

# Usporedba internog i eksternog kadroviranja ravnatelja vrtića

---

Vranjeka, Lucija

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:147:550935>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-02**

Repository / Repozitorij:

[University of Zagreb Faculty of Teacher Education - Digital repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**

**UČITELJSKI FAKULTET**

**ODGOJITELJSKI STUDIJ**

**Lucija Vranjeka**

**USPOREDBA INTERNOG I EKSTERNOG KADROVIRANJA  
RAVNATELJA VRTIĆA**

**Diplomski rad**

**Mentor: prof. dr. sc. Vatroslav Zovko**

**Zagreb, lipanj, 2023.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**UČITELJSKI FAKULTET**  
**ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ**

**Lucija Vranjeka**

**USPOREDBA INTERNOG I EKSTERNOG KADROVIRANJA**  
**RAVNATELJA VRTIĆA**

**Diplomski rad**

**Mentor: prof. dr. sc. Vatroslav Zovko**

**Zagreb, lipanj, 2023.**

## SAŽETAK

Interno kadrovanje strateški je pristup ljudskim resursima u kojem tvrtka radi rukovodeći kadar s ciljem popunjavanja novih radnih mjesta, a pojedinci iz internog okruženja su dobar izbor za to obzirom da već razumiju mnoge aspekte kulture, misije i vrijednosti organizacije u kojoj rade. Eksterno kadrovanje odnosi se na pristup popunjavanju radnih mjesta sa radnom snagom van organizacije koje nisu trenutni zaposlenici. Osoblje izvana može donijeti nove ideje i povećati raznolikost, a neke od prednosti ove strategije su privlačenje više talenata, poboljšanje morala zaposlenika, smanjenje stope fluktuacije osoblja, povećanje stope produktivnosti. Ravnatelji predškolskih ustanova imaju važnu odgovornost u današnjem obrazovnom okruženju. Ravnatelj predškolske ustanove je osoba posvećena njegovanju sigurne, obrazovne atmosfere za sve učenike predškolske dobi. Sama pozicija zahtijeva da vode osoblje i dizajniraju predškolske programe za poticanje zdravog obrazovnog okruženja za djecu. U Republici Hrvatskoj, ravnatelj dječjeg vrtića je poslovodni i stručni voditelj dječjeg vrtića, a bira se na temelju javnog natječaja koji raspisuje upravno vijeće dječjeg vrtića u skladu sa zakonom i statutom. U radu je napravljena usporedba internog i eksternog kadrovanja ravnatelja u vrtićima u Republici Hrvatskoj, a rezultati većine istraživanja pokazuju kako je ipak poželjnije i za zaposlenike i za vrtić kao ustanovu da i ravnatelj dječjeg vrtića bude izabran iz internog okruženja, posebice netko tko je već bio odgojitelj i ima iskustva s djecom.

**Ključne riječi: kadrovanje, eksterno kadrovanje, interno kadrovanje, ravnatelj dječjeg vrtića**

## **SUMMARY**

Internal staffing is a strategic approach to human resources in which the company hires management staff with the aim of filling new positions, and individuals from the internal environment are a good choice because they already understand many aspects of the culture, mission and values of the organization in which they work. External staffing refers to the approach of filling positions with labor outside of organizations other than current employees. External staff can bring new ideas and increase diversity, and some of the benefits of this strategy are attracting more talent, improving employee morale, reducing staff turnover rates, increasing productivity rates. Principals of preschool institutions have an important responsibility in today's educational environment. The director of a preschool institution is a person dedicated to fostering a safe, educational atmosphere for all preschool students. The position itself requires leading staff and designing preschool programs to foster a healthy educational environment for children. In the Republic of Croatia, the director of a kindergarten is the executive and expert manager of a kindergarten, and he is chosen on the basis of a public competition announced by the administrative council of the kindergarten in accordance with the law and statute. The paper compares the internal and external staffing of directors in kindergartens in the Republic of Croatia, and the results of most research show that it is still preferable for both the employees and the kindergarten as an institution for the director of the kindergarten to be selected from the internal environment, especially someone who has already been educator and has experience with children.

**Keywords: staffing, external staffing, internal staffing, staffing, kindergarten director**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. KADROVIRANJE.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Faze kadroviranja .....</b>	<b>3</b>
2.1.1. <i>Analiza i opis poslova .....</i>	<i>4</i>
2.1.2. <i>Planiranje ljudskih resursa .....</i>	<i>4</i>
2.1.3. <i>Regrutiranje kadrova .....</i>	<i>4</i>
2.1.4. <i>Selekcija kadrova.....</i>	<i>5</i>
2.1.5. <i>Razvoj karijere.....</i>	<i>5</i>
2.1.6. <i>Motivacija zaposlenika .....</i>	<i>6</i>
2.1.7. <i>Procjena performansi .....</i>	<i>6</i>
<b>3. POSTUPAK IZBORA RAVNATELJA U VRTIĆU .....</b>	<b>7</b>
<b>3.1. Uloga ravnatelja u vrtiću .....</b>	<b>7</b>
<b>3.2. Postupak imenovanja ravnatelja u vrtiću .....</b>	<b>10</b>
<b>4. USPOREDBA INTERNOG I EKSTERNOG KADROVIRANJA RAVNATELJA U VRTIĆU.....</b>	<b>14</b>
<b>4.1. Glavne značajke internog kadroviranja.....</b>	<b>14</b>
<b>4.2. Prednosti i nedostaci internog kadroviranja .....</b>	<b>16</b>
<b>4.3. Interno kadroviranje ravnatelja u vrtiću .....</b>	<b>18</b>
<b>4.4. Glavne značajke eksternog kadroviranja.....</b>	<b>21</b>
<b>4.5. Prednosti i nedostaci eksternog kadroviranja.....</b>	<b>22</b>
<b>4.6. Eksterno kadroviranje ravnatelja u vrtiću .....</b>	<b>26</b>
<b>4.7. Usporedba internog i eksternog kadroviranja ravnatelja u vrtiću .....</b>	<b>28</b>
<b>5. RASPRAVA.....</b>	<b>30</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>35</b>
<b>7. LITERATURA .....</b>	<b>38</b>

## 1.UVOD

Kadroviranje se koncentrira na određene kategorije administrativnih ljudskih resursa. Jedna od najvećih odgovornosti kadrovskog menadžera bit će zapošljavanje pravih zaposlenika. Međutim, ovo je trajan, složen proces koji će zahtijevati od kadrovskog menadžera da intimno razumije svaku poziciju i odgovarajuće dužnosti.

Objavljivanje oglasa za posao, pregledavanje životopisa, obavljanje razgovora i donošenje konačne odluke s menadžmentom vrlo je dugotrajan proces. Međutim, mora se pažljivo izvršiti kako bi se izbjeglo zapošljavanje pogrešne osobe. Stručnjaci za ljudske resurse procjenjuju da ponovno zapošljavanje i obuka novog zaposlenika za otvoreno radno mjesto može stajati između dvije i pet tisuća dolara. Konačno, kadrovski menadžeri moraju osigurati usklađenost s važećim državnim i saveznim zakonima o zapošljavanju te propisima o zdravlju i sigurnosti na radu. Kako industrija postaje sve više pokretana fizičkim radom, zdravstvena i sigurnosna pravila postaju stroža i specifičnija.

Razlikuju se interno i eksterno kadroviranje. Interno kadroviranje strateški je pristup ljudskim resursima gdje tvrtka traži napredovanje u trenutnim zaposlenicima ili popunjavanje novih radnih mjesta. Interno zapošljavanje učinkovit je način uštede novca i vremena. Pojedinci s internim iskustvom već razumiju mnoge aspekte kulture, misije i vrijednosti organizacije. Zbog toga im ne treba vremena da se upoznaju s radnim mjestom. Osim toga, razdoblja obuke bit će znatno kraća, budući da će se jednostavno raditi o podučavanju novih vještina, a ne upoznavanju polaznika sa svim osnovnim sustavima, politikama i praksama. S druge strane, eksterno kadroviranje odnosi se na metodu organizacije u kojoj poslodavci povećavaju skupinu kvalificiranih kandidata gledajući izvan tvrtke. Osoblje izvana može donijeti nove ideje i povećati raznolikost. Ova strategija ima mnoge prednosti kao što su privlačenje više talenata, poboljšanje morala zaposlenika, smanjenje stope fluktuacije osoblja, povećanje stope produktivnosti. U radu je napravljena usporedba internog i eksternog kadroviranja ravnatelja u vrtićima u Republici Hrvatskoj.

Prvi dio rada odnosi se na samu definiciju kadroviranja i njegovih faza, zatim postupak izbora ravnatelja u vrtićima. Ravnatelji predškolskih ustanova imaju važnu odgovornost u današnjem obrazovnom okruženju.

Ravnatelj predškolske ustanove je osoba posvećena njegovanju sigurne, obrazovne atmosfere za sve učenike predškolske dobi. Sama pozicija zahtijeva da vode osoblje i dizajniraju predškolske programe za poticanje zdravog obrazovnog okruženja za djecu. U Republici Hrvatskoj, ravnatelj dječjeg vrtića je poslovodni i stručni voditelj dječjeg vrtića. Ravnatelj se bira na temelju javnog natječaja koji raspisuje upravno vijeće dječjeg vrtića u skladu sa zakonom i statutom. Na prijedlog upravnog vijeća dječjeg vrtića ravnatelja imenuje i razrješava osnivač dječjeg vrtića, a u dječjem vrtiću kojemu je osnivač jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave izvršno tijelo osnivača. Ravnatelja dječjeg vrtića čiji je osnivač Republika Hrvatska imenuje i razrješava ministar nadležan za obrazovanje. Ravnatelj se imenuje na pet godina, a ista osoba može biti ponovno imenovana. Drugi dio rada posvećen je usporedbi internog i eksternog kadroviranja općenito, njihovim prednostima i nedostacima, te internom i eksternom kadroviranju ravnatelja u vrtićima. Da bi ravnatelji uspješno ostvarivali svoju ulogu moraju biti osposobljeni i posjedovati određene kompetencije. Kompetencije ravnatelja obuhvaćaju znanja, vještine i stavove koje stječe tijekom svog profesionalnog razvoja te ih primjenjuje u svakodnevnom obavljanju dužnosti, posebno pri preuzimanju uloge ravnatelja. Završni dio istraživanja se fokusira na raspravu o tome koji bi pristup, interni ili eksterni, bio poželjniji za imenovanje ravnatelja u vrtićima u Hrvatskoj.



## 2. KADROVIRANJE

Prijevod engleske riječi Staffing kao glagolske imenice, dovodi do nejasnoća u prijevodu. Prijevod engleske riječi Staffing označava “popuniti osobljem” ili “osobljem” ili “kadrovska popunjavanje” što se objašnjava kao funkcija u kojoj menadžer popunjava svoj tim adekvatnim osobljem. Popunjavanje, održavanje popunjenih radnih mjesta odgovarajućim kadrovima u organizacijskoj strukturi organizacije također je jedan od mogućih prijevoda.<sup>1</sup>

Prilikom usporedbe pojma kadrovanja sa pojmom ljudskih potencijala, uviđamo kako je pojam kadrovanja puno uži te ne uključuje sve elemente u istraživanju ljudskih potencijala. Također ne uključuje projektiranje sustava plaća i naknada svih zaposlenika, nije definiran odnos sa zaposlenicima i sindikatima, ne spominje se rješavanje pitanja sigurnosti zaštite na radu te razvoj sustava za obuku i razvoj zaposlenika.<sup>2</sup> Ovo područje ljudskih potencijala pruža pomoć novim i iskusnim članovima osoblja.

Kadrovanje je administrativna funkcija unutar organizacije koja nadzire zapošljavanje, organizaciju i podršku pozicijama zaposlenika. Kao grana ljudskih resursa, kadrovanje se usredotočuje na zapošljavanje pravih pojedinaca koji odgovaraju poziciji i pružanje podrške onima koji već rade u tvrtki. Ovo područje također funkcionira kao alat za evaluaciju procesa zapošljavanja i stjecanje uvida u zadovoljstvo zaposlenika. Stručnjaci za upravljanje zaposlenicima rade kako bi osigurali resurse i alate koji su članovima osoblja potrebni kako bi svaki dan napredovali u svom radnom okruženju.

### 2.1. Faze kadrovanja

Kako bi sustav kadrovanja omogućio organizaciji da na ima prave kadrove na pravom mjestu u pravo vrijeme ima nekoliko zadataka, a to su:

- analiza i opis poslova
- planiranje ljudskih resursa
- regrutiranje kadrova,

---

<sup>1</sup> CEROVIC, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment., str.497.

<sup>2</sup> Zovko, V. (2018). *Menadžment: poslovanje u digitalnom svijetu*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet.

- selekcija zaposlenika,
- razvoj karijere
- motivacija zaposlenika
- procjena performansi
- prekid radnog odnosa,
- otkrivanje rukovodnih talenata.

