

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALOM U ŠKOLSTVU

Dr. sc. Stjepan Staničić

Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci

stjepan.staničić@ri.htnet.hr

Sažetak - *Ljudski je potencijal nedvojbeno odlučujući čimbenik uspjeha u tržišnim uvjetima poslovanja svih djelatnosti. Intenzivnija skrb za taj potencijal u školstvu prepoznaje se u vremenu promjena, kada se naglo osvještava njegova važnost u ostvarivanju odgojnih i obrazovnih ciljeva.*

Tijekom (kratke) realizacije potprojekta „Ljudski potencijali za promjene hrvatskog školstva“, a u sastavu projekta „Model obveznog školovanja – studija izvodljivosti“, prikupili smo neke kvantitativne pokazatelje. U ovom smo prilogu kratko analizirali potencijal kojim raspolaže hrvatsko školstvo, ciljeve i funkcije upravljanja tim potencijalom, što se u tom području očekuje od ravnatelja te kakva je situacija na tržištu rada.

Došli smo do zaključka da u Hrvatskoj, na razini sustava, ne postoji cjelovita skrb za ljudski potencijal u školstvu, te da obrazovne ustanove nemaju zadovoljavajuću podršku. Upravna podrška razvijena je na štetu istraživačke i razvojne (85 : 15). Administrativno i represivno je prevladalo i omalovažilo stručno i preventivno. S autonomijom škola raste odgovornost ravnatelja za vrsnoću ljudskoga potencijala pa je potrebno pokrenuti njihovo osposobljavanje u tom području. Daljnjim istraživanjima potrebno je utvrditi kvalitativni aspekt fenomena ljudskoga potencijala za promjene u hrvatskom školstvu.

Ključne riječi: *Institucije podrške u školstvu, ljudski potencijal u školstvu, ravnatelji, tržište rada u školstvu, upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu, zaposleni u školstvu.*

Uvod

Uspješno ostvarivanje neke djelatnosti pretpostavlja brojne uvjete. Danas se među tim uvjetima ističe važnosti ljudskoga potencijala (kapitala, resursa) kao osnovne pretpostavke. Podrazumijeva se da su materijalni resursi važni, ali da su od njih znatno važniji ljudi koji ih stvaraju. S tim u skla-

du, skrb za ljudski potencijal postaje apsolutni prioritet u organizacijama koje brižljivo projektiraju svoju budućnost.

Na takvim se pogledima utemeljio menadžment ljudskih potencijala u praksi suvremenih menadžera i njihovih organizacija. Ne radi se toliko o novom stručnom području, koliko o važnosti, kvaliteti i ozbiljnosti što se pridaje tom pitanju. Nakon nekoliko desetljeća intenzivnoga razvoja danas se o upravljanju ljudskim potencijalima govori kao o znanstvenoj disciplini, funkciji upravljanja i posebnoj službi u poduzećima. Stručnjaci za gospodarstvo jednoglasno zaključuju da se organizacije mogu izjednačiti u materijalnim resursima, ali će se uvijek razlikovati u ljudima. Ta se razlika smatra ključnim faktorom uspjeha u tržišnim uvjetima poslovanja (Bahtijarević, 1999; Marušić, 1994; Vujić, 2004).

Spoznaje menadžmenta ljudskoga potencijala, intenzivno iskorištavaju sve djelatnosti. Ni školstvo u tome ne može biti izuzetak. U vremenu promjena osobito raste svijest o tome kako ciljeve nacionalnog obrazovanja nije moguće postići bez skrbi za one koji te ciljeve u školama trebaju konkretizirati i ostvariti. Pritom se misli na učitelje i stručne suradnike, a u novije vrijeme sve više i na ravnatelje. Među njihovim se rukovodnim funkcijama ističe važnost prepoznavanja i iskorištavanja znanja i vještina zaposlenih. Uz to se traži i osposobljenost za vođenje i usmjeravanje profesionalnoga razvoja osoblja s kojima ravnatelji ostvaruju pedagoški proces i dijele odgovornost za postignute rezultate (Staničić i dr., 2005).

U ovom ćemo prilogu prikazati kakvim ljudskim potencijalom raspolaže hrvatsko školstvo, koji su ciljevi i funkcije upravljanja tim potencijalom, što se u tom području očekuje od ravnatelja te kakva je situacija na tržištu rada.

Ljudski potencijal u školstvu

Pod ljudskim se potencijalom u školstvu misli na zaposlene u školskom sustavu. Pokazatelji toga potencijala mogu se razvrstati u dvije osnovne skupine - kvantitativne i kvalitativne.

Kvantitativni pokazatelji daju odgovor na pitanje *koliki* je taj potencijal, tj. koliki je njegov broj, u kojim je obrazovnim ustanovama zaposlen, koliko je profesija i njihovih pripadnika, koje su kvalifikacijske razine, starosne dobi, radnog iskustva i sl. To su pokazatelji koji su dostupni u formalnoj dokumentaciji i evidenciji o zaposlenima.

Druga vrsta pokazatelja ljudskog potencijala u školstvu dopunjuje prvu mnogo važnijim informacijama. One se primjerice odnose na kvalitetu znanja kojim raspolaže taj potencijal, njegove vještine, sposobnosti, kreativnost, motivaciju za rad, spremnost za usavršavanje i profesionalni razvoj i sl. Takve bi informacije naime trebale omogućiti odgovor na pitanje *kakav* je to potencijal

imajući u vidu njegovu vrsnoću, a time i stvarnu prikladnost za ostvarenje misije školskoga sustava i njegovih ustanova.

Dvije su velike *grupacije ljudskoga potencijala* u školskom sustavu. Jedna neposrednim - pedagoškim radom, ostvaruje nacionalne ciljeve odgoja i obrazovanja. Druga pomaže prvoj osiguravanjem pretpostavki za ostvarivanje tih ciljeva (stručno-razvojnih, zakonodavnih, upravnih, financijskih i sl.). Prva grupacija potencijala djeluje u okviru odgojnih i obrazovnih ustanova od predškolske do visokoškolske razine (dječjim vrtićima, osnovnim i srednjim školama, učeničkim domovima, ustanovama za polaznike s posebnim potrebama, visokim školama i fakultetima). Druga grupacija djeluje u ustanovama koje se običavaju imenovati infrastrukturom ili potporom sustavu, a čine je ustanove za razvoj i stručni nadzor (zavodi/agencije za obrazovanje, instituti za istraživanje školstva, centri za vrednovanje i sl.), upravne ustanove za provođenje politike i nacionalnih standarda u odgoju i obrazovanju (Ministarstvo znanosti i obrazovanja, Prosvjetna inspekcija/upravni nadzor, uprave za financije, regionalne/županijske i lokalne/mjesne uprava za odgoj i obrazovanje i sl.). Snaga pojedinih grupacija potencijala, a osobito odnos utjecaja ustanova prosvjetne infrastrukture na obrazovne ustanove i njihove zaposlenike, pouzdan su pokazatelj orijentacije i razine mogućih dosega obrazovne djelatnosti jedne države (Staničić, 2003; Zekanović, 2003).

