Preuzeto s mrežne stranice:
http://os-bartola-kasica-zg.skole.hr/upload/os-bartola-kasica-zg/images/static3/1254/attachment/Pravilnik_o_postupku_zaposljavanja_te_procjeni_i_vrednovanju_kandidata_za_zaposljavanje.pdf
140. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Cvjetno naselje, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-cvjetno-naselje-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/2380/2024/10/Pravilnik-o-nacinu-i-postupku-zaposljavanja-9.5.2019.pdf>
141. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Eugena Kumičića, Velika Gorica, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-ekumicica-velikagorica.skole.hr/wp-content/uploads/sites/2130/2024/09/PRAVILNIK-ZAPOSLJAVANJE-1.pdf>
142. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Grigora Viteza, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-gviteza-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/384/2024/10/Pravilnik-o-zaposljavanju-2019.pdf>
143. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Ivana Meštrovića, Preuzeto s mrežne stranice:
http://os-imestrovica-zg.skole.hr/upload/os-imestrovica-zg/images/static3/1057/attachment/pravilnik_o_zaposljavanju_OS_I_MESTROVICA.pdf
144. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Lučko, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-lucko.skole.hr/opci-akti-i-odluke-skole/>
145. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Ljudevita Gaja, Zaprešić, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-ljudevita-gaja-zapresic.skole.hr/wp-content/uploads/sites/221/2024/12/Pravilnik-o-zaposljavanju.pdf>
146. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Nikole Hribara, Velika Gorica, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://docs.google.com/document/d/1wxI3rz3tcRU6znbouatgR7ZIzZNYh5Ml/edit?tab=t.0>
147. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Novo Čiče, Velika Gorica, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-novo-cice.skole.hr/opci-akti/>
148. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Silivija Strahimira Kranjčevića, Preuzeto s mrežne stranice:
https://web-arhiva.skole.hr/os-sskranjcevic-zg/upload/os-sskranjcevic-zg/images/static3/771/attachment/Pravilnik_o_postupku_zaposljavanja_te_procjeni_i_vrednovanju_kandidata_za_zaposljavanje_-_7.5.2019..pdf
149. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Stjepana Bencekovića, Preuzeto s mrežne stranice:

<https://os-sbencekovica-horvati.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1990/2024/10/Pravilnik-o-postupku-zaposljavanja-te-procjeni-i-vrednovanju.pdf>

150. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Špansko Oranice, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-spansko-oranice-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1576/2025/04/Pravilnik-o-nacinu-i-postupku-zaposljavanja-te-vrednovanju-kandidata-za-zaposljavanje.pdf>
151. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Velika Mlaka, Preuzeto s mrežne stranice:
http://os-velika-mlaka.skole.hr/upload/os-velika-mlaka/images/static3/810/attachment/Pravilnik_o_zaposljavanju.pdf
152. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Voltino, Preuzeto s mrežne stranice:
https://www.os-voltino.hr/oglasna_ploca_3/dokumenti/zakoni_i_pravilnici/pravilnik_o_postupku_zapo%C5%A1ljavanja_te_procjeni_i_vrednovanju_kandidata_za_zapo%C5%A1ljavanje.pdf
153. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Vukomerec, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-vukomerec-zg.skole.hr/opci-akti/>
154. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje, OŠ Vukovina, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-vukovina.skole.hr/wp-content/uploads/sites/2275/2024/11/Pravilnik_o_postupku_zaposljavanja_te_procjeni_i_vrednovanju_kandidata_za_zaposljavanje_2020.pdf
155. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje u Osnovnoj školi Miroslava Kutena, Vrbovec, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-kkutena-vrbovec.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1379/2024/08/Pravilnik_o_nacinu_i_postupku_zaposljavanja_te_procjeni_i_vrednovanju_kandidata_za_zaposljavanje_u_OS_K.Kutena.pdf
156. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje u Osnovnoj školi Sesevetska Sela, Preuzeto s mrežne stranice:
http://os-sesevetska-sela-zg.skole.hr/upload/os-sesevetska-sela-zg/images/static3/4007/attachment/Pravilnik_o_postupku_zaposljavanja_te_procjeni_i_vrednovanju_kandidata_za_zaposljavanje_u_OS_Sesevetska_Sela.pdf
157. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje u Osnovnoj školi Tituša Brezovačkog, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://www.ostitusabrezovackog.hr/wp-content/uploads/2019/10/PRAVILNIK-o-na%C4%8Dinu-i-postupku-zapo%C5%A1ljavanja-u-O%C5%A0-Titu%C5%A1a-Brezova%C4%8Dkog.pdf>
158. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje u OŠ Ante Kovačića, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-akovacica-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1569/2024/09/Pravilnik-o-nacinu-i-postupku-zaposljavanja.pdf>
159. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje u OŠ Hrvatski Leskovac, Preuzeto s mrežne stranice:

- <https://os-hrvatski-leskovac.skole.hr/wp-content/uploads/sites/2938/2025/05/Pravilnik-o-provođenju-postupka-zaposljavanja-u-OS-Hrvatski-Leskovac-5.pdf>
160. Pravilnik o postupku zapošljavanja te procjeni i vrednovanju kandidata za zapošljavanje u OŠ Mladost, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-mladost-zg.skole.hr/pravilnik-o-postupku-zaposljavanja-te-procjeni-i-vrednovanju-kandidata/>
161. Pravilnik o radu OŠ Bukovac, Zagreb, Preuzeto s mrežne stranice:
https://os-bukovac-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1960/2024/07/Pravilnik_o_radu.pdf
162. **Pravilnik o radu OŠ Cvjetno naselje, Zagreb**
<https://os-cvjetno-naselje-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/2380/2024/10/Pravilnik-o-radu-2024.pdf>
163. Pravilnik o radu OŠ Josipa Zorića, Dugo Selo, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-jzorica-dugo-selo.skole.hr/pravni-okvir/pravilnici-protokoli-i-procedure/>
164. Pravilnik o radu OŠ Sesvete, Zagreb, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://os-sesvete-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/2432/2024/11/Pravilnik-o-radu.pdf>
165. Pravilnik o radu OŠ Vladimir Bosnar, Stubičke Toplice, Preuzeto s mrežne stranice:
https://web-arhiva.skole.hr/os-stubicke-toplice/upload/os-stubicke-toplice/images/static3/769/attachment/Pravilnik-o-radu-2023. NOVO_web_skole.pdf
166. Pravilnik o radu OŠ Vugrovec-Kašina, Zagreb, Preuzeto s mrežne stranice:
file:///C:/Users/suzan/Downloads/PRAVILNIK_O_RADU_2023.pdf

Službeni dokumenti

1. Državni zavod za statistiku, Osnovne škole kraj šk.g 2023./2024. i početak šk.g. 2024./2025., Preuzeto s mrežne stranice: <https://podaci.dzs.hr/2025/hr/97133>
2. Državni zavod za statistiku, Osnovne škole kraj šk.g 2022./2023. i početak šk.g. 2023./2024., Preuzeto s mrežne stranice: <https://podaci.dzs.hr/2024/hr/76961>
3. Državni zavod za statistiku, Osnovne škole kraj šk.g 2021./2022. i početak šk.g. 2022./2023., Preuzeto s mrežne stranice: <https://podaci.dzs.hr/2023/hr/58233>
4. E-Savjetovanja, Izvješće o provedenom savjetovanju – Savjetovanje o Nacrtu prijedloga Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o pravnim posljedicama osude, kaznenoj evidenciji i rehabilitaciji, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/EconReport?entityId=19069&SortBy=ResponseStatus&Order=Descending>
5. E-Savjetovanja: Savjetovanje s javošću o Obrascu zakonodavnih aktivnosti Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih za 2025. godinu, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=28978>
6. Europska komisija, 2010., Commission staff working document, Free movement of workers in the public sector, Preuzeto s mrežne stranice:
file:///C:/Users/suzan/Downloads/COMM_working_document_free_movement_public_sector_EN.pdf
7. Europska komisija / EACEA / Eurydice, 2021. Učitelji i nastavnici u Europi – karijere, razvoj i dobrobit, Izvješće Eurydicea, Luxembourg – Ured za publikacije Europske unije, Preuzeto s mrežne stranice:
https://www.eurydice.hr/cms_files/publications/ucitelji-i-nastavnici-u-europi-.pdf
8. Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021-2026, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%2C%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491>