### *2.1.1. Analiza i opis poslova*

Analiza posla temelj je uspješnog kadroviranja, a definira se kao postupak pribavljanja podataka o poslovima koji se obavljaju u organizaciji.<sup>3</sup> Unutar funkcije kadroviranja provodi se analiza radnih mjesta koja organizira informacije o radnim mjestima poput znanja, vještina, sposobnosti i zadaća. Informacije prikupljanje tijekom analize radnih mjesta čine podlogu za neophodne poslove kadrovske službe kao što su odabir ljudi za radna mjesta, njihovo usavršavanje, razvoj standarda za procjenu performansi, određivanje odgovarajuće kompenzacije i unapređivanje zaposlenika. Opis posla označava prikaz bitnog sadržaja svakog pojedinog posla.

### *2.1.2. Planiranje ljudskih resurasa*

Kako bi organizacija uspješno ostvarila planirane aktivnosti te kako bi se što uspješnije zadovoljile potrebe za ljudskim resursima, potrebno je što točnije predvidjeti potreban broj kadrova te profil stručnosti i znanja koje organizacija treba posjedovati.

Prednosti planiranja ljudskih resurasa je smanjenje troškova rada, bolje poznavanje zaposlenika, veće zadovoljstvo i usklađenost sa ciljevima organizacije.

### *2.1.3. Rekrutiranje kadrova*

Rekrutiranje označava potreba za kadrovima odnosno privlačenje, selekciju i zapošljavanje odgovarajućih kadrova. Najveća vrijednost svake organizacije su kompetentni i motivirani zaposlenici te upravo iz tog razloga važno je prepoznavanje potencijala zaposlenika. Iskorištavanjem prepoznatih potencijala povećavamo zadovoljstvo poslom te samu učinkovitost tima. Povećava se zadovoljstvo zaposlenika s čime organizacija postaje spremna za buduće izazove. Proces rekrutiranja se obavlja pomoću dva izvora: internih koji obuhvaćaju

---

<sup>3</sup> Buble M. (2006) Menadžment. Split: Ekonomski fakultet u Splitu

već postojeće zaposlenike u organizaciji i eksternih do kojih se dolazi kada organizacija posredstvom raznih tržišta i institucija dolazi do novih zaposlenika.<sup>4</sup>

#### *2.1.4. Selekcija kadrova*

Nakon regrutiranja odnosno nakon utvrđivanja osobina i kvaliteta kandidata koje su potrebne za obavljanje posla, organizacija mora odlučiti koji kandidati odgovaraju zadanim kriterijima. Selekcija kadrova obavlja se na dva načina. Prvi način je ispitivanje sposobnosti, osobina i znanja kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih posjeduje minimum zahtjeva posla. Izbor kandidata vrši se samo između osoba koje posjeduju taj minimum. Drugi način selekcije je ispitivanje sposobnosti, osobina i znanja koje određeni posao zahtjeva nakon čega se izrađuje rang lista kandidata s obzirom na pokazane rezultate. Odabiru se kandidati s najviših rangova na rang listi.

Etape u procesu selekcije kadrova:

1. Preliminarni intervju
2. Kompletiranje dokumentacije o kandidatu
3. Testovi zaposlenja
4. Intervju u službi ljudskih resursa
5. Ispitivanje podrijetla
6. Medicinski pregled
7. Primarna selekcija u službi ljudskih resursa
8. Intervju s neposrednim rukovoditeljem
9. Provjera znanja, probni rad
10. Odluka o zaposlenju

#### *2.1.5. Razvoj karijere*

Razvoj karijere je proces koji je orijentiran na pojedinca i njegove potencijale. Taj proces podrazumijeva stjecanje novih vještina, sposobnosti i znanja koje omogućuju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova. Interes za razvoj karijere ima zaposlenik zajedno sa organizacijom odnosno menadžmentom koji je svjestan da dinamika okoline uvjetuje i dinamiku promjena vještina, sposobnosti i znanja.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Buble M. (2006) Menadžment. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 369.

<sup>5</sup> Buble M.: Osnove Managmenta, Sveučilište u Splitu, Split 2003. op.cit., str.277.

### *2.1.6. Motivacija zaposlenika*

Motivacija je stanje ili proces unutar pojedinca koji potiče, održava i usmjerava ponašanje prema određenom cilju. Također motivaciju možemo definirati kao stupanj i intenzitet posvećenosti prema ostvarivanju određenog cilja. Ne možemo motivirati druge ljude, ali možemo ukloniti prepreke koje ih sprječavaju u osobnoj motivaciji.<sup>6</sup>

Razlikuju se unutarnja intrinzična i vanjska ekstrinzična motivacija.

Unutarnja motivacija je pod visokim stupnjem kontrole odnosno to je unutarnja nagrada koja se doživi kada su obavljene određene aktivnosti i zadaće. Vanjska ekstrinzična motivacija je posljedica vanjskih utjecaja. Ona obuhvaća nagrade ili neke druge oblike poticaja zbog kojih radnik ostvaruje određeni cilj da bi mu se osiguralo dobivanje nagrade. Djelatnik će biti zadovoljniji i motiviraniji ako vidi da se njegov rad prati, vrednuje i da je njegov trud nagrađen.

### *2.1.7. Procjena performansi*

Ocjenjivanje uspješnosti odnosno procjena performansi je postupak u kojem se sistematski procjenjuje koje relevantne karakteristike im zaposleni i kako se one usklađuju sa radnim zadacima unutar organizacije. Procjena se može provesti sintetički i analitički. Ukoliko se procjena provodi sintetički sastoji se od formiranja „opće vrijednosti na poslu“ jednom ocjenom, dok se analitičkim načinom koristi raščlanjivanje na manje dijelove koji se procjenjuju zasebno. Naknadno se vrši statistička metoda kako bi se dobila konačna ocjena vrijednost ocjene performansi.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Zovko, V. (2018). Menadžment: poslovanje u digitalnom svijetu. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet.

<sup>7</sup> Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Rijeka, VELERI, 2006.,

### 3. POSTUPAK IZBORA RAVNATELJA U VRTIĆU

#### 3.1. Uloga ravnatelja u vrtiću

Ravnatelj predškolske ustanove odgovoran je za sve aspekte dnevnih aktivnosti, planiranja i proračuna programa svog centra uključujući nadzor i vodstvo osoblja koje brine o djeci i podučava ih. Uglavnom rade u dječjim vrtićima s punim radnim vremenom. Neki ravnatelji posjeduju objekte, a drugi su u neovisnom vlasništvu i njima upravljaju. Ravnatelj predškolske ustanove pomaže u ispunjavanju svakodnevnih poslova i administracije. Oni rade zajedno s odgojiteljima, osobljem, roditeljima, volonterima i predškolicima na stvaranju i provedbi strategija koje će koristiti u budućnosti djeci u vrtiću.<sup>8</sup>

Ravnatelji predškolskih ustanova imaju važnu odgovornost u današnjem obrazovnom okruženju. Oni održavaju opravdanu ljubav prema svojoj profesiji i poštovanje prema mladima te su usmjereni pomoći djeci da postignu uspjeh. Ravnatelj predškolske ustanove je osoba posvećena njegovanju sigurne, obrazovne atmosfere za svu djecu predškolske dobi. Sama pozicija zahtijeva da vode osoblje i dizajniraju predškolske programe za poticanje zdravog obrazovnog okruženja za djecu.<sup>9</sup>

Oni su također odgovorni za programe prije i poslije pohađanja ranog i predškolskog odgoja koji djeci nude daljnje obrazovne mogućnosti. Ravnatelj predškolske ustanove mora imati više istovremenih licenci i suzdržati se od bilo kakvih kriminalnih radnji ili pravnih pitanja u vezi s djecom koja bi brzo diskvalificirala kandidate iz natjecanja za posao.<sup>10</sup>

Ravnatelji predškolskih ustanova i vrtića obično zahtijevaju najmanje diplomu prvostupnika ranog obrazovanja uz iskustvo. Programi podučavaju učenike o razvoju djeteta, promatranju i dokumentiranju napretka djece te strategijama za podučavanje male djece. Neki poslodavci žele diplomirane kandidate s nešto sekundarne nastave u ranom obrazovanju.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> WGU, How to Become a Preschool Director, dostupno na: <https://www.wgu.edu/career-guide/education/preschool-director-career.html#close> (pristupljeno: 1.11.2022.)

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, Occupational Outlook Handbook, Preschool and Childcare Center Directors, dostupno na: <https://www.yourfreecareertest.com/preschool-director/> (pristupljeno: 1.11.2022.)

Ravnatelj vrtića obično nadziru i usmjeravaju osoblje, pripremaju proračune, razvijaju obrazovne programe i nadziru dnevne aktivnosti svog centra. Također obučavaju novo osoblje i zapošljavaju nove članove osoblja. Ravnatelj pomaže osoblju u rješavanju sukoba između djece i pomaže im u komunikaciji s roditeljima i drugim osobljem. Ravnatelj osigurava da su objekti njihovog centra održavani, čisti i u skladu s državnim propisima. Neki vrtići primaju državna i savezna sredstva i ravnatelji moraju osigurati da se poštuju sve državne i savezne smjernice. Ravnatelj predškolske ustanove ili vrtića trebao bi biti vješt u poslovanju, komunikaciji, organizaciji, vodstvu i imati međuljudske vještine.<sup>12</sup>

Ravnatelj vrtića obično ima širok raspon odgovornosti, koje mogu uključivati:

- Komuniciranje s roditeljima o djetetovom napretku i sudjelovanju u aktivnostima
- Nadziranje odgojitelja, članova osoblja i volontera kako bi se osiguralo da učinkovito obavljaju svoj posao
- Uspostavljanje pravila i politike ponašanja u prostorijama i igralištima
- Nadgledanje rasporeda odgojitelja i članova osoblja kako bi se osiguralo da u svakom trenutku ima dovoljno zaposlenika
- Planiranje aktivnosti za djecu koje potiču socijalnu interakciju i rast u različitim područjima razvoja
- Podučavanje djece osnovnim vještinama kao što su jezik, matematika, znanost i društvene nauke
- Izrada nastavnih planova koji zadovoljavaju potrebe svake dobne skupine i zadovoljavaju državne standarde za predškolski odgoj
- Razgovor s kandidatima za radna mjesta nastavnika i donošenje odluka o zapošljavanju na temelju njihovih kvalifikacija
- Određivanje djece koja bi trebala biti primljena u program na temelju njihove sposobnosti da budu uspješna u prostorijama odgojno-obrazovnog rada

Ravnatelj vrtića trebao bi pristupiti svom poslu s razumijevanjem načina na koji djeca uče i razvijaju se i kako stvoriti visokokvalitetno okruženje. Ravnatelj vrtića u konačnici je odgovoran za roditeljevu najdragocjeniju stvar - njihovo dijete. To je ogromna količina odgovornosti i može stvoriti vrlo emotivne situacije. Jako je važno da ravnatelj zadrži svoju

---

<sup>12</sup> Ibid.

profesionalnost sa svojim osobljem i roditeljima. To znači prikladno se odijevati, govoriti smireno, strpljivo i elegantno odgovarati na izazove i (u modernom dobu) održavati profesionalnu prisutnost na društvenim medijima. Snažne komunikacijske vještine neophodne su za svakog ravnatelja vrtića.

„Dok je s jedne strane propisivanja izbora, rada i razrješenja rada ravnatelja dječjih vrtića, osnovnih i srednjih škola zakonodavno uređeno, poznavanje upravljačkih vještina niti bilo kakav oblik formalne edukacije iz područja menadžmenta nije uređeno te nema mjerila kojima bi se ovaj vrlo važan aspekt jasno odredio“. Nadalje, prema ZPOO-u, svi kandidati za ravnatelja trebaju imati iskustvo u pedagoškom radu u odgojno-obrazovnoj ustanovi. Smisao ovakvog određenja može se ogledati jedino u činjenici da je, primjerice, odredbama članka 125. ZOOŠS-a određeno da između ostalog ravnatelj „posjećuje nastavu i druge oblike odgojno-obrazovnog rada, analizira rad učitelja, nastavnika i stručnih suradnika te osigurava njihovo stručno osposobljavanje i usavršavanje“. <sup>13</sup> Što se tiče dječjih vrtića, ovakvo ocjenjivanje rada odgajatelja u dječjem vrtiću te njihovog rada u vrtićkim skupinama uglavnom uopće nije propisano, kako nadležnim Zakonom tako niti statutom.

Za uspješno obavljanje navedenih poslova, ravnatelji osim već prije stečenih pedagoških kompetencija trebaju imati dodatna znanja i kompetencije iz područja upravljanja, upravljanja promjenama i poboljšanja kvalitete, prezentacijskih i komunikacijskih vještina te upravljanja ljudskim potencijalima. „Istraživanja su pokazala da je za uspješnost obavljanja ravnateljskog posla potrebno imati pet ključnih kompetencija: osobnu, stručnu, razvojnu, socijalnu i akcijsku, a što nije prepoznato u postojećem zakonskom okviru“. <sup>14</sup>

Iako se prilikom izbora kandidata za ravnatelja školske ustanove, od njega ne očekuje dokazivanje određenih kompetencijskih standarda, stupanjem na tu funkciju ravnatelj ustanove preuzima niz odgovornosti koje nerijetko nadilaze njegove realne mogućnosti nadzora i kontrole. „Tako primjerice u jednoj osobi imamo financijskog stručnjaka koji je obvezan potpisivati i odgovarati za sve školske financijske i računovodstvene dokumente, nadalje pravnog stručnjaka koji suvereno prati i vlada pravnim propisima te potpisuje sve školske

---

<sup>13</sup> Zovko, V. (2020) Zakonodavni okvir i odgovornost ravnatelja u upravljanju odgojno-obrazovnim ustanovama u

Republici Hrvatsko, Radno pravo, 12 (1), str. 34-40.