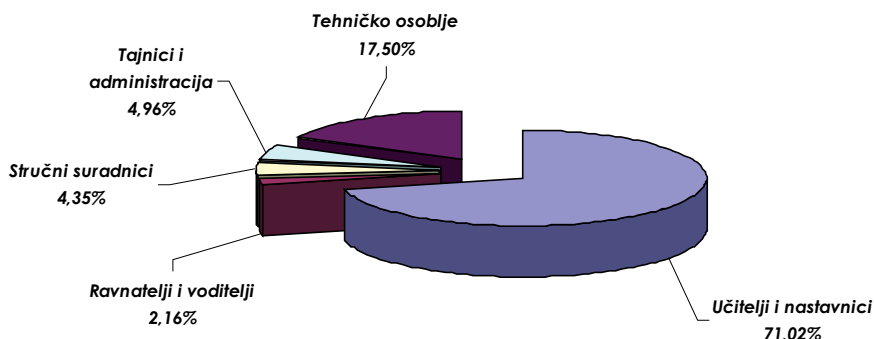
Ljudski potencijal u hrvatskom školstvu

Za razliku od nekih drugih država u kojima se sustavno analizira kvantitativni, a još više kvalitativni ljudski potencijal u školstvu, u Hrvatskoj to nije praksa. Tek je 2002. godine pokrenut projekt s ciljem da se utvrdi kakvim potencijalom raspolaže hrvatsko školstvo ne bi li se mogle ostvariti planirane promjene (Pastuović, 2004). Taj je projekt kratko trajao, tako da se uspjele analizirati tek neke kvantitativne pokazatelje o ljudskom potencijalu u osnovnom i srednjem školstvu Republike Hrvatske (Staničić, 2003). Pritom je korištena baza Ministarstva obrazovanja i športa sa stanjem u lipnju 2003. godine. Iz tih skromnih spoznaja prikazat ćemo podatke o broju i strukturi zaposlenih u osnovnim i srednjim školama te se osvrnuti na institucije podrške.

1. Broj i struktura zaposlenih u osnovnom i srednjem školstvu

U osnovnom i srednjem školstvu Republike Hrvatske ukupno je **57.511 zaposlenika**. Od toga broja 40.846 je učitelja i nastavnika. Ravnatelja i voditelja 1.243, stručnih suradnika (i drugih nenastavničkih profila) 2.503, tajnika i administratora 2.853 te 10.066 osoba na poslovima tehničkog održavanja. Proporcije njihove zastupljenosti u ukupnom broju prikazane su u narednom grafikonu 1. (Marinić, 2003).

Grafikon 1: Zastupljenost zaposlenika u osnovnom i srednjem školstvu po skupinama radnih mjesta



U osnovnim je školama s redovitim nastavom **38.302 zaposlenika**. U tom je broju 26.303 razrednih i predmetnih učitelja, 77 učitelja glazbe, 856 ravnatelja i voditelja, 1.767 stručnih suradnika, 1.731 tajnik i administrator te 7.568 zaposlenih kao tehničko osoblje.

U srednjim je školama s redovitim nastavom ukupno **19.209 zaposlenika**. U tom je broju 14.446 nastavnika, 387 ravnatelja i voditelja, 736 stručnih suradnika (zajedno s drugim stručnim profilima koji nisu stručni suradnici u užem smislu), 1.122 tajnika i administratora te 2.498 zaposlenih na poslovima tehničkog održavanja.

Nastavnici (učitelji i profesori)

U odnosu na broj ukupno zaposlenih u osnovnoj školi, učitelja/nastavnika je 68%. Najbrojniji su učitelji razredne nastave kojima je na brizi $\frac{1}{2}$ učeničke populacije u osnovnoj školi. Njih po brojnosti slijede učitelji hrvatskoga jezika i matematike te vjeroučitelji, koji participiraju u nastavnim programima svih razreda osnovne škole.

Gotovo $\frac{3}{4}$, odnosno 75% ukupno zaposlenih u srednjoj školi su nastavnici (profesori). Najveći broj nastavnika u srednjem školstvu nalazi se u skupini profesora stručnih predmeta i stručnih učitelja u strukovnim školama te školama za zanimanja. Njih je više od 30% ukupno zaposlenih nastavnika u srednjoj školi. Zanimljivo je konstatirati kako taj profil nastavnika gotovo nema odgovarajuće stručne pomoći u sustavu prosvjetnih institucija za unapređivanje kvalitete školstva. Među profesorima ostalih predmeta, u srednjoj su školi uvjerljivo najbrojniji profesori hrvatskoga jezika, matematike i stranih jezika. U tablici 1 prikazujemo brojčane podatke o učiteljima/nastavnicima u osnovnim i srednjim školama grupiranim u 28 stručnih profila.

Naznačene proporcije zastupljenosti pojedinih profila učitelja/nastavnika u ukupnoj populaciji zaposlenih upućuju na potrebu primjerenog «odm-

jeravanja» skrbi o njihovom stručnom usavršavanju i profesionalnom razvoju. Stoga je umjesno pitanje prati li navedene proporcije zaposlenih nastavnika i odgovarajući broj kvalificiranih stručnjaka za unapređivanje kvalitete njihova rada, (prosvjetnih, pedagoških savjetnika)?