9. Nacionalni plan razvoja javne uprave za razdoblje od 2022-2027, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://mpudt.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvje%C5%A1%C4%87a/Nacionalni%20plan%20razvoja%20javne%20uprave%20za%20razdoblje%20od%202022%202027.pdf>
10. Nacionalni plan razvoja sustava obrazovanja za razdoblje do 2027. , Preuzeto s mrežne stranice:
<https://mzom.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Obrazovanje/AkcijskiINacionalniPlan/Nacionalni-plan-razvoja-sustava-obrazovanja-za-razdoblje-do-2027.pdf>
11. OECD, 2021. *Public Employment and Management – The Future of the Public Service*, Preuzeto s mrežne stranice:
https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2021_938f0d65-en/full-report/component-6.html#chapter-d1e4815
12. Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014-2020, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://esf.hr/esfplus/vazni-dokumenti-razdoblje-2014-2020/operativni-programi/>
13. Preporuka za obrazovnu upisnu politiku i politiku stipendiranja za 2025. , Preuzeto s mrežne stranice:
https://www.hzz.hr/app/uploads/2024/12/preporuke_24-1.pdf
14. SIGMA, 2023. Načela za javnu upravu (*The Principles of Public Administration*), Načelo 9, str. 22. , Preuzeto s mrežne stranice:
https://www.sigmaxweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf

Sudska praksa

1. Presuda Upravnog suda u Splitu, Poslovni broj: 7 Usl-108/2022-1, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://www.iusinfo.hr/sudska-praksa/UpSRHN2022IB109A14>

Mrežni izvori

1. Department of education, Staffing in employment advice for school, Departmental advice for school leaders, governing bodies, academy trusts and local authorities, October 2024, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm&ogbl#inbox/KtbxLvZmGBfcrsKHrrXWWdBhDCTBvhwQB?projector=1&messagePartId=0.1>
2. East Dunburtonshire Council, Education Procedure Manual 2/03 Recruitment and Selection Procedures for Posts of Principal Teacher (Curriculum, Guidance and Curriculum Support) in Primary, Secondary and Special Schools, 2015, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://www.snct.org.uk/library/2442/PM%202%2003%20Recruitment%20for%20PTs.pdf>
3. EPSO, European Personnel Selection Office, Preuzeto s mrežne stranice:
https://eu-careers.europa.eu/en/eu_career_profiles
4. Europska komisija, 2010., Commission staff working document, Free movement of workers in the public sector, Preuzeto s mrežne stranice:
file:///C:/Users/suzan/Downloads/COMM_working_document_free_movement_public_sector_EN.pdf
5. Eurydice, Belgium - Flemish Community, Teacher and education staff, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurydice/belgium-flemish-community/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school>