<sup>14</sup> Ibid.

pravne akte, ali isto tako i pedagoškog stručnjaka koji poznaje metodike rada svih nastavnih predmeta“.<sup>15</sup>

Sav rad u ranom obrazovanju emocionalno, fizički i mentalno opterećuje. Da bi uspješno upravljali ovim poslom, ravnatelji vrtića moraju imati višu osobnu misiju. To može biti ljubav prema djeci, može biti posvećenost poboljšanju budućnosti djece u zajednici, može biti ljubav prema pružanju podrške roditeljima ili nešto sasvim drugo. Što god bilo, potrebno im je nešto u teške dane da ih podsjeti zašto rade ovaj važan posao iz dana u dan.

### **3.2. Postupak imenovanja ravnatelja u vrtiću**

Prema Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju što se tiče Republike Hrvatske, ravnatelj dječjeg vrtića je poslovodni i stručni voditelj dječjeg vrtića pa tako isti obavlja poslove u vrtiću na način da:

- predlaže godišnji plan i program rada,
- brine se za provođenje odluka upravnog vijeća, odgojiteljskog vijeća i drugih tijela,
- obavlja druge poslove utvrđene aktom o osnivanju i statutom“.<sup>16</sup>

Također, prema Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju, za ravnatelja dječjeg vrtića može biti imenovana osoba koja ispunjava sljedeće uvjete: 1) završen studij odgovarajuće vrste za rad na radnome mjestu odgojitelja ili stručnog suradnika u dječjem vrtiću, a koji može biti: a) sveučilišni diplomski studij ili b) integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili c) specijalistički diplomski stručni studij ili d) preddiplomski sveučilišni studij za odgojitelja ili e) stručni studij odgovarajuće vrste, odnosno studij odgovarajuće vrste kojim je stečena viša stručna sprema odgojitelja u skladu s ranijim propisima, 2) položen stručni ispit za odgojitelja ili stručnog suradnika, osim ako nemaju obvezu polagati stručni ispit, 3) najmanje pet godina radnog iskustva u predškolskoj ustanovi na radnome mjestu odgojitelja ili stručnog suradnika“.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Zovko, V. (2020) Zakonodavni okvir i odgovornost ravnatelja u upravljanju odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatsko, Radno pravo, 12 (1), str. 34-40.

<sup>16</sup> Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19, 57/22, čl.36.st.2.

<sup>17</sup> Ibid., čl.37.st.1.



Ravnatelj se bira na temelju javnog natječaja koji raspisuje upravno vijeće dječjeg vrtića u skladu sa zakonom i statutom. Na prijedlog upravnog vijeća dječjeg vrtića ravnatelja imenuje i razrješava osnivač dječjeg vrtića, a u dječjem vrtiću kojemu je osnivač jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave izvršno tijelo osnivača. Ravnatelja dječjeg vrtića čiji je osnivač Republika Hrvatska imenuje i razrješava ministar nadležan za obrazovanje. Ravnatelj se imenuje na pet godina, a ista osoba može biti ponovno imenovana. S osobom imenovanom za ravnatelja dječjeg vrtića sklapa se ugovor o radu na rok od pet godina u punom radnom vremenu.

Osobi imenovanoj za ravnatelja dječjeg vrtića, koja je prije imenovanja imala ugovor o radu na neodređeno vrijeme za poslove odgojitelja ili stručnog suradnika u dječjem vrtiću nakon isteka mandata omogućit će se povratak na radno mjesto za koje je imala sklopljen ugovor o radu na neodređeno vrijeme. Osoba imenovana za ravnatelja pravo ostvaruje najduže do isteka dva uzastopna mandata. „Osobu imenovanu za ravnatelja do povratka na poslove zamjenjuje osoba u radnom odnosu koji se zasniva na određeno vrijeme, a ako se na raspisani natječaj nitko ne prijavi ili nitko od prijavljenih ne bude izabran, natječaj će se ponoviti“.<sup>18</sup>

Do imenovanja ravnatelja na temelju ponovljenog natječaja imenovat će se vršitelj dužnosti ravnatelja. Na prijedlog upravnog vijeća dječjeg vrtića vršitelja dužnosti ravnatelja imenuje i razrješava osnivač dječjeg vrtića, a u dječjem vrtiću kojem je osnivač jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave izvršno tijelo osnivača, ali najdulje na vrijeme od godinu dana. „Prema Zakonu, za ravnatelja može biti imenovana osoba koja ima završen studij odgovarajuće vrste za rad na radnome mjestu odgojitelja ili stručnog suradnika u dječjem vrtiću te položen stručni ispit za odgojitelja ili stručnog suradnika, osim ako nemaju obvezu polagati stručni ispit“.<sup>19</sup>

Ako ravnatelj ne ispunjava Zakonom i drugim propisima utvrđene obveze, osnivač dječjeg vrtića, na prijedlog upravnog vijeća ili upravnog tijela koje je utvrdilo nepravilnosti i nezakornitosti u radu ravnatelja, razriješit će ravnatelja i imenovati drugu osobu. „Ravnatelja

---

<sup>18</sup> Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19, 57/22, čl.37.st.10.

<sup>19</sup> Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19, 57/22, čl.36.st.13.

dječjeg vrtića, u slučaju privremene spriječenosti u obavljanju ravnateljskih poslova, zamjenjuje osoba iz reda članova odgojiteljskog vijeća“.<sup>20</sup>

„Ipak, kada je riječ o spremnosti ravnatelja za preuzimanje rukovodeće uloge navodi se sljedeće;<sup>21</sup>

- Sama uloga kao temeljna odrednica njegovog djelovanja nije u potpunosti definirana.
- Kompetencijski standardi nisu doneseni.
- Ravnatelji nisu osposobljeni za ulogu koja im predstoji.
- Ne postoji adekvatan sustav kojim bi se privukli zainteresirani kako bi se omogućila
- Kvalitetna selekcija.
- Licenciranje za ravnatelje predškolskih ustanova nije niti propisano dok je za osnovne i srednje škole te učeničke domove propisano, no od samog nastajanja nije regulirano niti se provodi.
- Ne postoje odgovarajući kriteriji kojima bi se utvrdila pedagoška i poslovodna kompetentnost kandidata za ravnatelja“.<sup>22</sup>

„Kada je riječ o unaprjeđenju ravnateljskih kompetencija tek 2005. godine uvedeni su kolegiji koji su se bavili menadžmentom odgojno-obrazovnih ustanova u okviru svojih diplomskih i postdiplomskih studija na Učiteljskim fakultetima u Rijeci i Zagrebu, a samim time pojavila su se i istraživanja na temelju kojih su studenti stjecali svoja magistarska odnosno doktorska zvanja“.<sup>23</sup> „Nakon toga je uslijedilo „zatišje“ odnosno obrazovna politika nije se bavila unaprjeđenjem, čak niti pokušajem pozitivnih pomaka po pitanju funkcije ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova“.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> Ibid., čl.37.a.

<sup>21</sup> Staničić, S. (2017) Školski ravnatelj u Hrvatskoj: razvoj, stanje i budućnost. U: Staničić, S. (ur.), *Suvremeni izazovi u radu (školskog) pedagoga*. Viškovo: Tiskara Grafica Helvetica d.o.o, str.82.

<sup>22</sup> Staničić, S. (2017) Školski ravnatelj u Hrvatskoj: razvoj, stanje i budućnost. U: Staničić, S. (ur.), *Suvremeni izazovi u radu (školskog) pedagoga*. Viškovo: Tiskara Grafica Helvetica d.o.o, str.78-93.

<sup>23</sup> Kokanović, T. (2021) Profesionalne kompetencije ravnatelja u razvoju kvalitete rada predškolskih ustanova. Zagreb: Filozofski fakultet u Zagrebu, str. 20.

<sup>24</sup> Staničić, S. (2017) Školski ravnatelj u Hrvatskoj: razvoj, stanje i budućnost. U: Staničić, S. (ur.), *Suvremeni izazovi u radu (školskog) pedagoga*. Viškovo: Tiskara Grafica Helvetica d.o.o, str.78-93.

Treba istaknuti kako su „profesionalne kompetencije ravnatelja u izravnom suodnosu sa svim područjima kvalitete rada predškolske ustanove te je ključna njegova uloga u sukonstruiranju zajedničke vizije i misije, organizacijskom vođenju, sukonstruiranju kulture, oblikovanju kurikuluma i samog odgojno-obrazovnog procesa, osiguravanju prostorno-materijalnih i tehničkih te zdravstveno-higijenskih uvjeta rada, uspostavi mreže partnerskih odnosa sa svim ključnim dionicima uže i šire društvene zajednice, osiguranju kvalitetnih profesionalnih djelatnika i pružanju podrške i motivacije prema kontinuiranom profesionalnom usavršavanju, te poticanju procesa praćenja, vrednovanja i samovrednovanja kvalitete rada“.<sup>25</sup>

Suvremeni kontekst odgojno-obrazovne ustanove odbacuje bilo kakvo nasilje političkog i hijerarhijskog odlučivanja čime ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje postaju prostor prilagodbe i promjena u suradničkim i harmoniziranim odnosima.<sup>26</sup> Može se zaključiti kako je područje vođenja u odgoju i obrazovanju pod stalnim promjenama u skladu s gospodarskim uvjetima, demografskim podacima, tehnološkim napredcima, politikama i praksama.

---

<sup>25</sup> Kokanović, T. (2021) Profesionalne kompetencije ravnatelja u razvoju kvalitete rada predškolskih ustanova. Zagreb: Filozofski fakultet u Zagrebu, str. 25.

<sup>26</sup> Madurić, J., Šimić, D. i Rašan-Križanac, M. (2009). Organizacija škole. U: Karstanje, P. (ur.) Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje. Zbornik radova. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje

## 4. USPOREDBA INTERNOG I EKSTERNOG KADROVIRANJARAVNATELJA U VRTIĆU

### 4.1. Glavne značajke internog kadrovanja

Interno kadrovanje strateški je pristup ljudskim resursima gdje tvrtka traži napredovanje u trenutnim zaposlenicima ili popunjavanje novih radnih mjesta. Interni izvori osoblja najočitiji su izvor za organizaciju. Uključuje osoblje koje je već na platnom popisu organizacije, tj. njenu sadašnju radnu snagu. Većina organizacija u cijelom svijetu preferira samo ovaj izvor kadrovanja.

Neki od formalnih tipova internog kadrovanja uključuju interne oglase za posao i ljestvicu karijere. Ove metode internog kadrovanja obično se koriste u većim organizacijama gdje zaposlenici u jednom odjelu možda neće čuti za prilike drugdje u organizaciji kroz neformalne načine komunikacije. Neformalne metode zapošljavanja također su vrlo česte u velikim tvrtkama i primarni su način na koji manje organizacije regrutiraju interne kandidate. Neformalne metode zapošljavanja su stvari poput promaknuća i preporuka nadzornika. Interne ploče s poslovima online su ploče s poslovima ili fizičke lokacije u radnom prostoru na kojima se mogu objaviti poslovi. Funkcioniraju jednako kao oglasne ploče u agenciji za zapošljavanje ili online s iznimkom da su ograničene samo na trenutne zaposlenike. Ljestve karijere popularan su alat za ljudske resurse koji se koristi ne samo za regrutiranje internih kandidata, već i za nuđenje motivacije zaposlenicima u obliku karijernog puta.<sup>27</sup>

Kako bi timovi za zapošljavanje mogli uspješno regrutirati interne kandidate, interna strategija regrutiranja mora se usredotočiti na osiguravanje da su uloge lako dostupne kvalificiranim internim kandidatima i da su regruti svjesni tih bazena talenata. U okviru radne snage, kvalificirani talent za otvorene uloge može doći od zaposlenika koji razvijaju svoje vještine kroz obuku, bilo sami ili učeći od drugih (kroz mentorstvo ili naukovanje). Interni kandidati koji ispunjavaju uvjete također mogu dolaziti iz dijela radne snage koji već ima postojeće vještine potrebne za određenu ulogu, ali mogu biti u drugom odjelu ili trenutno rade kao nestalni zaposlenici.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Bahtijarević Šiber F. (1999) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing, str. 30.

<sup>28</sup> Vujičić, L. (2011). Novi pristup istraživanju kulture vrtića. U: Maleš, D. (ur.). Nove paradigme ranog odgoja, 209-326. Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zavod za pedagogiju, str 40.