Tablica 1: Zbirni podaci o nastavnicima (učiteljima i profesorima) u osnovnim i srednjim školama

NASTAVNICI PO STRUKAMA	Broj u OŠ	Broj u SŠ	U OŠ i SŠ zajedno	
			Ukupno u OŠ i SŠ	U uk. broju nast. u %
Učitelj razredne nastave	10.247		10.247	25,13%
Nastavnik stručnih predmeta		4.544	4.544	11,15%
Nastavnik hrvatskoga jezika	2.537	1.446	3.983	9,77%
Nastavnik matematike	2.188	1.154	3.342	8,20%
Vjeroučitelj	2.094	407	2.501	6,13%
Nastavnik engleskoga jezika	1.435	998	2.433	5,97%
Nastavnik tjel. i zdrav. kulture	1.130	764	1.894	4,65%
Nastavnik povijesti	1.212	542	1.754	4,30%
Stručni učitelj		1.543	1.543	3,78%
Nastavnik kemije	788	482	1.270	3,12%
Nastavnik prirode i biologije	741	341	1.082	2,65%
Nastavnik njemačkoga jezika	538	471	1.009	2,47%
Nastavnik zemljopisa	611	380	991	2,43%
Nastavnik glazbene kulture	789	127	916	2,25%
Nastavnik likovne kulture	681	153	834	2,05%
Nastavnik fizike	443	374	817	2,00%
Nastavnik tehničke kulture	718	5	723	1,77%
Suradnik u praktičnoj nastavi		378	378	0,93%
Nastavnik talijanskoga jezika	48	110	158	0,39%
Nastavnik latinskoga jezika	12	140	152	0,37%
Nastavnik francuskoga jezika	31	67	98	0,24%
Nastavnik srpskoga jezika	17	14	31	0,08%
Nastavnik ruskoga jezika	11	11	22	0,05%
Nastavnik grčkoga jezika	4	14	18	0,04%
Nastavnik mađarskoga jezika	16		16	0,04%
Nastavnik češkoga jezika	7		7	0,02%
Nastavnik slovačkoga jezika	4		4	0,01%
Nastavnik rusinskoga jezika	1	1	2	0,00%
Ukupno nastavnika	26.303	14.466	40.769	100,00%

Među učiteljima u osnovnoj školi ima više od 60% onih s višom i srednjom stručnom spremom. Taj bi podatak mogao biti zanimljiv visokoškolskim ustanovama za obrazovanje nastavnika koje bi doškolovanjem mogle pridonijeti većoj kvalificiranosti učitelja za odgojno-obrazovni rad u osnovnoj školi.

Po stručnoj spremi potrebnjoj za rad, nastavnici u srednjoj školi, znatno se razlikuju od učitelja u osnovnoj školi. Naime, više od 83% srednjoškolskih nastavnika ima visoku stručnu spremu, a ohrabruje podatak da je među njima više od 200 onih koji su u svojoj profesiji stekli kvalifikaciju na razini znanstvenoga stupnja.

Ravnatelji

U osnovnim i srednjim školama Republike Hrvatske je 1.172 ravnatelja, od čega su 63,82% muškarci, a 36,18% žene.

U 828 osnovnih škola s redovitom nastavom radi isto toliko ravnatelja. Od tog broja njih 15 (2%) ima znanstveni stupanj magistra znanosti, 384 (46%) ima visoku stručnu spremu, 427 (52%) višu, a dvoje srednju. Starost ravnatelja osnovnih škola kreće se od 26 do 66 (i više) godina. Najveći broj ravnatelja je u dobi između 50 i 60 godina (44%). Radno iskustvo ravnatelja osnovnih škola kreće se od 5 do 40 i više godina. Gotovo 50% ravnatelja ima radno iskustvo između 30 i 40 godina. U zvanju su napredovala 84 ravnatelja osnovnih škola od čega 31 (3,7% od ukupnog broja) u zvanje mentora, a 53 (6,4% od ukupnog broja) u zvanje ravnatelja savjetnika.

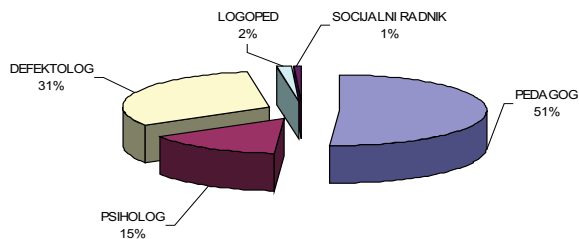
Od 344 ravnatelja u srednjim školama 273 (68,90%) su muškarci, a 107 (31,10%) žene. Svi imaju visoku stručnu spremu, a 19 (5,52%) ih je steklo magisterij znanosti. Starost ravnatelja srednjih škola kreće se od 33 do 66 (i više) godina. Najveći broj ravnatelja je u dobi između 45 i 55 godina (49%). Oko 45% ravnatelja ima radno iskustvo između 20 i 30 godina. U zvanju je napredovalo 87 ravnatelja srednjih škola od čega 27 (7,8% od ukupnog broja) u zvanje mentora, a 60 (15,2% od ukupnog broja) u zvanje ravnatelja savjetnika.

Stručni suradnici

Stručni suradnici su specifičan profil prosvjetnih djelatnika kojima je temeljna zadaća da, u suradnji s drugim profilima stručnjaka (učiteljima/nastavnicima, odgajateljima i ravnateljima), potiču interni razvoj i pridonose unapređivanju rada i rezultata odgojno-obrazovnih ustanova. Tradicionalno je to uloga školskih pedagoga, psihologa, defektologa i socijalnih radnika.

Tijekom 2003. godine među stručnim suradnicima u osnovnim školama s redovitom nastavom bilo je 550 pedagoga, 162 psihologa, 336 defektologa, 19 logopeda i 8 socijalnih radnika, tj. ukupno 1.075 (Grafikon 2).

Grafikon 2: Zastupljenost pojedinih profila stručnih suradnika u osnovnim školama



Polovica ukupnog broja stručnih suradnika su školski pedagozi, koje po broju slijede defektolozi, te psiholozi. Diferencijacija po spolu je sljedeća: 87% socijalnih radnika, 88% pedagoga, 91% psihologa te 92% defektologa su žene. Gotovo svi stručni suradnici imaju visoku stručnu spremu, izuzetak su defektolozi među kojima 6,5% ima višu stručnu spremu te 25% socijalnih radnika s višom stručnom spremom. U *srednjim školama* s redovitom nastavom bio je sljedeći broj stručnih suradnika: pedagoga 206, psihologa 66, defektologa 15, tj. *ukupno 287*.

Administrativno i tehničko osoblje

Oko $\frac{1}{4}$ ukupno zaposlenih u školama čini administrativno i tehničko osoblje. Administrativnog je osoblja ukupno 2.853, od čega 1.731 u osnovnoj i 1.122 u srednjoj školi. Na tehničkom održavanju u školama je nešto više od 10.000 djelatnika, odnosno 17,50%, od ukupnog broja zaposlenih u osnovnom i srednjem školstvu. Znatno je više tog osoblja u osnovnim (7.568) nego u srednjim školama (2.498).