6. Eurydice, Belgium - French Community, Teacher and educations staff, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/belgium-french-community/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school>
7. Eurydice, Belgium - German-Speaking Community, Teacher and educations staff, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/belgium-german-speaking-community/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and>
8. Eurydice, Italy, Teacher and educations staff, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/italy/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school-education>
9. Eurydice, Organisation of the education system in the French Community of Belgium, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://estudandoeducacao.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/05/bc3a9lgica-comunidade-francesa.pdf>
10. Eurydice, Slovenia, Teacher and educations staff, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/slovenia/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school-education>
11. Federation Wallonie-Bruxelles, Enseignement, Preuzeto s mrežne stranice:
<http://www.enseignement.be/index.php?page=28044>
12. Fulham school, Recruitment policy, 2021., Preuzeto s mrežne stranice:
[file:///C:/Users/suzan/Downloads/zapo%C5%A1ljavanje%20u%C4%8Dtelja%20V.%20Brit%20-%20preporuke%20%C5%A0KOLE%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/suzan/Downloads/zapo%C5%A1ljavanje%20u%C4%8Dtelja%20V.%20Brit%20-%20preporuke%20%C5%A0KOLE%20(1).pdf)
13. Glasgow city council, Education Services, Recruitment to Teaching Post, 2018., Preuzeto s mrežne stranice:
<https://www.snct.org.uk/library/2442/PM%202%2003%20Recruitment%20for%20PTs.pdf>
14. GOV.UK Guidance, List a teaching job at your school on Teaching Vacancies, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://www.gov.uk/guidance/list-a-teaching-job-at-your-school-on-teaching-vacancies>
15. GTC Scotland, Who we are, What we do, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://www.gtcs.org.uk/about-us>
16. GTCNI General Teaching Council for Nother Ireland, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://www.gtcni.org.uk/registration/new-teacher-registration-system>
17. Hrvatska enciklopedija, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://www.enciklopedija.hr/clanak/resurs>
<https://www.enciklopedija.hr/clanak/potencijal>
18. Hrvatski zavod za zapošljavanje, Radna mjesta: Učitelj, Preuzeto s mrežne stranice:
https://burzarada.hzz.hr/Posloprimac_RadnaMjesta.aspx
19. Interreg, Factsheets: Cross-border mobility of secondary school teachers in the EMR, Preuzeto s mrežne stranice:
https://crossborderitem.eu/wp-content/uploads/UM230100_factsheet-ITEM_Susanne-Sivonen_ENG-3.pdf
20. Interreg, What is Interreg, Preuzeto s mrežne stranice
<https://interreg.eu/about/what-is-interreg/>
21. Just teachers, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://www.justteachers.co.uk/jobs/128960/primary-school-ks2-teacher-baildon/>
22. Matteo Renzi – La Buona Scuola, Preuzeto s mrežne stranice
<https://www.matteorenzi.it/la-buona-scuola#>

23. Ministero **dell'Istruzione e del Merito**, Concorso per titoli ed esami per l'accesso ai ruoli del personale docente della scuola dell'infanzia e primaria su posto comune e di sostegno, ai sensi del Decreto ministeriale 26 ottobre 2023, n. 206, Preuzeto s mrežne stranice
<https://www.mim.gov.it/web/guest/concorso-per-titoli-ed-esami-per-l-accesso-ai-ruoli-del-personale-docente-della-scuola-dell-infanzia-e-primaria-su-posto-comune-e-di-sostegno>
24. Ministero **dell'Istruzione e del Merito**, Procedura straordinaria 2020 per docenti nella scuola secondaria, Preuzeto s mrežne stranice
<https://www.mim.gov.it/web/guest/procedura-straordinaria-per-immissione-in-ruolo-scuola-secondaria>
25. National Careers Service, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://nationalcareers.service.gov.uk/job-profiles/primary-school-teacher>
26. Osnovna šola I Murska Sobote, Katalog informacij javnega značaja Osnovne šole I Murske Sobote, Preuzeto s mrežne stranice
<https://www.osenams.si/katalog-informacij-javnega-znacaja/>
27. Osnovna šola Cirkulane-Zavrč, Razpis za delovno mesto: Učitelj zgodovine, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://www.cirkulane-zavrc.si/2025/07/16/razpis-za-delovno-mesto-ucitelj-zgodovine-m-z/>
28. Osnovna šola Drage Kobala, Maribor, Katalog informacij javnega značaja, Preuzeto s mrežne stranice
<https://www.osdk.si/katalog-informacij-javnega-znacaja/>
29. Osnovna šola Marije Vere, Katalog informacij javnega značaja Osnovne šole Marije Vere, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://osmarijever1.splet.arnes.si/files/2023/09/katalog-informacij-javnega-znacaja.pdf>
30. Plan zakonodavnih aktivnosti, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://zakonodavstvo.gov.hr/godisnji-plan-normativnih-aktivnosti/229>
31. Povjerenik za informiranje, Savjetovanje s javnošću i javnost rada - škole, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://tom.pristupinfo.hr/pregledfilter1.php?izb=45>
32. TES, Teaching Vacancies, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://www.tes.com/jobs/search/international?keywords=teacher&locations=United+Kingdom%3AEngland%3ANorth+West+England%3AManchester&displayLocation=Manchester&point=53.47894005717314%2C-2.2452779951531094>
33. The General Teaching Council for Northern Ireland (GTCNI), About us, Preuzeto s mrežne stranice, Preuzeto s mrežne stranice: <https://www.gtcni.org.uk/about-us/overview>
34. The General Teaching Council for Scotland, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://www.gtcs.org.uk/>
35. The School Staffing (England) Regulations 2009., Preuzeto s mrežne stranice
<https://www.legislation.gov.uk/uksi/2009/2680>
36. Vlaanderen is onderwijs&vorming, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://onderwijs.vlaanderen.be/nl/onderwijsvlaanderenbe-verhuist-in-fases-naar-vlaanderenbe>
37. **Vlaanderen, Personeel**, Rechtspositieregeling, Preuzeto s mrežne stranice:
https://www.vlaanderen.be/lokaal-bestuur/personeel/rechtspositieregeling?utm_source=chatgpt.com
38. Wallonie--Bruxelles Enseignement, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://travaillerpour.be/fr/nos-employeurs/wallonie-bruxelles-enseignement>
39. Welsh Government, The Education Workforce Council (EWC), Preuzeto s mrežne stranice:

[https://www.gov.wales/education-workforce-council-ewc#:~:text=The%20Education%20Workforce%20Council%20\(EWC\)%20is%20the,who%20support%20teaching%20and%20learning%20in%20Wales](https://www.gov.wales/education-workforce-council-ewc#:~:text=The%20Education%20Workforce%20Council%20(EWC)%20is%20the,who%20support%20teaching%20and%20learning%20in%20Wales)

40. Welsh Government services and information, Staffing, Shapter 10, Preuzeto mrežne stranice:
<https://www.gov.wales/sites/default/files/publications/2018-03/10-staffing.pdf>
41. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, Iskanje dela, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://www.ess.gov.si/iskalci-zaposlitve/iskanje-zaposlitve/iskanje-dela/#/?drzava=SI>
42. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, Iskanje dela, OŠ Marije Vere, Preuzeto s mrežne stranice
<https://www.ess.gov.si/iskalci-zaposlitve/iskanje-zaposlitve/iskanje-dela/?idp=3328735/#/pdm/3328735>
43. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, Iskanje dela, OŠ Preserje, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://www.ess.gov.si/iskalci-zaposlitve/iskanje-zaposlitve/iskanje-dela/?idp=3328688/#/pdm/3328688>
44. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, Iskanje dela, OŠ Trnovo, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://www.ess.gov.si/iskalci-zaposlitve/iskanje-zaposlitve/iskanje-dela/?idp=3328479/#/pdm/3328479>

Napisi iz medija

1. Indeks.hr - Donosimo priču o zapošljavanju u školi u Omišu. Je li ovo normalno? Preuzeto s mrežne stranice
<https://www.index.hr/vijesti/clanak/donosimo-pricu-o-zaposljavanju-u-skoli-u-omisu-je-li-ovo-normalno/2042078.aspx>
2. Jutarnji list: Poslodavci i HZZ: Neusklađenost tržišta rada i obrazovnog sustava sve je izraženija, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://novac.jutarnji.hr/novac/karijere/poslodavci-i-hzz-neuskladenost-trzista-rada-i-obrazovnog-sustava-sve-je-izrazenija-7262730>
3. Srednja.hr - Imamo podatke koliko nestručnih učitelja radi u školama, ali i njihov ukupni broj po županijama, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://www.srednja.hr/novosti/imamo-podatke-koliko-nestrucnih-nastavnika-radi-u-skolama-ali-i-njihov-ukupni-broj-po-zupanijama/>
4. Srednja.hr – Slobodna mjesta za jesenski rok 2025., Preuzeto s mrežne stranice:
<https://www.srednja.hr/app/uploads/2025/07/slobodna-mjesta-jesenski-rok-2025.pdf>
5. Srednja.hr - Tužna priča učiteljice: 11 godina ne mogu pronaći stalni posao, svako ljeto završim na burzi, Preuzeto s mrežne stranice:
<https://www.srednja.hr/zbornica/tuzna-prica-uciteljice-11-godina-ne-mogu-pronaci-stalni-posao-svako-ljeto-zavrsim-na-burzi/>
6. Školske novine, Tema broja - Nedostatak učitelja u hrvatskim školama, Preuzeto s mrežne stranice
<https://www.skolskenovine.hr/vijesti/novi-broj-skolskih-novina-27-28-od-10-rujna-2024-tema-broja-nedostatak-ucitelja-u-hrvatskim-skolama>