Interno kadroviranje je strategija ljudskih resursa koja daje prioritet zapošljavanju postojećih zaposlenika na nova ili otvorena radna mjesta unutar tvrtke. Postoji nekoliko vrsta internog kadroviranja:

- Promaknuća: Promaknuća su najčešća interna metoda zapošljavanja. Ako zaposlenik dobro radi i voljan je preuzeti veću odgovornost, možete ga unaprijediti nakon obavljenog razgovora.
- Premještaji: Premještaji zaposlenika iz jednog odjela u drugi također su česti. Posao se ne mijenja, ali zaposlenik prelazi u drugi odjel unutar organizacije.
- Potvrde: Zaposlenik na probnom radu, pripravnik na privremenom radnom mjestu ili čak neovisni ugovaratelj koji postaje stalni su primjeri potvrde.
- Preporuke: Preporuke su postale bitan dio procesa zapošljavanja. Ako zaposlenik menadžerima za zapošljavanje uputi održivog kandidata s pravim kvalifikacijama za određeni posao, to bi moglo uštedjeti puno vremena i novca tijekom zapošljavanja.<sup>29</sup>

Nekoliko čimbenika utječe na odabir najbolje vrste interne strategije zapošljavanja. Prilikom odabira strategije, menadžeri ljudskih resursa trebaju uzeti u obzir sljedeće uvjete:

- Omjer odabira - omjer slobodnih mjesta prema kandidatima. Tamo gdje postoji velik broj kandidata i mali broj radnih mjesta koja treba popuniti (mali omjer odabira), tvrtka će vjerojatno maksimizirati strategiju čistog odabira. Međutim, kada tvrtka ima mnogo radnih mjesta koje treba popuniti, a samo nekoliko kandidata (veliki omjer odabira), pojedinci će imati više prilika za zapošljavanje, a u ovom slučaju strategija profesionalnog usmjeravanja može pomoći privući nekoliko kvalificiranih pojedinaca u organizaciju ili uvjeriti one koji već radna snaga ostati. Tamo gdje postoji jednak broj otvorenih radnih mjesta i kandidata, strategija kompromisa će optimizirati klasifikacije i rasporede za organizaciju i pojedince.
- Troškovi učinka - daljnji čimbenik koji će utjecati na odabir specifične strategije zapošljavanja je relativni trošak pogrešaka u radu za položaj. Ako su pogreške u radu iznimno skupe za tvrtku, čista strategija odabira temeljena na rezultatima s maksimalnom valjanošću osigurat će da najbolja osoba bude postavljena na posao.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Bahtijarević Šiber F. (1999) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing, str. 30.

<sup>30</sup> Buble M. (2006) Menadžment. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 32.

## 4.2. Prednosti i nedostaci internog kadrovanja

Interno zapošljavanje učinkovit je način uštede novca i vremena. Pojedinci s internim iskustvom već razumiju mnoge aspekte kulture, misije i vrijednosti organizacije. Zbog toga im ne treba vremena da se upoznaju s radnim mjestom. Osim toga, razdoblja obuke bit će znatno kraća, budući da će se jednostavno raditi o podučavanju novih vještina, a ne upoznavanju polaznika sa svim osnovnim sustavima, politikama i praksama.<sup>31</sup>

Kada tvrtka zapošljava interno, drugi zaposlenici će vidjeti da lojalnost i radna etika vode napredovanju. Suradnici će vidjeti da organizacija cijeni svoje zaposlenike i nagrađuje ih za njihov trud. Kao rezultat toga, osoblje će stalno nastojati ispuniti ili nadmašiti očekivanja, dajući tvrtki u konačnici konkurentski poticaj kroz visoku razinu učinka svojih zaposlenika.<sup>32</sup>

Fluktuacija je skup problem koji se može riješiti internim zapošljavanjem osoblja. Kada zaposlenici vide da njihova tvrtka pokazuje priliku za napredovanje, manja je vjerojatnost da će na svoje pozicije gledati kao na "poslove u slijepoj ulici". Ako članovi osoblja osjećaju da će im njihov trud koristiti, to će ih potaknuti da požele ostati u organizaciji koja nudi rast i napredovanje u smislu izazova, kontinuiranog učenja i naknade.<sup>33</sup>

Veliki rizik pri eksternom zapošljavanju jest da znanje, vještine i sposobnosti kandidata mogu izgledati varljivo dobro na papiru. Pojedinaac možda nije ono što životopis ili intervju obećavaju. Interni regruti već će provesti neko vrijeme u organizaciji, tako da će regruti imati detaljnu, sveobuhvatnu povijest talenata i snaga osobe -- dokumentiranu kroz godišnje ili polugodišnje ocjenjivanje učinka. To dramatično smanjuje šanse za nenamjerno odvajanje zbog loše izvedbe. Regruteri će odmah znati da najvjerojatnije imaju pravu osobu za taj posao.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup>Saez, A. (2019) The Advantages of Staffing Internally, dostupno na: <https://yourbusiness.azcentral.com/advantages-staffing-internally-5093.html> (pristupljeno: 1.11.2022.)

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup>Saez, A. (2019) The Advantages of Staffing Internally, dostupno na: <https://yourbusiness.azcentral.com/advantages-staffing-internally-5093.html> (pristupljeno: 1.11.2022.)

Postoje određene prednosti regrutiranja ljudi unutar organizacije. Oni su:

- Dragocjeni kontakti s glavnim dobavljačima održavaju se kada se osoblje vrši interno.
- Gradi lojalnost među zaposlenicima.
- Osigurava stabilnost od kontinuiteta zaposlenja.
- Stvara osjećaj sigurnosti među zaposlenicima.
- Potiče druge rukovoditelje i zaposlenike na nižim razinama da se raduju usponu na više razine.
- Budući da zaposlenici dolaze iz tvrtke, već su upoznati s organizacijom i zahtjevima.
- Materijalizirani su vrijedni kontakti s postojećim velikim kupcima.<sup>35</sup>

Ukratko, interno kadrovanje zaposlenika unutar tvrtke može poboljšati opću disciplinu i samopouzdanje zaposlenika. Stoga je interno kadrovanje idealan izvor za zapošljavanje. Tvrtke mogu provesti nekoliko dana na razgovorima i provjerama prošlosti potencijalnih kandidata za radno mjesto. Interno zapošljavanje može skratiti vrijeme zapošljavanja i osigurati da su novi zaposlenici gotovo odmah spremni preuzeti odgovornosti. Tvrtke troše znatnu količinu novca tijekom procesa zapošljavanja. Interno zapošljavanje značajno smanjuje izdatke jer tvrtke mogu koristiti interne resurse, poput odbora zajednice, za oglašavanje novih radnih mjesta. Kada zapošljavaju interno, razdoblje obuke može biti kraće nego kada zapošljavaju zaposlenika na drugu poziciju. Postojeći zaposlenici možda su već upoznati s procesima tvrtke. Oni mogu početi učiti svoj položaj bez potrebe da uče o kulturi tvrtke, pogodnostima i drugim uobičajenim temama o integraciji. Interno kadrovanje podiže moral jer zaposlenici shvaćaju da postoje putovi za interni napredak i mogli bi osjećati veću strast prema svom poslu.<sup>36</sup>

Interno kadrovanje također ima određene inherentne nedostatke. Oni su:

- Kadrovanje iz unutarnjih izvora destimulira sposobne osobe izvana da se pridruže koncernu.

---

<sup>35</sup> Indeed Editorial Team (2022) Internal recruitment: definition, benefits and tips, dostupno na: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/internal-recruitment> (pristupljeno: 1.11.2022.)

<sup>36</sup> Indeed Editorial Team (2022) Internal recruitment: definition, benefits and tips, dostupno na: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/internal-recruitment> (pristupljeno: 1.11.2022.)

- Moguće je da potreban broj osoba koje posjeduju kvalifikacije za slobodna radna mjesta možda neće biti dostupan u organizaciji.
- Za radna mjesta koja zahtijevaju inovativnost i originalno razmišljanje ne može se slijediti interna metoda zapošljavanja.
- Ako je samo radni staž kriterij za napredovanje, neučinkoviti ljudi također mogu biti promaknuti na visoka radna mjesta, a to će u konačnici uništiti izgled tvrtke.<sup>37</sup>

Ipak, unatoč ovim ograničenjima, većina organizacija diljem svijeta smatra zapošljavanje osoblja iz internih izvora najidealnijim.

#### 4.3. Interno kadroviranje ravnatelja u vrtiću

„Ravnatelj odgojno-obrazovne ustanove ima ključnu ulogu jer služi kao vodič učiteljima/odgojiteljima u njihovu razvoju i napredovanju, usmjerava ih i motivira“.<sup>38</sup> Kvaliteta ravnateljeva (ruko)vođenja utječe na samopouzdanje djelatnika u njihovu radu. Decentralizacijom odgojno-obrazovnoga sustava i sve većom autonomijom školskih i predškolskih ustanova ističe se potreba vođenja i usmjeravanja ustanova i zaposlenika u njoj prema ostvarenju njezine misije i ciljeva. Ravnatelj je funkcija na koju administrativnom procedurom trebaju biti izabraniiskusni i afirmirani prosvjetni djelatnici, s posebnim naglaskom na potrebne kompetencije. „Općenito, kompetencija se može odrediti kao (unutarnja) višedimenzionalna sposobnost pojedinca da stečeno znanje upotrijebi na različite načine u konkretnim situacijama povezanim s njegovim radnim okruženjem“.<sup>39</sup>

„Kvaliteta odgojno-obrazovne ustanove postaje ovisna o upravi, osobito o ravnatelju i njegovoj osposobljenosti za organizaciju rada ustanove, njegovu stručno-pedagoškom vođenju, značajkama njegove osobnosti te drugim potencijalima“.<sup>40</sup> Iako se dosadašnje teorijske postavke odnose uglavnom na osnovne i srednje škole, predškolska ustanova također je dio odgojno-obrazovnoga sustava te se pretpostavlja da su opće pedagoške kompetencije ravnatelja

---

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Čatić, I. (2012) Kompetencije i kompetencijski pristup obrazovanju, *Pedagogijska istraživanja*, 9 (1-2), str. 175 – 189.

<sup>39</sup> Turić, D. (2019) Samoučinkovitost odgojitelja i pedagoške kompetencije ravnatelja predškolskih ustanova, *HUM*, 23 (15), str. 170-187.

<sup>40</sup> Ibidem



neophodne i za vođenje dječjega vrtića. „Ravnatelji su nositelji promjena, vođe, osiguravatelji sredstava i materijalnih poboljšanja te inovatori“.<sup>41</sup>

„Ravnatelji odgojno-obrazovnih ustanova suočavaju se s brojnim izazovima i zahtjevima suvremenoga pristupa, ali njihova je ključna uloga u poticanju razvoja odgojiteljskih kompetencija i posljedično samoučinkovitosti, osiguranju uvjeta u kojima se mogu razvijati vještine potrebne za rad s djecom, omogućavanju odgojiteljima da sudjeluju u procesu donošenja odluka, osiguranju odgovarajućih povratnih informacija koje će služiti odgojiteljima kao uvid u vlastite jake i slabe sposobnosti i kompetencije“.<sup>42</sup> Ravnatelj je dužan prepoznati i one odgojitelje koji su nedostatnih kompetencija i negativnih stavova te pravovremeno i točno reagirati u smjeru ispravljanja neadekvatnosti. Na taj način ravnatelji jačaju samoučinkovitost odgojitelja, što doprinosi kvalitetnu ispunjenju svrhe predškolske ustanove. „Ove zahtjeve voditeljske funkcije može uspješno ispuniti jedino pedagoški kompetentan ravnatelj“.<sup>43</sup>

Ravnatelja se smatra „odgovornim za razvoj partnerskih odnosa svih sudionika unutar ustanove kao i podražavajućeg ozračja u kojemu je osjetna pozitivna sinergija“.<sup>44</sup> Sukladno tome od velikog su značaja njegove profesionalne kompetencije, optimizam i motiviranost za timski rad. Ravnatelj tako promiče sposobnost drugih u zajednici učenja (kako bi utjecali na kvalitetu kurikuluma i nastave).

Organizacija poput ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja vrlo je kompleksna i podložna stalnim promjenama što zahtjeva distribuirano vodstvo. Iz tog razloga jako je važno provoditi vodstvo u korelaciji s ostalim sudionicima odgojno-obrazovne ustanove. Kolegijalnost ravnatelja i ostalih sudionika koja je prožeta timskim radom, akcijskim istraživanjima, uzajamnim instrukcijama i refleksivnim prijateljima upravo način pobijanja svih negativnih utjecaja disfunkcije kulture odgojno-obrazovne ustanove.<sup>45</sup>

---

<sup>41</sup> Strehmel, P. (2016) Leadership in Early Childhood Education: Theoretical and Empirical Approaches, *Journal of Early Childhood Education Research*, 5 (2), str. 344 – 355.

<sup>42</sup> Turić, D. (2019) Samoučinkovitost odgojitelja i pedagoške kompetencije ravnatelja predškolskih ustanova, *HUM*, 23 (15), str. 170-187.

<sup>43</sup> Brinson, D., Steiner, L. (2007) Building collective efficacy: How Leaders Inspire Teachers to Achieve. Issue Brief. Washington: TheCenter for Comprehensive School Reform and Improvement, str. 11.

<sup>44</sup> Staničić, S. (2007) Modeli menadžmenta u obrazovanju, *Napredak*, 148 (2), str.173-191.

<sup>45</sup>Vujičić, L. (2011). Istraživanje kulture odgojno-obrazovne ustanove. Zagreb: Mali profesor.