2. Ljudski potencijal u institucijama podrške

Institucije podrške na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini ostvaruju zadaće: *osiguranja uvjeta za rad* (škole), *skrbi o ustroju* (škole i sustava), *usavršavanja* nastavnog i drugog osoblja u školama, *praćenje rada i funkcioniranja* (škola i sustava), *savjetovanje* (pojedinačno i skupno), *nadzora* (upravni, “stručno-pedagoški” i financijski), *vrednovanje* (škole i sustava), *istraživanja i razvoja* (sustava), *stvaranja baza podataka* (o školama i sustavu) i *izvješćivanja* (tematsko i u cjelini) (Zekanović, 2003).

To su sljedeće institucije:

- Ministarstvo prosvjete i športa (Uprava za školstvo, Prosvjetna inspekcija, Uprava za financije, Uprava za međunarodnu prosvjetnu suradnju i dr.)
- Uredi državne uprave na području županija

- Upravni odjeli za školstvo u županijama
- Gradski upravni odjeli za školstvo
- Zavod za školstvo Republike Hrvatske (Agencije za obrazovanje)
- Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja (CIRO) kao istraživačka jedinica u sastavu Instituta za društvena istraživanja u Zagrebu
- Strukovne udruge i dr.

O potencijalu što pruža podršku školama u ostvarivanju njihovih ciljeva moguće je zaključiti da pojedine funkcije i oblici podrške nisu na istoj razini trajnosti, sustavnosti, transparentnosti i učinkovitosti. Uzimajući kao kriterij brojnost profesionalno angažiranih osoba (u radnom odnosu), moguće je uočiti da je infrastruktura "upravnog obilježja" znatno brojnija od stručno-pedagoške i istraživačke, odnosno da ljudski potencijali u upravnim tijelima (gradova, županija i Ministarstvu) daleko nadmašuju ljudske potencijale u institucionalnim oblicima koji su neposredno usmjereni prema temeljnoj djelatnosti škole i školskog sustava – neposrednom odgojno-obrazovnom procesu (kakvi su Zavod za školstvo Republike Hrvatske i Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja). Njihov brojčani odnos je 85 : 15% u korist "uprave". Administrativno i represivno je prevladalo stručno i preventivno. U svemu tomu *vrednovanje, istraživanje i razvoj* oblici su koji zaslužuju veću pozornost – a prvi korak u tome je povećanje brojnosti i podizanje razine kvalitete ljudskih potencijala u tim oblicima vanjske podrške školstvu (Zekanović, 2003; 28).

Svega oko 20% ljudskih potencijala prosvjetne infrastrukture spoznaje o školi i sustavu stječe neposrednom nazočnošću u njoj, a ostalih 80% do tih spoznaja dolazi posrednim putem – na temelju kojih se o kakvoći škole i sustava ne može steći potpuna i objektivna prosudba. Nedefiniranost pojedinih funkcija podrške na pojedinim upravnim razinama (lokalnoj, područnoj i državnoj) rezultira često "preklapanjem", odnosno nejasnom razgraničenošću nadležnosti dviju ili više službi ili se pak područje ostavlja nepokriveno – jer nositelj podrške nije jasno određen (Zekanović, 2003; 29).

Ciljevi i funkcije upravljanja ljudskim potencijalom u školstvu

Ishodište teorijskog utemeljenja pojma ljudskog potencijala jest *menadžment ljudskih potencijala* kao znanstvena disciplina koja se bavi istraživanjem i organiziranjem znanja usmjerenog na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje te razvoj ljudskog potencijala i njegova ponašanja u socijalnim institucijama (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Kao znanstvena disciplina menadžment ljudskih potencijala nastao je prvotno u okviru drugih znanosti, posebice psihologije i sociologije, ali ekonomija iskazuje poseban interes za tu disciplinu zbog funkcije koju najbolje opisuje pojam "intelektualnog kapitala". U suvremenim poduzećima Zapada

menadžer ima funkciju pribavljanja kvalitetnih ljudi. On posredno ili neposredno skrbi o njihovoj motivaciji, obrazovanju i razvoju. Međutim, taj pojam označava i specifičnu filozofiju koja u ljudima vidi najvažniji resurs i potencijal. Prema Druckeru, menadžment postaje humanistička disciplina, odnosno vještina rada s ljudima, a “jedini smisleni resurs postaje znanje” (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Osigurati kvalitetne ljude, obrazovati ih, motivirati i profesionalno razvijati kako bi pridonijeli kvaliteti ostvarivanja obrazovnih ciljeva, ključna je funkcija menadžmenta ljudskih potencijala u obrazovanju. Njegovi su ciljevi gospodarski, socijalni i razvojni (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Ostvarenje *gospodarskih ciljeva* upravljanja ljudskim potencijalom u školstvu znači racionalno korištenje sredstva uloženi u ljudski potencijal školstva. Određenje, cilj je da se obrazovnim ustanovama i drugim prosvjetnim institucijama osigura: (a) odgovarajući broj ljudi, (b) koji imaju tražene kompetencije, (c) postavljeni su na prava radna mjesta i (d) čija su znanja i sposobnosti na pravi način stavljene u funkciju kako bi škola kvalitetnije ostvarila svoju misiju.

Socijalni ciljevi upravljanja ljudskim potencijalom odnose se na poboljšanje socijalnog i ekonomskog položaja zaposlenih u školstvu, zadovoljavanje njihovih potreba, interesa i očekivanja, razvoj njihova osobnog i stručnog potencijala, te ukupno unapređivanje razine kvalitete njihova života i rada.

Razvojni ciljevi upravljanja ljudskim potencijalom odnose se na prihvaćanje promjena kao podrazumijevanog načina života i rada u suvremenom društvu te stvaranja takva radnog i profesionalnog potencijala koji je fleksibilan i prilagodljiv promjenama u obrazovnim ustanovama.