REPUBLIKA HRVATSKA
MINISTARSTVO ZNANOSTI, OBRAZOVANJA I MLADIH
mzom.gov.hr

KLASA: 004-01/25-01/00101
URBROJ: 533-01-25-0002

Zagreb, 9. rujna 2025.

Suzana Čergar
Cvjetna ulica 12, Paruževina
10 362 Kašina
suzana.cergar@gmail.com

PREDMET: Zahtjev za pristup informacijama - Podaci o korisnicima državne stipendije za STEM nastavničke studija koji su preuzeli obvezu rada u školskoj ustanovi
- informacija, dostavlja se

Poštovana,

nastavno na Vaš zahtjev za pristup informacijama koji ste uputili Ministarstvu znanosti, obrazovanja i mladih (dalje u tekstu: MZOM), očitujemo se kako slijedi.

Sukladno članku 23. stavku 1. točki 1. Zakona o pravu na pristup informacijama (NN 25/13, 85/15 i 69/22), u nastavku ovog dopisa Vam dostavljamo tražene informacije.

U odnosu na Vaše prvo pitanje, ističemo da MZOM vodi bazu podataka o korisnicima državne stipendije za STEM nastavničke studije koji su sukladno uvjetima stipendiranja preuzeli obvezu rada u školskoj ustanovi te je trenutno u evidenciji MZOM-a ukupno 417 studenata.

Nadalje, članak 107. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi („Narodne novine“, broj: 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 94/13, 136/14, 152/14, 7/17, 68/18, 98/19, 151/22 i 156/23: dalje u tekstu: Zakon) propisuje da se radni odnos u školskoj ustanovi zasniva ugovorom o radu na temelju natječaja koji se objavljuje na mrežnim stranicama i oglasnim pločama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje te mrežnim stranicama i oglasnim pločama školskih ustanova. Stavkom 11. točkom 6. navedenog članka propisano je da se, iznimno od navedenog, radni odnos može zasnovati ugovorom o radu i bez natječaja, s osobom koja je tijekom studija bila korisnik državne stipendije MZOM-a za STEM nastavničke studije i koja je, sukladno uvjetima stipendiranja, preuzela obvezu rada u školskoj ustanovi. Sukladno navedenom, ističemo da je od trenutka primjene točke 6. stavka 11. članka 107. Zakona, zaprimljeno je 127 zahtjeva škola za informacije o stipendistima STEM nastavničkih studija za pojedine nastavne predmete, sukladno potrebi same škole (57 osnovnih škola i 70 srednjih škola).

Nadalje, ovo tijelo javne vlasti ističe da je do sada ukupno evidentirano 157 studenata koji su se zaposlili u javnim ustanovama koje obavljaju djelatnost osnovnoškolskog odgoja i obrazovanja ili srednjoškolskog odgoja i obrazovanja, a primali su državnu STEM stipendiju. Također, napominjemo da studenti mogu samostalno sklopiti radni odnos (i bez dostavljene eventualne ponude MZOM-a određene prema adresi prebivališta) za učitelja odnosno nastavnika na (ne)određeno vrijeme, u punom ili nepunom radnom vremenu, isključivo u javnim ustanovama koje obavljaju djelatnost



osnovnoškolskog odgoja i obrazovanja ili srednjoškolskog odgoja i obrazovanja na području Republike Hrvatske te o tome obavijestiti MZOM.

S poštovanjem,


prof. dr. sc. Radovan Fuchs

Dostaviti;

1. Naslovu na adresu elektroničke pošte: suzana.cergar@gmail.com
2. Pismohrani, ovdje.