„Odgojno-obrazovna praksa predškolskih ustanova i njezina kvaliteta se razlikuju od ustanove do ustanove, a u kontekstu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja kvalitetu treba sagledavati uvažavajući društvene, kulturne, socijalne, ekonomske i ostale čimbenike“.<sup>46</sup> Na oblikovanje kvalitetne prakse uvelike utječu navedeni čimbenici te svi sudionici s vrijednostima i uvjerenjima koje svakodnevno u nju unose. Iz tog razloga je ključno da postoji zajednički oblikovana vizija predškolske ustanove jer upravo je ona „...pokretački mehanizam svih aktivnosti.“<sup>47</sup> Stoll i Fink opisuju „učinkovitog ravnatelja kao osobu koja jednako brine o profesionalnom razvoju djelatnika, ali i svom“.<sup>48</sup>

Uloga ravnatelja rapidno mijenja, a samim time i odgovornost za cjelokupno funkcioniranje ustanove što zahtjeva set novih vještina i znanja kako bi se što uspješnije nosili sa svim zahtjevima. Smatra se da su znanstvenici posljednjih nekoliko desetljeća utjecali na redefiniciju uloge ravnatelja – suvremeno razumijevanje ravnatelja odgojno obrazovnih ustanova, zbog čega se njihova uloga danas shvaća kao kontekstualizirana, distribuirana i sociokonstruirana. Ravnatelju predškolskih ustanova je prijeko potrebno posjedovati kompetencije kako bi se ustanova kvalitetno razvijala“.<sup>49</sup> Od ravnatelja se očekuje sudjelovanje u svim područjima rada ustanove, osobito u stručno-pedagoškom području koji zahtjeva inovativnost i razvojnost. Stoga, osim što je potrebno da ima jasnu viziju razvoja ustanove potrebno je da ima mogućnost i sposobnost probuditi strast djelatnika kako bi zajednički ostvarivali postavljene ciljeve. „Kulturu i prepoznatljivost ustanove ravnatelj oblikuje zajedno s djelatnicima uključujući ih u sve aktivnosti i poslove, ne kako bi preusmjerio odgovornost, već kako bi iskazao uvažavanje i povjerenje prema svojim suradnicima“.<sup>50</sup> Uspješnost rada ustanove pripisuje se skladnom funkcioniranju djelatnika i ravnatelja. „Uspješan i učinkovit ravnatelj će djelovati motivirajuće na sve djelatnike, usmjeravati ih na zajedničko ostvarivanje ciljeva, čime će znatno doprinijeti postizanju kvalitetnog radnog učinka, a na taj način se razvija podržavajući okruženje u kojemu će svi zajednički težiti ostvarivanju ciljeva ustanove“.<sup>51</sup> Uvažavanje suradnika nasuprot krutim stavovima s pozicije moći vodi učinkovitom i

---

<sup>46</sup> Staničić, S. (2007) Modeli menadžmenta u obrazovanju, Napredak, 148 (2), str.173-191.

<sup>47</sup> Slunjski, E. (2008) Rasprava kao temeljni modalitet suradničkog učenja odgajatelja i stručnih suradnika vrtića, Pedagogijska istraživanja, 5(1),str. 22-33.

<sup>48</sup> Stoll, L., Fink, D. (2000) Mijenjajmo naše škole-Kako unaprijediti djelotvornost i kvalitetu naših škola. Zagreb: Educa, str. 15.

<sup>49</sup> Staničić, S. (2006) Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu, Odgojne znanosti, 8 (2), str. 515-533.

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Schmidt-Davies, J., Bottoms, G. (2011) Who's next? Let stop gambling on school performance and plan for principal succession. Atlanta: Southern Regional Education Board, str. 20.

djelotvornom radu, motivaciji djelatnika, a time i razvojnom stupnju kvalitete ustanove. Iz svih ovih gore navedenih razloga, može se zaključiti kako je veoma poželjno i za zaposlenike i za vrtić kao ustanovu da i sam ravnatelj dječjeg vrtića bude izabran iz internog okruženja, osobito netko tko je već bio odgojitelj i ima iskustva u radom u odgojno obrazovnom procesu, kako bi bio i pedagoški kompetentan ravnatelj.

#### 4.4. Glavne značajke eksternog kadroviranja

Eksterno kadroviranje odnosi se na metodu organizacije u kojoj poslodavci povećavaju skupinu kvalificiranih kandidata gledajući izvan tvrtke. Osoblje izvana može donijeti nove ideje i povećati raznolikost. Takve metode ili programi uključuju posjete, programe upućivanja, agencije za zapošljavanje, agencije za privremenu pomoć, škole i strane državljane. Vanjsko zapošljavanje vrši se putem oglašavanja na medijima kao što su radio, web, tisak i TV; putem agencija za zapošljavanje, izravne pošte i putem mnogih drugih metoda. Kombinacija metoda ovisi o budžetu za osoblje i prethodnom uspjehu svake metode.<sup>52</sup> Najčešća strategija je eksterno kadroviranje što podrazumijeva zapošljavanje ljudi izvan tvrtke. Ova strategija ima mnoge prednosti kao što su:

- privlačenje više talenata
- poboljšanje morala zaposlenika
- smanjenje stope fluktuacije osoblja
- povećanje stope produktivnosti.<sup>53</sup>

Eksterno kadroviranje odnosi se na organizaciju koja želi popuniti otvoreno radno mjesto s nekim tko ne radi u tvrtki. Rekruteri ili menadžeri za zapošljavanje koriste vanjske izvore kako bi pronašli dostupne kandidate, kao što su:

- Stranice za traženje posla: to mogu biti besplatne ili plaćene usluge koje omogućuju objavljivanje otvorenih poslova i pregledavanje životopisa kandidata na jednom mjestu.
- Društveni mediji: poslodavci mogu oglašavati otvorenu poziciju na društvenim mrežama svoje tvrtke.

---

<sup>52</sup> Tschannen-Moran, Megan – Woolfolk Hoy, Anita – Hoy, Wayne (1998) Teacher efficacy: Its meaning and measure, Review of Educational Research, 50 (2), str. 202 – 248.

<sup>53</sup> Mikin, N. (2019) Planiranje, regrutiranje i selekcija kadrova. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str.6.

- Industrijske organizacije: poslodavci mogu objavljivati otvorena radna mjesta na web stranicama industrije i u stručnim publikacijama.
- Događaji za umrežavanje: poslodavci mogu zatražiti oglašavanje svog slobodnog radnog mjesta na događajima za umrežavanje u industriji tako što će održati kratku prezentaciju ili podijeliti letke.
- Web-mjesta tvrtki: poslodavci mogu dodati odjeljak o karijeri na svoju web-stranicu s trenutno dostupnim pozicijama tj. radnim mjestima za koja traže nove ljude.
- Preporuke zaposlenika: poslodavci mogu zamoliti vlastite zaposlenike da se obrate kvalificiranim prijateljima i članovima obitelji.
- Sajmovi poslova: poslodavci mogu posjećivati sajmove poslova na fakultetima i društvenim centrima kako biste tražili kandidate za posao.
- Fakultetski centri za karijeru: poslodavci mogu razvijati odnose sa sveučilištima u svom području i obavijestiti ih kada imaju otvorena radna mjesta.<sup>54</sup>
- Oglasi: poslodavci mogu oglašavati nova radna mjesta u lokalnim novinama ili putem ciljanih internetskih kampanja.<sup>55</sup>

#### 4.5. Prednosti i nedostaci eksternog kadroviranja

Kao i kod svake metode zapošljavanja, zapošljavanje izvan organizacije umjesto promicanja unutar tvrtke nosi i prednosti i nedostatke. Neke od prednosti su slijedeće:

- Kada organizacija zapošljava izvana, to otvara organizaciju većem broju kandidata, što povećava šanse da pronađe pravu osobu za posao.
- Vanjsko zapošljavanje pruža priliku za svjež pogled na industriju koji će tvrtki možda trebati da ostane konkurentna.
- Dovođenje svježeg talenta izvana može motivirati sadašnje zaposlenike da proizvode i postignu više u nadi da će dobiti sljedeću priliku za promociju.

---

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Indeed Editorial Team (2021) The Advantages and Disadvantages of External Recruitment, dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/advantages-external-recruitment> (pristupljeno: 1.11.2022.)

- Gledanje izvan organizacije također omogućuje poduzeću ciljanje na ključne igrače koji bi njegovu konkurenciju mogli učiniti uspješnom. Zapošljavanje kandidata s dokazanim iskustvom u natjecanju omogućuje tvrtki da dobije insajderski uvid u to što konkurencija radi da bi bila uspješna. To daje organizaciji priliku da ostane korak ispred konkurencije.
- Zapošljavanje vanjskog kandidata također otvara mnoge mogućnosti za pronalaženje iskusnih i visoko kvalificiranih i vještih kandidata koji će pomoći tvrtki da ispuni svoje zahtjeve za raznolikošću.<sup>56</sup>

U isto vrijeme, kao i kod svakog drugog procesa, važno je shvatiti da postoje negativne strane koje treba uzeti u obzir kako bismo procijenili je li to prava opcija za nas. Neki od nedostataka eksternog kadrovanja su slijedeći:

- Veći rizik od donošenja pogrešne odluke: vanjski proces zapošljavanja otvoren svima i svima privući će veći postotak neprikladnih kandidata. Nadalje, budući da je riječ o nepoznatoj količini, povećava se vjerojatnost da će regrut napraviti pogrešan izbor.
- Veći troškovi i više resursa: vanjsko zapošljavanje obično znači veće ulaganje u resurse (osobito vrijeme), što višestruko povećava troškove. Voditelj zapošljavanja mora oglašavati slobodna radna mjesta na različitim platformama, pregledavati potencijalne kandidate, kontaktirati ih, održavati intervjuje itd.
- Za popunjavanje radnog mjesta potrebno je više vremena: jedan od glavnih nedostataka vanjskog zapošljavanja je taj što je potrebno puno više vremena da se pronađe savršeni kandidat. Proces selekcije je kompliciraniji, ostavljajući radno mjesto dulje otvoreno.
- Vjerojatnije je da se zaposlenik možda neće uklopiti u tvrtku ili radno mjesto: ponekad je novim zaposlenicima teže prilagoditi se okruženju i položaju. Kada nismo napravili pravi izbor, a postoji nedostatak razumijevanja između radnika i organizacije, nije neuobičajeno da zaposlenik napusti tvrtku i prisili istu da ponovno započne ciklus zapošljavanja.<sup>57</sup>

<sup>56</sup> Špiljak, B. i Modrić, Ž. (2009). Upravljanje ljudskim potencijalima. U: Karstanje, P. (ur.) Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje. Zbornik radova. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje, str. 12.

<sup>57</sup> Špiljak, B. i Modrić, Ž. (2009). Upravljanje ljudskim potencijalima. U: Karstanje, P. (ur.) Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje. Zbornik radova. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje, str. 12.

Kada je kandidat odabran iz vanjskog procesa zapošljavanja, postoji mogućnost da kandidat ima manje šanse da razumije okolinu tvrtke. A to manje razumijevanje može napraviti veliku razliku u budućim aktivnostima tvrtke. Stoga postoji neka vrsta problema s vanjskim procesom koji treba ispraviti radi boljeg razumijevanja okruženja tvrtke. Postoji mogućnost da kandidat odabran za radno mjesto nije dostojan ponuđenog položaja te može iskoristiti svoj položaj u tvrtki. Ova vrsta rizika vrlo je česta u eksternom postupku kadroviranja budući da su većina prijavljenih kandidata za posao potpuni stranci u tvrtki. I zato se smatra jednim od rizičnijih procesa zapošljavanja. Glavni nedostaci eksternog zapošljavanja su dugotrajni budući da većina tvrtki objavljuje oglas za svoju kompaniju za zapošljavanje. Tada postoji vrlo moguća šansa da poslodavac dobije veći broj kandidata za radno mjesto i regrut mora biti vrlo oprezan pri odabiru najboljeg kandidata za svaki krug odabira. Ovi različiti krugovi selekcije traju nešto dulje od internog procesa zapošljavanja jer uključuje brojne procese.<sup>58</sup>

Budući da se veći dio vanjskog procesa zapošljavanja uglavnom bavi potpuno novim kandidatima, tada tvrtka mora osmisliti ljestvicu plaća za tog kandidata koja bi trebala vrednovati njegove/njezine vještine i sposobnosti. To može malo skupo koštati tvrtku jer su im potrebne nove ideje i dobivanje takvih novih i kreativnih ideja od potencijalnog kandidata. Tvrtka mu/joj mora ponuditi najbolju moguću ponudu koju može odbiti. Uz sve ove aspekte, tvrtka mora osigurati intenzivnu obuku za kandidate. Provjera velikog broja kandidata troši više novca.

Kada tvrtka razmatra novog kandidata za više mjesto od postojećih kandidata, tada postoji veća mogućnost da postojeći zaposlenici tvrtke mogu pokazati neku vrstu internog spora među dužnosnicima tvrtke. Ovakav unutarnji spor može dovesti stvari na sasvim drugu razinu. I na kraju, tvrtka može pasti na njihova leđa s takvim razlikama u mišljenjima.<sup>59</sup>

Postoji niz mogućih načina na koje se novi zaposlenik možda neće prilagoditi novom okruženju. Također se ne bi prilagodili novim zaposlenicima u organizaciji. Kada se dogode

---

<sup>58</sup> Strehmel, P. (2016). Leadership in Early Childhood Education – Theoretical and Empirical Approaches. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), str. 344–355.