Temeljne *funkcije* upravljanja ljudskim potencijalom u školstvu su:

- *Strategijski menadžment* ljudskih potencijala (utvrđivanje dugoročnih ciljeva i vizije razvoja nacionalnog obrazovanja te ljudskog potencijala što je potreban za njihovo ostvarenje);
- *Planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih* (planiranje strukture i potrebnog broja ljudi u školstvu, imajući u vidu ciljeve i zadatke što ih školstvo treba ostvariti);
- *Analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta* (da bi se ostvarili zadaci obrazovne djelatnosti u cjelini, kao i zadaci obrazovnih ustanova - utvrditi kakve sve poslove treba realizirati i temeljem tih poslova sistematizirati rada mjesta);
- *Pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja* (kako postići da na radna mjesta kandidiraju kvalitetni stručnjaci, kakve kriterije primjenjivati u njihovu izboru, kako ih racionalno uvesti u rad i angažirati na odgovarajućim radnim mjestima?);

- *Praćenje, motiviranje, ocjenjivanje i nagrađivanje* uspješnosti u radu (razraditi sustav praćenja i poticanja, kriterije za vrednovanje postignuća i s tim povezano nagrađivanje za ostvarene rezultate);
- *Obrazovanje i razvoj zaposlenih* (kako postići da zaposleni u školstvu dobiju obrazovanje u skladu sa zahtjevima što im se postavljaju i zadacima što ih trebaju ostvariti; kako riješiti njihovo trajno usavršavanje i profesionalni razvoj?);
- Stvaranje odgovarajuće *klime i kulture* u obrazovnim ustanovama (sustavno stvaranje materijalnih, socijalnih i drugih uvjeta što će poticajno djelovati na ljude da ostvaruju ciljeve obrazovnih ustanova u kojima rade);
- *Socijalna i zdravstvena zaštita* i druge usluge zaposlenima (osigurati socijalnu i zdravstvenu sigurnost zaposlenih, pomoći zaposlenima u zadovoljavanju njihovih osobnih potreba da bi predanije radili za svoju ustanovu);
- *Radni odnosi* (reguliranje radnih odnosa koji omogućuju da zaposleni u školstvu poticajno ostvaruju svoje radne obveze, a istodobno imaju određenu razinu stabilnosti i sigurnosti na radnom mjestu).

Ostvarenje ciljeva i funkcija ljudskog potencijala u školstvu moguće je ukoliko se shvati njegova važnost, tj. prihvati činjenica kako je kvalitetan ljudski potencijal temeljna pretpostavka kvalitetnijega rada obrazovnih ustanova. Ulaganja u taj resurs trebaju biti dugoročna, da bi se i dugoročno vraćala.

Upravljanje ljudskim potencijalom u školi – uloga ravnatelja

Upravljanje ljudskim potencijalom na razini školskoga sustava u domeni je zakonodavne i izvršne vlasti u području obrazovanja. Operativno se ostvaruje aktivnostima politike izvršne vlasti (resornog ministarstva, njegovih uprava, te upravnih tijela na regionalnoj i lokalnoj razini. U sustavima centraliziranog upravljanja školstvom država određuje manje-više sve, pa je i skrb za ljudski potencijal njezina briga. U decentraliziranim se sustavima odgovornost delegira na niže razine, u školu, pa je i skrb za ljude obveza škole, tj. njezina ravnatelja. Ta je skrb uvjetovana razinom odgovornosti što je ravnatelj ima za kvalitetu odvijanja procesa rada i njegove rezultate.

Poznato je, naime, da ravnatelj u odgojno-obrazovnoj ustanovi ostvaruje pet ključnih rukovodnih funkcija: planiranje, organiziranje, skrb za ljude, vođenje i vrednovanje. Skrb za ljude, odnosno funkcija upravljanja ljudskim potencijalom u školi, ravnatelju uz ostalo nalaže: utvrđivanje ljudskog potencijala koji je potreban za ostvarenje dugoročnih ciljeva i razvoja škole; planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih, analiziranje i dizajniranje poslova i radnih mjesta; pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja;

praćenje, motiviranje, ocjenjivanje i nagrađivanje uspješnosti u radu te trajno usavršavanje i profesionalni razvoj zaposlenih. Uz to i stvaranje odgovarajuće klime i kulture da bi znanja, vještine, sposobnosti i kreativne mogućnosti zaposlenih došle do punog izražaja. Jedan od aktualnih zahtjeva jest umijeće ravnatelja da zna privući, razvijati, poticati i zadržati najbolje pojedince u svojoj školi (Staničić i dr., 2005; 7 i 8). Za vrsno ostvarenje tog zahtjeva trebaju mu brojna znanja i vještine, što potvrđuje visoko pozicioniranje te teme u programima osposobljavanja ravnatelja u drugim državama, pa i u Hrvatskoj (Staničić i dr., 2005; 14).

Provedena su i brojna istraživanja o važnosti ljudskog potencijala, a njihovi rezultati jasno daju do znanja u čemu se razlikuju one ustanove/poduzeća koja skrbe o ljudima, od onih koja to ne čine (tablica 2) (Bahtijarević, 1999; 16).

Tablica 2: Značajke skrbi o ljudskom potencijalu u uspješnim i neuspješnim odgojno-obrazovnim ustanovama

Osnovne značajke skrbi o ljudskom potencijalu u odgojno-obrazovnim ustanovama	
Uspješne odgojno-obrazovne ustanove	Neuspješne odgojno-obrazovne ustanove
<ul style="list-style-type: none"> • Iskazuju stvarni interes za zaposlene kao najvredniju imovinu; • Omogućuju i potiču sustavno osposobljavanje, stručno usavršavanje i napredovanje zaposlenih; • Primjenjuju razrađen program nagrađivanja za najbolja postignuća; • Zaposlenici rijetko izostaju s posla ili napuštaju radna mjesta; • Rukovoditelj zaposlenima sustavno pruža podršku u radu; • Potiče se sudjelovanje zaposlenih u svim vidovima života i rada ustanove. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaposlene ne smatraju važnima i ne pokazuje interes za njih; • Ne ulažu u ljude i ne skrbe o njihovu stručnom usavršavanju; • Nemaju primjeren sustav profesionalnog napredovanja zaposlenih; • Zaposlenici često izostaju s posla i traže zaposlenje u drugoj ustanovi; • Vođenje zaposlenih je autokratsko, rigidno i nefleksibilno; • Sustav internih komunikacija je nedovoljno razvijen i općenito slab.

Područja rada kojima ravnatelj upravlja ljudskim potencijalom

Skrb ravnatelja za ljude što će u njegovoj obrazovnoj ustanovi pridonositi ostvarenju misije, ciljeva i zadaća, može se sažeti u četiri osnovna područja rada. To su: (1) planiranje potreba, (2) pribavljanje i selekcija, (3) motiviranje i nagrađivanje, te (4) obrazovanje i razvoj zaposlenih (Buch i Middlewood, 2005).