<sup>59</sup> Slavić, A., Rijavec, M. i Matić, D. (2019). Stil vodstva ravnatelja i subjektivna dobrobit učitelja: posredujuća uloga školske kulture, *Napredak*, 160(1-2), str. 7-27.

takvi scenariji, oni moraju napustiti organizaciju ili bi uprava trebala poduzeti inicijativu da ih zamijeni. Na taj način uprava može izgubiti dobre zaposlenike i morati tražiti druge.<sup>60</sup>

Zapošljavajući kandidate putem vanjskog zapošljavanja, agencije za zapošljavanje igraju ulogu u kojoj nemaju odgovarajuće znanje o kulturi organizacije i njihovim intrinzičnim kvalitetama. Oni također ne mare puno za ključne zahtjeve radnog mjesta. Metode vanjskog oglašavanja nešto su što se događa u velikim razmjerima putem tiskanih medija i stoga se privlači veliki broj kandidata koji nisu podobni za radno mjesto. Postoji niz neprikladnih kandidata koji se nalaze u redu za radna mjesta niže razine.<sup>61</sup> Također, postoje šanse i za pravne probleme kada se provodi eksterno kadrovanje. Prilikom zapošljavanja netaknutih timova, vrhunski talenti za zapošljavanje zapošljavaju se zapošljavanjem bez natjecanja, što može dovesti do pravnih problema. Kada se razmatra vanjsko kadrovanje, postoji veliki broj kandidata koji su ispunjeni. Susreću se kandidati s različitim iskustvom, pozadinom, vještinama i sposobnostima. Budući da postoji obilje talenata, odabir pravog kandidata može biti kompliciran. Na taj se način mogu otkriti novi aspekti donošenja odluka i planiranja.<sup>62</sup>

Zaposlenici i poslodavci moraju biti sigurni da postoje dobri i loši aspekti kada se razmatra eksterno kadrovanje. Svi negativni savjeti mogu se učiniti pozitivnim razgovorom o nekoliko koraka vanjskog procesa zapošljavanja i radom na tome. Sporovima dolazi kraj kada se svaki čimbenik sagleda na pozitivan način. Vanjski kandidati su korisni na više načina jer čine tvrtku produktivnom svojim talentom i vještinama. S eksternim zapošljavanjem, organizacija je u mogućnosti razviti raznolik tim u kojem postoje novi talenti i vještine koji rade zajedno. Zaposlenici rade zajedno kako bi zajednički postigli cilj organizacije. Poslodavci i zaposlenici svakako moraju omogućavati i eksterno kadrovanje u svojoj organizaciji i učiniti to praksom u procesu zapošljavanja u tvrtki.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> Reddy, C. (2019) External Recruitment: Advantages, Disadvantages & Methods, dostupno na: <https://content.wisestep.com/advantages-disadvantages-external-recruitment/> (pristupljeno: 1.11.2022.)

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Reddy, C. (2019) External Recruitment: Advantages, Disadvantages & Methods, dostupno na: <https://content.wisestep.com/advantages-disadvantages-external-recruitment/> (pristupljeno: 1.11.2022.)

<sup>63</sup> Ibid.

#### 4.6. Eksterno kadrovanje ravnatelja u vrtiću

„Često se stilove vođenja ravnatelja pokušava kategorizirati u neke od navedenih stilova, no bitno je istaknuti da se stil vođenja ravnatelja može mijenjati ovisno o okolnostima u kojima se nalazi“.<sup>64</sup> „Mladi i neiskusni tim će imati koristi od direktivnog stila vođenja ravnatelja, dok će iskusniji tim imati koristi od demokratskog stila vođenja ravnatelja“.<sup>65</sup> Vizionarski vođa će pripomoći u situacijama kada su potrebne promjene ili nova vizija. Slično tome, delegirajući bi stil bio djelotvorniji u situacijama kada je prihvaćanje promjene otežano. Mnoge su organizacije, uključujući ustanove ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja, vrlo kompleksne i podložne stalnim promjenama što zahtjeva distribuirano vodstvo. Upravo je zbog toga od neizmjerne važnosti provoditi vodstvo u korelaciji s drugim sudionicima odgojno-obrazovne ustanove.

U istraživanju iz 2020. godine, u kojem su sudjelovali ravnatelji ustanova iz ranoga i predškolskoga odgoja iz Republike Hrvatske o tome kako ravnatelji percipiraju uvjete i mogućnosti za razvoj profesionalnih kompetencija, kako razumijevaju i doživljavaju svoje vođenje te koje su prepreke učinkovitoj praksi vođenja u hrvatskom kontekstu ranoga odgoja, pri promišljanju o obveznom, odnosno poželjnom obrazovanju ravnatelja, ispitanici su u nekoliko navrata istaknuli kompleksnost rukovodećeg posla ravnatelja kao jednog od ključnih čimbenika potrebe za rekonceptualizacijom formalnog obrazovanja ravnatelja te kako ih trenutačni obvezni studij nikako ne priprema dovoljno za opsežne ravnateljske uloge koje se u mnogočemu razlikuju od onih odgajateljskih ili pedagoških.<sup>66</sup> Iz toga proizlazi kako uz one odgajateljske i pedagoške, ravnatelji svakako trebaju posjedovati i druge karakteristike specifične upravo za tu ulogu.

U državama Europske unije mnoge zemlje imaju usustavljen model biranja ravnatelja, no sam postupak izbora kandidata se dosta razlikuje. Kandidati se biraju na temelju javnog natječaja i liste kandidata kojoj prethodi testiranje. „Testiranje kandidata je ujedno i postupak licenciranja koji se održava na državnoj razini i služi za odabir kandidata za ravnatelje, a toj

---

<sup>64</sup> Jones, C., Pound, L. (2008). *Leadership and Management in the Early Years. From Principles to Practice*. Berkshire: Open University Press, str. 35.

<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> Terlević, M. (2020) *Vođenje u ustanovama ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja: između poželjnoga i stvarnoga*. Rijeka: Učiteljski fakultet u Rijeci, str. 45.



fazi prethodi selekcijski postupak u kojem se provjeravaju kompetencije kandidata stečene na prethodnim radnim mjestima i time se zapravo sužava broj kandidata za testiranje“.<sup>67</sup>

Do sada je u Republici Hrvatskoj bilo više pokušaja profesionalizacije ravnateljske uloge kako bi se povećala učinkovitost njihova rada i dosegla kvaliteta odgojno-obrazovnog sustava u skladu sa zahtjevima društva znanja. U skladu s modelom licenciranja ravnatelja, predviđeno je da budući ravnatelji institucionalno razvijaju svoje profesionalne kompetencije kroz akreditirane programe temeljene na standardima kvalifikacije. „Po završetku programa stjecali bi inicijalne licence kojom bi si omogućili izbor, ali ne duže od jednog mandata, a tijekom mandata imali bi obvezu kreirati ravnateljski portfolio uz dodijeljenog mentora kako bi se do kraja mandata pripremio za postupak licenciranja za postojeće ravnatelje“.<sup>68</sup>

„Postupkom relicenciranja (obnova licence) se utvrđuje doprinos profesionalnom razvoju ostvaren u vremenskom razdoblju od osam godina, a doprinos kandidata bi se utvrđivao postupcima vanjskog vrednovanja i samovrednovanja u području njegova rada i profesionalizma te ustanove koju vodi“.<sup>69</sup> Licenciranje ravnatelja provodio bi Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja, a pokazatelj njezine provedbe bi bio stupanj operativnosti sustava i postotak ravnatelja s izdanim licencama. „Provedbom modela (re)licenciranja bi se profesionalizirala uloga ravnatelja te bi se moglo jamčiti da će odgojno-obrazovne ustanove voditi kvalitetni stručnjaci što bi uvelike doprinijelo podizanju kvalitete odgojno-obrazovnog sustava“.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Kokanović, T. (2021) Profesionalne kompetencije ravnatelja u razvoju kvalitete rada predškolskih ustanova. Zagreb: Filozofski fakultet u Zagrebu, str. 53.

<sup>68</sup> Ibid., str. 54.

<sup>69</sup> Ibid.

<sup>70</sup> Kokanović, T. (2021) Profesionalne kompetencije ravnatelja u razvoju kvalitete rada predškolskih ustanova. Zagreb: Filozofski fakultet u Zagrebu, str. 53.

#### **4.7. Usporedba internog i eksternog kadrovanja ravnatelja u vrtiću**

U Hrvatskoj, kao i u mnogim drugim zemljama, postoje vrtići koji koriste interni i eksterni pristup kadrovanju ravnatelja. Način kadrovanja ravnatelja predškolskih ustanova može se razlikovati ovisno o zakonodavstvu i propisima koji se primjenjuju u određenoj državi ili regiji. U Republici Hrvatskoj Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju uključuje propise koji reguliraju proces kadrovanja ravnatelja predškolskih ustanova. U prethodnim su poglavljima predstavljena i opisana oba načina kadrovanja ravnatelja u vrtiću. Zaključno iz prethodnih poglavlja, interni i eksterni pristupi kadrovanju ravnatelja dječjih vrtića u Hrvatskoj mogu se usporediti na sljedeći način:

Interno kadrovanje uključivalo bi odabir ravnatelja između već zaposlenih djelatnika u samom vrtiću. Kod internog kadrovanja ravnatelja predškolskih ustanova, otvorena je mogućnost da interni kandidat koji već radi u istom vrtiću bude razmatran za ravnateljsku poziciju. Važno je istaknuti da interni kandidat iz istog vrtića mora proći kroz istu ravnopravnu proceduru kao i eksterni kandidati. Interni kandidat mora zadovoljiti iste zahtjeve i proći kroz jednaki proces selekcije kao i eksterni kandidati. Prednost internog kadrovanja leži u kontinuitetu jer interni ravnatelji već su upoznati s radom vrtića, njegovim ciljevima, pravilima i procedurama. Oni imaju iskustvo u radu s djecom, poznaju specifičnosti vrtića i imaju razumijevanje lokalne zajednice. Unatoč mogućim prednostima internog pristupa kadrovanju, u praksi se često smatra neizvedivim zbog zakonskog okvira. Prema Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju ravnatelj se bira na temelju javnog natječaja koji raspisuje upravno vijeće dječjeg vrtića u skladu sa zakonom i statutom. Ravnatelja imenuje i razrješava osnivač dječjeg vrtića na prijedlog upravnog vijeća dječjeg vrtića. To znači da se interni kandidati tretiraju jednako kao i eksterni kandidati u procesu odabira ravnatelja. Zakon pruža okvir i smjernice za postupak selekcije ravnatelja koji se primjenjuju na sve kandidate bez obzira na njihovo trenutno zaposlenje u vrtiću. Nedostatak internog kadrovanja može biti nedostatak svježeg vanjskog pogleda i novih ideja te ograničenje na prethodna iskustva i prakse u vrtiću.

S druge strane, eksterno kadrovanje uključuje proces traženja i odabira ravnatelja izvan postojećih djelatnika vrtića. Eksterni ravnatelji donose novo iskustvo, ideje i perspektive u vrtić te mogu unaprijediti rad ustanove. Oni mogu donijeti nove ideje i prakse iz drugih vrtića ili sektora te uvesti inovacije i promjene. Eksterni kandidati često imaju veću mrežu vanjskih kontakata, posebno u industriji dječjih vrtića. To može biti korisno za vrtić u smislu uspostavljanja partnerstava, suradnje s drugim institucijama i pristupu vanjskim resursima. Interni kandidati možda nemaju istu razinu vanjskih kontakata, ali mogu se osloniti na postojeće

veze unutar vrtića i lokalne zajednice. Jedan od nedostataka eksternog kadroviranja može biti nedostatak poznavanja specifičnosti rada vrtića i lokalne zajednice te potreba za vremenom za prilagodbu na novu ustanovu i uspostavljanje povjerenja s djelatnicima.

Interno kadroviranje može biti ekonomičnije i brže jer ne bi zahtijevalo oglašavanje, vanjske selekcijske postupke i integraciju novog ravnatelja u organizaciju. S druge strane, eksterno kadroviranje može zahtijevati veće financijske resurse i dulji proces selekcije. Sukob interesa u internom kadroviranju ravnatelja dječjih vrtića u Republici Hrvatskoj može se pojaviti kada se odabire ravnatelj između postojećih djelatnika vrtića. Sukob interesa može se manifestirati na sljedeće načine:

**Bliski odnosi:** Interni ravnatelj može imati bliske prijateljske veze s nekim od djelatnika vrtića. Ovo može dovesti do pitanja objektivnosti u donošenju odluka jer ravnatelj može biti pristran prema prijatelju ili imati teškoća u ocjenjivanju njihove stručnosti i kvalifikacija.

**Kolegijalnost:** Ako se interni ravnatelj odabire između svojih trenutnih kolega, mogu se pojaviti sukobi interesa. Ravnatelj može imati teškoća u uspostavljanju autoriteta nad bivšim kolegama, što može utjecati na učinkovitost upravljanja vrtićem.

**Pristranost u odabiru:** Kada interni ravnatelj sudjeluje u procesu odabira novog ravnatelja, postoji mogućnost pristranosti prema kandidatu sličnom njima ili s kojim dijele slične stavove i vrijednosti. Ovo može ograničiti raznolikost i različite perspektive u vođenju vrtića.