Planiranje potreba

Ravnatelj koji dugoročno planira razvoj svoje škole, trebao bi projektirati i ljudski potencijal potreban za ostvarenje toga razvoja. Planovi su naime instrumenti kojima se ostvaruje konkretizacija strategije razvoja škole. Da bi se planirao ljudski potencijal, treba odgovoriti na pitanje gdje se nalazi škola u odnosu na svoj cilj i kamo ide. Planiranje je dakle anticipiranje budućnosti škole u kojoj se prepoznaju i zahtjevi za ljudskim potencijalom.

Sagledavši potrebe za ljudima, ravnatelj treba istražiti unutarnju i vanjsku ponudu. Valja imati u vidu pokazatelje o deficitarnosti nekih predmeta i područja (zbog nedovoljne produkcije ili nedovoljne pokretljivosti kvalificirane radne snage) koji niz godina upozoravaju na potrebu ozbiljnijega planiranja kadrova za obrazovanje. Dobar se ravnatelj ne bi smio neopravdano dovesti u situaciju da nudi nestručan rad u školi. Svakako da treba pomoć prosvjetne infrastrukture, ali ne u formi tehnoloških viškova, što je nerijetko slučaj.

Izvjesno je da kad se sudbina ravnatelja (plaća, izbor, mandat) počne u većoj mjeri uvjetovati postignućima škole, kao što je u nekim drugim državama, onda se može očekivati i veći angažman ravnatelja u planiranju potreba za ljudskim potencijalom i projektiranju razvoja škole.

Pribavljanje i selekcija

Pod pribavljanjem se misli na proces koji bi trebao rezultirati privlačenjem takvih kandidata na radna mjesta u školi koji imaju odgovarajuća znanja, sposobnosti, vještine i odlike potrebne da bi se kvalitetno ostvarile pedagoške i druge zadaće, te tako postigli planirani ciljevi.

Mogućnosti za pribavljanje su različite. Od oglašavanja u tisku, zavoda za zapošljavanje, preko obrazovnih institucija, do interneta. U Hrvatskoj je veći problem ograničena sloboda ravnatelja da se posluži različitim mogućnostima nego što su same mogućnosti. Nadalje za neke je struke velika ponuda, a za neke slaba. I način oglašavanja određuje (ne)kvalitetu ponude. U nekim se državama potrebe oglašavaju na državnoj razini - cijeloj populaciji potencijalnih kandidata, a u Hrvatskoj uglavnom lokalno.

U konkurentskim se uvjetima primjenjuju rigorozni postupci selekcije i uglavnom standardizirani instrumenti da bi se pouzdano izabrali budući zaposlenici odgovarajućih sposobnosti, kreativnosti i odlika ličnosti koje jamče udovoljavanje uvjetima radnoga mjesta. Metode kojima se vrši selekcija kandidata i postupci prikupljanja informacija obično se dijele u dvije skupine: konvencionalne/standardne (prijava na natječaj, životopis, svjedodžbe i diplome o obrazovanju, preporuke, psihologijski testovi, intervju, probni rad, situacijski testovi, medicinska ispitivanja i sl.) i nekonvencionalne/alternativne metode (poligrafska ispitivanja, grafološka analize, testiranje na drogu i dr.).

Možemo se pitati kolika se pozornost u našoj školskoj praksi posvećuje selekciji kandidata i koji se postupci pritom primjenjuju. Uz to se nameće i pitanje koliko su ravnatelji osposobljeni za neke zahtjevnije postupke selekcije, zašto se većina opredjeljuje za procjenu „od oka“ i kakva je odgovornost za pogrešan izbor?

Motiviranje i nagrađivanje

Poznato je da oni ravnatelji koji razumiju što motivira njihove ljude, imaju najснаžniji „alat“ za rad s njima. Ako to razumijevanje znaju i pravilno usmjeriti, efikasnost u vođenju i ostvarivanju vizije razvoja škole, neće izostati.

Da bi se postigla motiviranost zaposlenih za ostvarenje njihovih osobnih ciljeva i ciljeva škole, valja imati u vidu neke faktore među kojima su ključni: individualne osobine zaposlenih (stavovi, vrijednosti, očekivanja, potrebe, aspiracije, preferencije i sl.); karakteristike posla što ga pojedinci obavljaju (zanimljivost, raznolikost, autonomija u radu, vještine što su potrebne za rad i sl.); radna situacija u školi (suradnici na poslu, stil koji primjenjuje ravnatelj u radu, uvjeti za kvalitetan rad, ozračje, radna kultura u školi, nagrađivanje boljih rezultata i sl.) i utjecaji što dolaze iz okruženja škole (socijalna situacija u školskom okruženju, razina materijalnoga razvoja, obrazovanost roditelja, demokratizacija odnosa u društvu, odnos prema obrazovanju kao resursu razvoja i sl.).

Motivirati može zanimljiviji i izazovniji rad u školi, pružanje veće slobode u odlučivanju o metodama rada, poticanje participacije i međusobne komunikacije, osjećaj odgovornosti za izvršenje zadatka, mogućnost da zadatke vide kao doprinos ostvarenju zajedničkog cilja, dobivanje povratne informacije o postignućima i sl. Uz to je korisno uključiti zaposlene u promjenu ambijenta u kojem provode svoje radno vrijeme te stvarati pozitivno ozračje.

Naš ravnatelj nije danas u situaciji da materijalno stimulira dobar rad i da nagrađuje najbolje. Ali to neće uvijek biti tako. S većom autonomijom škola i odgovornošću za uspjeh učenika, neizbježno će doći i različiti sustavi nagrađivanja zaposlenih. Nagrade dakako ne moraju biti samo materijalne. Postoji niz mogućnosti. Zadovoljstvo, ugodna klima, uvažavanje, prijateljsko okruženje, obavještanje, druženje, pohvale, priznanja, rad u kreativnim timovima i sl. - uvijek su bili zadovoljavajući poticaj pedagoškim djelatnicima.

Obrazovanje i razvoj zaposlenika

Obrazovanje i profesionalni razvoj zaposlenih je najsigurniji put prema višoj razini kvalitete rada u školi. Ravnatelj nije jedini koji skrbi za obrazovanje i profesionalni razvoj zaposlenih u školi (u tome je velika uloga pedago-

ga), ali je ravnatelj voditelj škole i aktivnosti u njoj, a time je i voditelj profesionalnoga razvoja. Njegova je uloga ponajprije da usmjerava napore koji vode boljoj profesionalnosti, boljim obrazovnim praksama. To je tzv. instrukcijsko vođenje kojem je osnovni cilj da se osposobljavanjem nastavnika unaprijedi praksa poučavanja i postignu viši pedagoški standardi (Bush, 2003).

Izlišno je i govoriti o tome da će prosvjetni djelatnici bez intenzivnoga stručnog usavršavanja, naprosto izgubiti korak sa svojim okruženjem. Osim što je očit razvoj struka i znanstvenih disciplina u kojima se utemeljuju nastavni predmeti, roditelji su sve obrazovaniji. Oni neće tolerirati neznanje nastavnika u struci, a još će teže prihvatiti nastavnikovu pedagošku nesposobnost. U drugim se državama ravnatelja smatra odgovornim za eventualnu stručnu i pedagošku inferiornost nastavnika (Lindstrom i Speck, 2004).

Profesionalni razvoj je trajan proces i integralni dio programa škole koji pridonosi kompetenciji pojedinaca i radnih timova u školi za uspješnije ostvarenje njezinih ciljeva i zadaća. Proces je to koji snažno utječe na oblikovanje škole kao zajednice učenja i njezine kulture u kojoj se nadasve cijeni stručnost. Ne bi se trebao ostvarivati samo u vremenima promjena u školstvu, nego bi trebao postati stil života profesionalne sredine kao što je škola.

U Hrvatskoj postoje brojni objektivni razlozi zapostavljanju stručnog usavršavanja. Od nedostatka sredstava do nedostatka mogućnosti za usavršavanjem (nema odgovarajućih stručnjaka u sustavu). Ostaje međutim veliki prostor za organizaciju i provedbu individualnog i skupnog usavršavanja u školi. Od ravnatelja se ne očekuje da u tome neprestano i neposredno sudjeluje. Od njega se očekuje da stvara ozračje i podržava trajno učenje nastavnika.

Ravnatelj bi trebao snimiti situaciju u svojoj školi i analizirati zaposlene sa stajališta njihovih potreba i potencijala (jake i slabe strane zaposlenih, izgleda za njihov razvoj i sl.). U tu se svrhu koristi matrica koja omogućuje razvrstavanje u četiri kategorije od kojih svaka traži drugačiji pristup profesionalnom razvoju (Bahtijarević-Šiber, 1999; 148).

Visoka	"Konji za vuču"	"Zvijezde"
Radna uspješnost	"Klade"	"Problematični djelatnici"
Niska		
	Nizak	Visok

Razvojni potencijal

Konji za vuču su ona većina u školi kojoj se posvećuje mala briga. Uspješno rade, a nemaju potencijale niti mogućnosti za napredovanje. Trebalo bi im osigurati pokretljivost, obrazovanje i usavršavanje, uvažavanje i bolje nagrađivanje. *Zvijezde* su uspješni i s velikim potencijalom. Brzo napreduju i traže stalna ulaganja. Njima treba dati izazovnije i zahtjevnije poslove, brinuti za njihovo stručno usavršavanje i računati s njima za složenija radna mjesta. *Klade* imaju nizak razvojni potencijal i nisku uspješnost. Trebalo bi ih obrazovati, motivirati, premješati na druge poslove ili – otpustiti. *Problematicni djelatnici* imaju visok potencijal, a nisku uspješnost. Moguće su dvije kategorije: oni koji žele, a ne mogu (obično novi djelatnici koji se još prilagođavaju i uče) i oni koji mogu, a ne žele. Rješenje je u poticanju, osposobljavanju i pridobivanju. Moguće je da se razviju u zvijezde.

Tržište rada i skrb za ljudski potencijal u školstvu

Relevantni pokazatelji za utvrđivanje mogućnosti zapošljavanja, određivanje politike upisnih kvota na visoka učilišta za obrazovanje kadrova potrebnih obrazovnom sustavu i općenito vođenje prosvjetne politike brojni su i treba ih sve uzimati u obzir te uvažavati složenost njihovih međudnosa. Neki od važnijih pokazatelja su (Žanetić, 2005; 4):

- broj nezaposlenih osoba prosvjetne struke (ponuda na tržištu rada)
- broj prijavljenih slobodnih radnih mjesta u nekom razdoblju (potražnja radne snage)
- ukupne potrebe sustava u ovom trenutku i u određenom razdoblju u budućnosti
- nestručno zastupljena nastava
- broj diplomiranih stručnjaka na pojedinim studijima u tijeku godine
- pokazatelji o dinamici odlaska u mirovinu zaposlenih
- smjer u kojem se školski sustav razvija – trendovi reformi, duljina školovanja, trajanje studija i slično.

Analiza podataka upućuje na neke trendove koji mogu biti korisni u vođenju skrbi o ljudskom potencijalu u obrazovanju:

- Općenito je *potražnja za profesijama iz područja obrazovanja povećana* od 2001. godine i otada je ta potražnja relativno stabilna za gotovo sve profile.
- Po broju *nezaposlenih* i dalje je najviše *odgojitelja* predškolske djece i *učitelja razredne nastave*. Pri tome su odgojitelji u vrlo nepovoljnom položaju jer raste njihov broj u evidenciji, a potražnja se smanjuje. Učitelji razredne nastave visoko su na popisu traženosti tako da su bez obzira na veliki broj u evidenciji oni dobro zapošljivi.

- Najveći nerazmjer ponude i potražnje je kod *profesora stranih jezika, matematike, fizike, kemije i informatike*. Ti profili izrazito su *deficitarni* već duže vrijeme – mali je broj nezaposlenih, a potražnja je velika.
- *Najteže su zapošljivi profesori filozofije, sociologije i tjelesnog*, jer je potražnja već duže vrijeme manja od ponude.
- Relativno je veliki broj nezaposlenih *psihologa i pedagoga*.
- Jačanjem gradskih i školskih knjižnica i čitaonica, kao središnjeg mjesta stjecanja i razmjene informacija, povećana je potreba za zapošljavanjem stručnih kadrova, *bibliotekara*, koji takvim zahtjevima rada mogu udovoljiti.
- Ostali, što je vidljivo iz odnosa ponude i potražnje, mogu pronaći posao pod uvjetom da su prostorno *mobilni*, tj. spremni prihvatiti posao izvan mjesta boravka. To se poglavito odnosi na spremnost odlaska iz većih, ujedno i sveučilišnih centara (Zagreb, Rijeka, Split, Osijek), gdje je veliki broj nezaposlenih osoba različitih nastavničkih profila.