Sukobi interesa u internom kadroviranju mogu negativno utjecati na objektivnost, transparentnost i integritet procesa odabira ravnatelja. Kako bi se smanjio rizik od sukoba interesa, važno je uspostaviti jasne smjernice i postupke za interni odabir, uključujući nepristrano vrednovanje kandidata, provođenje intervjua i primjenu relevantnih kriterija za odabir. Važno je osigurati prisutnost mehanizama za razrješavanje sukoba interesa i provoditi postupke u skladu s propisima i etičkim normama.

Eksterno kadroviranje može smanjiti takve potencijalne sukobe interesa i osigurati veću nepristranost u upravljanju. Potrebno je prilagoditi izbor između internog i eksternog kadroviranja ravnatelja vrtića prema specifičnostima i potrebama same ustanove. Nema univerzalno boljeg pristupa, već je važno pažljivo razmotriti kontekst vrtića, ciljeve organizacije i relevantne faktore kako bi se donijela najbolja odluka.

## 5. RASPRAVA

U radu je napravljena usporedba internog i eksternog kadrovanja ravnatelja u vrtićima u Republici Hrvatskoj na temelju sekundarne literature, odnosno postojećih istraživanja. Većina istraživanja provedenih u ovom radu pokazala je da profesionalne kompetencije ravnatelja izravno utječu na sve područja kvalitete rada predškolske ustanove. Ključna uloga ravnatelja leži u sukonstruiranju zajedničke vizije i misije ustanove, organizacijskom vođenju, oblikovanju kulture, kurikuluma i odgojno-obrazovnog procesa, osiguravanju prostorno-materijalnih, tehničkih i zdravstveno-higijenskih uvjeta rada, te uspostavi mreže partnerskih odnosa sa svim važnim dionicima uže i šire društvene zajednice. Također, ravnatelj je odgovoran za osiguravanje kvalitetnih profesionalnih djelatnika, motivacije za kontinuirano profesionalno usavršavanje, te poticanje procesa praćenja, vrednovanja i samovrednovanja kvalitete rada.

Budući da se od ravnatelja vrtića najčešće očekuje da sudjeluje u svim područjima rada ustanove, osobito u stručno-pedagoškom području koje zahtijeva inovativnost i razvojnost, važno je da ravnatelj ima jasnu viziju razvoja ustanove. Ravnatelj treba imati mogućnost i sposobnost potaknuti strast djelatnika kako bi zajedno ostvarili postavljene ciljeve. Također, ravnatelj zajedno s djelatnicima oblikuje kulturu i prepoznatljivost ustanove tako što ih uključuje u sve aktivnosti i poslove. To ne znači da ravnatelj preusmjerava odgovornost na druge, već izražava svoje uvažavanje i povjerenje prema suradnicima. Važno je da ravnatelj i djelatnici usklađeno surađuju u radu ustanove, odnosno vrtića.

Ravnatelj predškolske ustanove ili vrtića ima ključnu ulogu u vođenju i upravljanju svim aspektima rada vrtića. Njihova odgovornost obuhvaća stvaranje sigurnog i poticajnog okruženja za djecu, razvoj programa, upravljanje osobljem i uspostavljanje suradnje s roditeljima. Ravnatelj vrtića mora planirati i organizirati aktivnosti, pružati podršku i obuku osoblju, te osiguravati da su objekti u skladu s propisima. Važno je da ravnatelj posjeduje stručnost i vještine upravljanja te da je predan radu s djecom i podršci roditeljima.

Iako su propisi koji se odnose na izbor, rad i razrješenje ravnatelja dječjih vrtića, osnovnih i srednjih škola dobro uređeni, nedostaje regulacija u pogledu upravljačkih vještina i

formalne edukacije iz područja menadžmenta. Ne postoje jasna mjerila koja bi ovaj važan aspekt odredila. Prema Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju, kandidati za ravnatelja trebaju imati iskustvo u pedagoškom radu u odgojno-obrazovnoj ustanovi. Međutim, ocjenjivanje rada odgajatelja u dječjem vrtiću i njihovog rada u vrtićkim skupinama uglavnom nije propisano ni Zakonom ni statutom.

Ravnatelji vrtića trebaju osim pedagoških kompetencija posjedovati i dodatna znanja iz područja upravljanja, upravljanja promjenama, poboljšanja kvalitete, prezentacijskih i komunikacijskih vještina te upravljanja ljudskim potencijalima kako bi uspješno obavljali svoje dužnosti. Istraživanja su pokazala da za uspješnost ravnateljskog posla potrebne su pet ključnih kompetencija: osobna, stručna, razvojna, socijalna i akcijska, no trenutni zakonski okvir to ne prepoznaje.

Ravnatelj dječjeg vrtića u Republici Hrvatskoj je odgovoran za vođenje vrtića, uključujući predlaganje plana rada, provođenje odluka i obavljanje drugih zadataka. Za imenovanje ravnatelja potrebni su odgovarajući studij, položeni stručni ispit i radno iskustvo. Ravnatelj se bira putem javnog natječaja i imenuje na pet godina. Ako ne ispuní obveze, može biti razriješen, a privremeno ga zamjenjuje član odgojiteljskog vijeća.

Uvođenje kolegija o menadžmentu odgojno-obrazovnih ustanova 2005. godine bilo je važno za unaprjeđenje ravnateljskih kompetencija. Međutim, nakon toga se obrazovna politika nije fokusirala na poboljšanje uloge ravnatelja. Ravnateljeve profesionalne kompetencije su ključne za sve aspekte kvalitete rada predškolske ustanove, uključujući definiranje vizije, organizacijsko vođenje, oblikovanje kurikuluma, osiguranje uvjeta rada i uspostavljanje partnerstava. Suvremene odgojno-obrazovne ustanove teže suradnji i odbacuju političko i hijerarhijsko nasilje u odlučivanju. Vođenje u odgoju i obrazovanju se stalno mijenja prema gospodarskim uvjetima, demografskim trendovima, tehnološkom napretku, politikama i praksama.

Interno kadrovanje je pristup ljudskim resursima koji potiče napredovanje zaposlenika i popunjavanje radnih mjesta unutar organizacije. Interno zapošljavanje je učinkovit način uštede novca i vremena. Zaposlenici s internim iskustvom već razumiju kulturu organizacije i ne treba im puno vremena da se prilagode novom radnom mjestu. Osim toga, razdoblje obuke je kraće jer se fokusira na podučavanje novih vještina, a ne na upoznavanje osnovnih sustava i

politika. To također potiče radnu etiku i lojalnost među zaposlenicima, smanjuje fluktuaciju i osigurava bolji odabir kandidata. Zapošljavanje iznutra omogućuje vrtiću pristup više informacija o svojim ravnateljima. Oni mogu pregledati trenutne evidencije zaposlenika i ocjene učinka iz svojih datoteka. Također, vrtići mogu imati pristup pouzdanijim referencama, kao što su suradnici i nadređeni, i lakše će ih kontaktirati. Interni zaposlenici također su već kultura prikladna za organizaciju vrtića i vjerojatnije je da se njihove osobnosti ili ponašanja neće promijeniti samo na temelju promjene posla ili napredovanja. Samim time, odabir ravnatelja vrtića iz internih izvora podiže moral jer i drugi zaposlenici time shvaćaju da postoje putovi za interni napredak i mogli bi osjećati veću strast i motivaciju prema svom poslu.

Ravnatelj odgojno-obrazovne ustanove ima ključnu ulogu u vođenju i motiviranju djelatnika. Kvaliteta vođenja utječe na samopouzdanje i razvoj djelatnika. Ravnatelj je nositelj promjena i inovacija te treba posjedovati pedagoške kompetencije. Kvaliteta ustanove ovisi o stručnom vođenju, suradnji i podršci svih sudionika. Ravnatelj treba biti uključen u sve aspekte rada ustanove te poticati timski rad i motivaciju. Važno je stvarati podržavajuće okruženje za postizanje ciljeva. Izbor internog ravnatelja s iskustvom u odgojnom procesu je poželjan

Eksterno kadrovanje je postupak kojim poslodavci traže kvalificirane kandidate izvan svoje organizacije. Zapošljavanje izvan organizacije nosi prednosti kao što su veći broj kandidata, svjež pogled na industriju, motivacija zaposlenika i ciljanje ključnih igrača. No, nedostaci uključuju veći rizik od pogrešnog izbora, veće troškove i više vremena za popunjavanje radnog mjesta, moguću nepodobnost kandidata i sporove unutar organizacije. Vanjsko zapošljavanje zahtijeva intenzivnu obuku, a agencije za zapošljavanje mogu dovesti do neprikladnih kandidata i pravnih problema. Važno je sagledati sve aspekte i razgovarati o njima kako bi se eksterno kadrovanje iskoristilo na najbolji način.

Premda su eksterni kandidati za ravnatelja vrtića korisni na više načina jer postoji da vrtić učine produktivnijim svojim talentom i vještinama i premda su s eksternim zapošljavanjem ravnatelja vrtići u mogućnosti razviti raznolik tim u kojem postoje novi talenti i vještine koji rade zajedno. Naime, interno kadrovanje je strategija ljudskih resursa koja daje prioritet zapošljavanju postojećih zaposlenika na nova ili otvorena radna mjesta unutar tvrtke. Tako će ravnatelji koji su već zaposleni bili u svojstvu odgojitelja i imaju iskustva s djecom svakako bolje razumjeti radne prakse i procese svog radnog mjesta, što ujedno znači i da će vrijeme potrebno vrijeme za učenje biti značajno smanjeno u usporedbi s novim pristupom poslu. Takvi

ravnatelji bi mogli dati i ključne uvide o tome kako se sve komponente vrtića uklapaju zajedno u cjelinu. Također, važno je da uz one odgajateljske i pedagoške, ravnatelji svakako posjeduju i druge karakteristike specifične upravo za tu ulogu.

U našoj praksi, stvaranje internog kadrovskog procesa za odabir ravnatelja vrtića smatra se neizvedivim zbog postojećih zakonskih okvira i propisa koji reguliraju postupak odabira ravnatelja. U Republici Hrvatskoj Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju definira postupak izbora ravnatelja vrtića. Prema tim propisima, ravnatelj se imenuje putem otvorenog natječaja, koji se provodi na temelju transparentnih kriterija i objektivnog vrednovanja kandidata. Otvoreni natječaji omogućuju veću konkurenciju među kandidatima i omogućuju odabir najkvalificiranijeg kandidata za ravnateljsku poziciju. Ovi zahtjevi osiguravaju da svi kvalificirani kandidati imaju jednaku mogućnost konkuriranja za ravnateljsku poziciju, bez obzira na njihov trenutni status zaposlenja. Prema tom zakonu, interno i eksterno kadrovanje se izjednačuje, što znači da se interni kandidati tretiraju jednako kao i eksterni kandidati tijekom procesa odabira ravnatelja. Interni kandidati se ne izdvajaju i ne daje im se prednost u odnosu na eksterne kandidate. Implementacija internog kadrovskog pristupa postaje izazovnija upravo zbog zakonodavstva koje zahtjeva otvorene natječaje i vanjski odabir kandidata. Cilj zakonskih zahtjeva je osigurati transparentnost, ravnopravnost i objektivnost u procesu odabira ravnatelja. Ukoliko se unatoč zakonskim propisima i smjernicama, interni kadrovski proces ipak provodi za odabir ravnatelja vrtića, to se često događa u neformalnom kontekstu koji nije službeno priznat ili podržan. Takav interni proces može se smatrati "sivom zonom" u kojoj nedostaje pravna osnova ili jasni standardi. Bitno je naglasiti da takav interni proces može stvoriti rizike za organizaciju, kao što su moguće optužbe za nedosljednost i diskriminaciju u odabiru ravnatelja. Bez jasnog zakonskog okvira i podrške, nedostaje transparentnost, objektivnost i standardizacija koja bi osigurala pravednost i jednakost među svim kandidatima.

Analiza internog i eksternog kadrovanja ravnatelja vrtića je pokazala da će uspješan i učinkovit ravnatelj djelovati motivirajuće na sve djelatnike, usmjeravati ih na zajedničko ostvarivanje ciljeva, čime će znatno doprinijeti postizanju kvalitetnog radnog učinka, a na taj način se razvija podržavajuće okruženje u kojemu će svi zajednički težiti ostvarivanju ciljeva ustanove, kao i da uvažavanje suradnika nasuprot krutim stavovima s pozicije moći vodi učinkovitom i djelotvornom radu, motivaciji djelatnika, a time i razvojnom stupnju kvalitete ustanove.

Stilovi vođenja ravnatelja se mijenjaju ovisno o okolnostima. Mladi timovi koriste direktivan stil, dok iskusniji timovi preferiraju demokratski stil. Vizionarski vođa je koristan u promjenama i novim vizijama, dok delegirajući stil pomaže u prihvaćanju promjena. Ustanove ranog odgoja zahtijevaju distribuirano vodstvo u korelaciji s drugim sudionicima. Ravnatelji trebaju specifične karakteristike za tu ulogu. U EU se ravnatelji biraju na temelju natječaja i testiranja. Hrvatska nastoji profesionalizirati ravnateljsku ulogu putem licenciranja i akreditiranih programa. Postupak relicenciranja utvrđuje doprinos profesionalnom razvoju ravnatelja. Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja provodi licenciranje ravnatelja za podizanje kvalitete odgojno-obrazovnog sustava.