Navedeni trendovi duže su vrijeme prisutni na tržištu rada. Postavlja se pitanje zašto se u tom području ne vodi sustavna politika koja bi pridonijela rješavanju neravnoteže između ponude i potražnje.

Zaključak

Osim pojmovnog određenja, u ovom smo se prilogu bavili kvantitativnim aspektom ljudskoga potencijala u hrvatskom osnovnom i srednjem školstvu. Ciljeve i funkcije upravljanja ljudskim potencijalom proširili smo djelovanjem ravnatelja u tom području, te pokazali situaciju na tržištu rada.

Time smo tek naznačili problem ljudskog potencijala u hrvatskom školstvu. Daljnje bavljenje tom tematikom neizbježno nas vodi utvrđivanju kvalitativnog aspekta toga fenomena. To otvara pitanje ne samo kakav je postojeći ljudski potencijal nego što bi trebalo učiniti kako bi se dobio odgovarajući potencijal za planirane promjene i razvoj školstva. Ovdje smo također samo naznačili pitanje prosvjetne infrastrukture. Osim što je važno temeljito utvrditi njezine bitne značajke, još je važnije osigurati stručne podloge za njezine promjene koje bi pridonijele učinkovitijem djelovanju školskoga sustava. Bilo bi, nadalje, potrebno utvrditi stručnost učitelja i nastavnika u nastavi, te problem tzv. «nestručno zastupljene nastave». Ponajprije se to odnosi na predmetnu nastavu u osnovnim školama, opće obrazovne i posebno stručne predmete u srednjim školama.

Temeljitiije bavljenje ljudskim potencijalom u školstvu vodilo bi utvrđivanju nastavničkih kompetencija za kvalitetno izvođenje nastave (npr.

poznavanje predmeta, metodike, pedagoško-psihološka znanja, socijalne vještine, spremnost za promjene i sl.). Trebalo bi također utvrditi osposobljenost ravnatelja i stručnih suradnika za provođenje strukturnih promjena u obrazovanju.

Ukratko, analiza ljudskoga potencijala otvara brojna pitanja funkcioniranja nacionalnoga školstva, na koja je moguće odgovoriti tek sustavnim istraživanjima znatno kompleksnijih pokazatelja.

LITERATURA

- Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Buch, T. (2003) *Theories of Educational Leadership and Management* (Third Edition). London: SAGE Publications.
- Buch, T., Middlewood, D. (2005) *Leading and Managing People in Education*. London: SAGE Publications.
- Lindstrom, Ph. H., Speck, M. (2004) *The principal as profesional leader*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Marinić, Z. (2003) *Zaposleni u osnovnom i srednjem školstvu Republike Hrvatske*. Prilog projektu „Model obveznog školovanja - studija izvodljivosti“ (vod. N. Pastuović). Zagreb: Institut za društvena istraživanja - Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja.
- Marušić, S. (1994) *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala*. Zagreb: Ekonomski institut.
- Pastuović, N. (2004) *Model obveznog školovanja - studija izvodljivosti: Rezultati rada na projektu u prvoj godini istraživanja*. Zagreb: Institut za društvena istraživanja - Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja.
- Staničić, S. (2003) *Školski menadžment*. 144 (3). Zagreb: Napredak: 286-301.
- Staničić, S. i dr. (2002) *Upravljanje i rukovođenje u odgojno-obrazovnom sustavu*. U: Strugar, V. (ur.). *Konceptija promjena odgojno-obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj: projekt Izvorište*. Zagreb: Ministarstvo prosvjete i športa.
- Staničić, S. i dr. (2003) *Ljudski potencijali za promjene hrvatskog školstva*. U: Pastuović, N. (ur.). *Model obveznog školovanja - studija izvodljivosti: Rezultati rada na projektu u prvoj godini istraživanja*. Zagreb: Institut za društvena istraživanja - Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja: 40-58.
- Staničić, S. (2004.) *Ljudski potencijali u hrvatskom školstvu*. U: *Školski priručnik 2004./2005*. Zagreb: Znamen: 159-166.
- Staničić, S. i dr. (2005) *Osposobljavanje ravnatelja osnovnih i srednjih škola: prijedlog programa*. Zagreb: Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske.

- Vujić, V. (2004) *Menadžment ljudskog kapitala*. Opatija: Fakultet za hotelski i turistički menadžment.
- Zekanović, N. (2003) *Institucije podrške školstvu Republike Hrvatske*. U: Pastuović, N. (ur.). Model obveznog školovanja - studija izvodljivosti: Rezultati rada na projektu u prvoj godini istraživanja. Zagreb: Institut za društvena istraživanja - Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja: 59-61.
- Žanetić, Lj. (2005) *Ljudski potencijali za odgoj i obrazovanje na tržištu rada Republike Hrvatske*. Prilog projektu „Model obveznog školovanja - studija izvodljivosti“ (vod. N. Pastuović). Zagreb: Institut za društvena istraživanja - Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE SCHOOL SYSTEM

Stjepan Staničić

Summary

Human resources are undoubtedly a key determinant of success in business under market conditions. However, it is also recognised that more intensive care needs to be given to human resources in the school system in these times of change, when increasing focus is being placed on the importance of human resources in achieving educational goals.

During the (brief) implementation of the subproject "Human Resources for Change in the Croatian School System", within the project entitled "Model of Compulsory Education - A Feasibility Study", some quantitative indicators were collected. In this paper, we briefly analyse the human resources of the Croatian school system, the aims and functions of the management of human resources, the expectations set before head teachers in this area, and the situation in the labour market.

The conclusion is drawn that in Croatia, at the level of the education system, there is no comprehensive care for human resources in the school system, and that educational establishments do not receive adequate support. Administrative support has been developed to the detriment of support in the form of research and development (85:15). Administrative and repressive elements prevail and diminish professional and preventive ones. With the autonomy of schools grows the responsibility of head teachers for the quality of human resources, so it is necessary to initiate their training in this field. Further research should determine the qualitative aspect of the phenomenon of human resources for change in the Croatian education system.

Key words: *Institutions supports in education system, human resources in education system, head teachers/principals, labour market in education, management human resources in education, employed in education system.*