Na temelju istraživanja i uspoređivanja internog i eksternog kadrovanja ravnatelja vrtića, ne može se donijeti zaključak da je jedna metoda superiorna u odnosu na drugu. Svaka metoda ima svoje prednosti i nedostatke i njihova učinkovitost ovisi o specifičnim uvjetima i kontekstu organizacije. Interno kadrovanje pruža kontinuitet i dublje razumijevanje kulture organizacije, dok eksterno kadrovanje donosi svježije perspektive, nove ideje i raznolikost. Konačna odluka o odabiru metode trebala bi se temeljiti na ciljevima, potrebama i specifičnostima svake organizacije. Važno je pažljivo procijeniti obje metode i prilagoditi ih potrebama kako bi se osiguralo najbolje moguće vodstvo i uspjeh u vrtiću.



## 6. ZAKLJUČAK

Ravnatelji predškolskih ustanova imaju važnu odgovornost u današnjem obrazovnom okruženju. Oni održavaju opravdanu ljubav prema svojoj profesiji i poštovanje prema mladima te su usmjereni pomoći djeci da postignu uspjeh. Ravnatelj predškolske ustanove je osoba posvećena njegovanju sigurne, obrazovne atmosfere za sve učenike predškolske dobi. Sama pozicija zahtijeva da vode osoblje i dizajniraju predškolske programe za poticanje zdravog obrazovnog okruženja za djecu. Ravnatelji vrtića obično nadziru i usmjeravaju osoblje, pripremaju proračune, razvijaju obrazovne programe i nadziru dnevne aktivnosti svog centra. Također obučavaju novo osoblje i zapošljavaju nove članove osoblja. Ravnatelj pomaže osoblju u rješavanju sukoba između djece i pomaže im u komunikaciji s roditeljima i drugim osobljem. Ravnatelj osigurava da su objekti njihovog centra održavani, čisti i u skladu s državnim propisima. Neki vrtići primaju državna i savezna sredstva i ravnatelji moraju osigurati da se poštuju sve državne i savezne smjernice. Ravnatelj predškolske ustanove ili vrtića trebao bi biti vješt u poslovanju, komunikaciji, organizaciji, vodstvu i imati međuljudske vještine.

Interno kadroviranje strateški je pristup ljudskim resursima gdje tvrtka traži napredovanje u trenutnim zaposlenicima ili popunjavanje novih radnih mjesta. Interno zapošljavanje učinkovit je način uštede novca i vremena. Pojedinci s internim iskustvom već razumiju mnoge aspekte kulture, misije i vrijednosti organizacije. Zbog toga im ne treba vremena da se upoznaju s radnim mjestom. Osim toga, razdoblja obuke bit će znatno kraća, budući da će se jednostavno raditi o podučavanju novih vještina, a ne upoznavanju polaznika sa svim osnovnim sustavima, politikama i praksama. Kada tvrtka zapošljava interno, drugi zaposlenici će vidjeti da lojalnost i radna etika vode napredovanju. Suradnici će vidjeti da organizacija cijeni svoje zaposlenike i nagrađuje ih za njihov trud. Kao rezultat toga, osoblje će stalno nastojati ispuniti ili nadmašiti očekivanja, dajući tvrtki u konačnici konkurentski poticaj kroz visoku razinu učinka svojih zaposlenika.

Eksterno kadroviranje odnosi se na metodu organizacije u kojoj poslodavci povećavaju skupinu kvalificiranih kandidata gledajući izvan tvrtke. Osoblje izvana može donijeti nove ideje i povećati raznolikost. Takve metode ili programi uključuju posjete, programe upućivanja, agencije za zapošljavanje, agencije za privremenu pomoć, škole i strane državljane. Vanjsko zapošljavanje vrši se putem oglašavanja na medijima kao što su radio, web, tisak i TV; putem agencija za zapošljavanje, izravne pošte i putem mnogih drugih metoda. Kombinacija metoda

ovisi o budžetu za osoblje i prethodnom uspjehu svake metode. Najčešća strategija je eksterno kadrovanje što podrazumijeva zapošljavanje ljudi izvan tvrtke. Ova strategija ima mnoge prednosti kao što su privlačenje više talenata, poboljšanje morala zaposlenika, smanjenje stope fluktuacije osoblja, povećanje stope produktivnosti.

U radu su opisani pristupi internog i eksternog kadrovanja ravnatelja i vrtićima u Republici Hrvatskoj na temelju sekundarne literature, odnosno postojećih istraživanja.

U Republici Hrvatskoj, ravnatelj dječjeg vrtića je poslovodni i stručni voditelj dječjeg vrtića. Ravnatelj se bira na temelju javnog natječaja koji raspisuje upravno vijeće dječjeg vrtića u skladu sa zakonom i statutom. Na prijedlog upravnog vijeća dječjeg vrtića ravnatelja imenuje i razrješava osnivač dječjeg vrtića, a u dječjem vrtiću kojemu je osnivač jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave izvršno tijelo osnivača. Ravnatelja dječjeg vrtića čiji je osnivač Republika Hrvatska imenuje i razrješava ministar nadležan za obrazovanje. Ravnatelj se imenuje na pet godina, a ista osoba može biti ponovno imenovana. S osobom imenovanom za ravnatelja dječjeg vrtića sklapa se ugovor o radu na rok od pet godina u punom radnom vremenu.

Kod internog kadrovanja ravnatelja vrtića, interni kandidat iz istog vrtića prolazi kroz istu ravnopravnu proceduru kao i eksterni kandidati. Unatoč mogućim prednostima internog pristupa, u praksi se često smatra neizvedivim zbog zakonskih okvira. Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju propisuje otvorene natječaje i vanjski odabir kandidata za ravnateljske pozicije, što izjednačava interne i eksterne kandidate.

Da bi ravnatelji uspješno ostvarivali svoju ulogu moraju biti osposobljeni i posjedovati određene kompetencije. Te ravnateljeve kompetencije se odnose na stečena znanja, vještine i stavove koje razvija tijekom svog profesionalnog razvoja te ih primjenjuje pri svakodnevnom izvršavanju zadaća, osobito prilikom stupanja na dužnost ravnatelja. Analiza internog i eksternog kadrovanja ravnatelja vrtića je pokazala da će uspješan i učinkovit ravnatelj djelovati motivirajuće na sve djelatnike, usmjeravati ih na zajedničko ostvarivanje ciljeva, čime će znatno doprinijeti postizanju kvalitetnog radnog učinka, a na taj način se razvija podržavajuće okruženje u kojemu će svi zajednički težiti ostvarivanju ciljeva ustanove, kao i da uvažavanje suradnika nasuprot krutim stavovima s pozicije moći vodi učinkovitom i djelotvornom radu, motivaciji djelatnika, a time i razvojnom stupnju kvalitete ustanove. Iako su eksterni kandidati za ravnatelja vrtića korisni na više načina jer postoji da vrtić učine

produktivnijim svojim talentom i vještinama i premda su s eksternim zapošljavanjem ravnatelja vrtići u mogućnosti razviti raznolik tim u kojem postoje novi talenti i vještine koji rade zajedno, ipak se može zaključiti kako je poželjnije i za zaposlenike i za vrtić kao ustanovu da i sam ravnatelj dječjeg vrtića bude izabran iz internog okruženja, osobito netko tko je već bio odgojitelj i ima iskustva s djecom kako bi bio i pedagoški kompetentan ravnatelj na svim razinama.

Nakon provedenog istraživanja uspoređivanja internog i eksternog kadrovanja ravnatelja vrtića, nije moguće donijeti apsolutan zaključak o tome koji je pristup bolji. Svaki pristup ima svoje prednosti i nedostatke, te će konačna odluka ovisiti o specifičnim potrebama i kontekstu svake organizacije. Stoga je važno temeljito analizirati situaciju i prilagoditi pristup prema ciljevima i resursima vrtića kako bi se osigurao uspješan rad i vođenje.

## 7. LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber F. (1999) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing
2. Brinson, D., Steiner, L. (2007) *Building collective efficacy: How Leaders Inspire Teachers to Achieve. Issue Brief*. Washington: TheCenter for Comprehensive School Reform and Improvement
3. Buble M. (2006) *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu
4. Buble M. (2006) Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
5. Buble M.: Osnove Managmenta, Sveučilište u Splitu, Split 2003
6. Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, Occupational Outlook Handbook, Preschool and Childcare Center Directors, dostupno na: <https://www.yourfreecareertest.com/preschool-director/> (pristupljeno: 1.11.2022.)
7. Čatić, I. (2012) Kompetencije i kompetencijski pristup obrazovanju, *Pedagogijska istraživanja*, 9 (1-2), str. 175 – 189.
8. Deutsch, M., “Fifty years of conflict”, u: Festinger, L. (ur.), *Retrospections on Social Psychology*, Oxford University Press, New York, NY, 1980., str. 46-77
9. Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Rijeka, VELERI, 2006.,
10. Indeed Editorial Team (2021) The Advantages and Disadvantages of External Recruitment, dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/advantages-external-recruitment> (pristupljeno: 1.11.2022.)
11. Indeed Editorial Team (2022) Internal recruitment: definition, benefits and tips, dostupno na: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/internal-recruitment> (pristupljeno: 1.11.2022.)
12. Jones, C., Pound, L. (2008). *Leadership and Management in the Early Years. From Principles to Practice*. Berkshire: Open University Press
13. Kokanović, T. (2021) *Profesionalne kompetencije ravnatelja u razvoju kvalitete rada predškolskih ustanova*. Zagreb: Filozofski fakultet u Zagrebu
14. Madurić, J., Šimić, D. i Rašan-Križanac, M. (2009). Organizacija škole. U: Karstanje, P. (ur.) *Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje*. Zbornik radova. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje
15. Mikin, N. (2019) *Planiranje, regrutiranje i selekcija kadrova*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu

16. Reddy, C. (2019) External Recruitment: Advantages, Disadvantages & Methods, dostupno na: <https://content.wisestep.com/advantages-disadvantages-external-recruitment/> (pristupljeno: 1.11.2022.)
17. Saez, A. (2019) The Advantages of Staffing Internally, dostupno na: <https://yourbusiness.azcentral.com/advantages-staffing-internally-5093.html> (pristupljeno: 1.11.2022.)
18. Schmidt-Davies, J., Bottoms, G. (2011) *Who "s next? Let stop gambling on school performance and plan for principal succession*. Atlanta: Southern Regional Education Board
19. Slavić, A., Rijavec, M. i Matić, D. (2019). Stil vodstva ravnatelja i subjektivna dobrobit učitelja: posredujuća uloga školske kulture, *Napredak*, 160(1-2), str. 7-27.
20. Slunjski, E. (2008) Rasprava kao temeljni modalitet suradničkog učenja odgajatelja i stručnih suradnika vrtića, *Pedagoški istraživanja*, 5(1), str. 22-33.
21. Staničić, S. (2006) Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu, *Odgojne znanosti*, 8 (2), str. 515-533.
22. Staničić, S. (2007) Modeli menadžmenta u obrazovanju, *Napredak*, 148 (2), str.173-191.
23. Staničić, S. (2017) Školski ravnatelj u Hrvatskoj: razvoj, stanje i budućnost. U: Staničić, S. (ur.), *Suvremeni izazovi u radu (školskog) pedagoga*. Viškovo: Tiskara Grafica Helvetica d.o.o, str.78-93.
24. Stoll, L., Fink, D. (2000) *Mijenjajmo naše škole-Kako unaprijediti djelatnost i kvalitetu naših škola*. Zagreb: Educa
25. Strehmel, P. (2016) Leadership in Early Childhood Education: Theoretical and Empirical Approaches, *Journal of Early Childhood Education Research*, 5 (2), str. 344 – 355.
26. Špiljak, B. i Modrić, Ž. (2009). Upravljanje ljudskim potencijalima. U: Karstanje, P. (ur.) *Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje*. Zbornik radova. Zagreb: Agencija za odgoj I obrazovanje, str. 12.
27. Terlević, M. (2020) *Vođenje u ustanovama ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja: između poželjnoga i stvarnoga*. Rijeka: Učiteljski fakultet u Rijeci
28. Tschannen-Moran, Megan – Woolfolk Hoy, Anita – Hoy, Wayne (1998) Teacher efficacy: Its meaning and measure, *Review of Educational Research*, 50 (2), str. 202 – 248.

29. Turić, D. (2019) Samoučinkovitost odgojitelja i pedagoške kompetencije ravnatelja predškolskih ustanova, *HUM*, 23 (15), str. 170-187.
30. Vujičić, L. (2011). *Novi pristup istraživanju kulture vrtića*. U: Maleš, D. (ur.). *Nove paradigme ranog odgoja*, 209-326. Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zavod za pedagogiju
31. WGU, How to Become a Preschool Director, dostupno na: <https://www.wgu.edu/career-guide/education/preschool-director-career.html#close> (pristupljeno: 1.11.2022.)
32. Zovko, V. (2018). *Menadžment: poslovanje u digitalnom svijetu*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet
33. Zovko, V. (2020) Zakonodavni okvir i odgovornost ravnatelja u upravljanju odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatsko, *Radno pravo*, 12 (1), str. 34-40.

## **Izjava o izvornosti diplomskog rada**

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onih koji su u njemu navedeni.

(vlastoručni potpis studenta)

---