

# Zadovoljstvo napredovanjem učitelja u osnovnoj školi



**Odgoj danas za sutra:**

**Premošćivanje jaza između učionice i realnosti**

3. međunarodna znanstvena i umjetnička konferencija  
Učiteljskoga fakulteta Sveučilišta u Zagrebu Suvremene  
teme u odgoju i obrazovanju – STOO4 u suradnji s  
Hrvatskom akademijom znanosti i umjetnosti

**Kristina Zlatović, Tomislava Vidić**

*Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska  
kzlatovi9@gmail.com*

**Sekcija - Odgoj i obrazovanje za  
osobni i profesionalni razvoj**

**Broj rada:16**

**Kategorija članka: Izvorni  
znanstveni rad**

## Sažetak

Profesionalni razvoj i napredovanje učitelja u struci propisano je Pravilnikom o napredovanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnoj i srednjoj školi i učeničkim domovima. Učitelji u osnovnoj školi mogu napredovati u tri zvanja: mentor, savjetnik i izvrstan savjetnik. Cilj je ovog istraživanja bio ispitati zadovoljstvo učitelja osnovne škole mogućnostima napredovanja u viša zvanja te ispitati razlikuju li se oni s obzirom na stečeno zvanje, radno iskustvo i mjesto rada. U istraživanju je sudjelovalo 673 učitelja s područja cijele Republike Hrvatske, a za potrebe istraživanja korišten je anketni upitnik. Rezultati su pokazali da je tek četvrtina ispitanika zadovoljna mogućnostima napredovanja. Statistički značajnom pokazala se razlika s obzirom na napredovanje u zvanju pa su tako učitelji koji su napredovali zadovoljniji kriterijima, fleksibilnosti u radu te financijskim naknadama. S obzirom na mjesto rada, postoji statistički značajna razlika između mišljenja učitelja razredne i predmetne nastave. Rezultati su pokazali da su učitelji predmetne nastave zadovoljniji mogućnostima napredovanja, ali nezadovoljni su koristima koje im napredovanje donosi. Nadalje, rezultati pokazuju da su učitelji s deset ili manje od deset godina staža nezadovoljniji u odnosu na starije kolege trajanjem postupka napredovanja. Ovakvi rezultati ukazuju nam na potrebu za promjenama unutar Pravilnika i postupka o napredovanju.

## Ključne riječi:

napredovanje učitelja; osnovna škola; školski propisi; učitelji predmetne nastave; učitelji razredne nastave

## Uvod

Mogućnost napredovanja u poslu oduvijek je bila važna zaposlenicima u različitim profesijama (Luthans, 1973) jer omogućava osobni rast te direktno povećava zadovoljstvo poslom (Kosteas, 2011; Ortan i sur., 2021). Novije istraživanje (Hakanen i sur., 2024) provedeno na uzorku zaposlenika iz različitih profesija pokazalo je kako povratne informacije o radu i učinku te

moгуćnost ućenja i razvijanja novih vještina na poslu predstavljaju glavne faktore koji utječu na angažiranost zaposlenika. S druge strane, nezadovoljstvo poslom, nemogućnost ućenja i razvoja te napredovanja u karijeri može biti razlog odustajanja od posla (Boxall i sur., 2003). Dakle, mogućnost napredovanja je motivacijski faktor koji utječe na zadovoljstvo zaposlenika, predanost i fluktuaciju u organizaciji (Armstrong i Taylor, 2023). Kada su u organizaciji prisutne mogućnosti za napredovanje, zaposlenici se više trude i uspješnije rade jer očekuju rast u karijeri. I obrnuto, kada nema mogućnosti za napredovanje, zaposlenici se mogu osjećati razočarano, mogu biti manje učinkoviti i odustati od posla.

Iako postoji čitav niz istraživanja učinaka napredovanja na zaposlenike u različitim profesijama, napredovanje učitelja nije toliko istraženo. Jedan od mogućih razloga jest prilična ograničenost napredovanja na vertikalnoj hijerarhiji (Donitsa-Schmidt i Zuzovsky, 2020). Osim toga, poznato je kako nisu svi učitelji zainteresirani za napredovanje u zvanju. Day (2013) ističe da nemaju svi učitelji jednaku predanost svom poslu. Mnogi započnu svoju karijeru s entuzijazmom, no neki s vremenom gube tu strast. Razlozi mogu biti razni, uključujući nedostatak mogućnosti za napredovanje, nedovoljno priznavanje njihovog rada od strane drugih ili dugotrajni stres koji dolazi s upravljanjem zahtjevnim radnim okruženjima. Dodatno, reforme u obrazovanju, posebice one loše vođene, mogu privremeno narušiti stabilnost rada učitelja, uvjete pod kojima uče i poučavaju te njihov osobni razvoj. U nekim slučajevima, to može dovesti do propitivanja uvjerenja, vrijednosti, promjene načina rada te učinkovitosti.

Bobbitt i sur. (1991) razlikuju tri kategorije učitelja: oni koji žele napredovati (engl. movers), oni koji ostaju na istim pozicijama (engl. stayers) i oni koji napuštaju profesiju (engl. leavers). Draper i sur. (1998) dodaju još dvije kategorije učitelja: učitelji koji su ranije napredovali, ali više ne žele (engl. stoppers) i učitelji koji napreduju po prvi put (engl. starters). U svojem su istraživanju pokazali kako je odluka učitelja o (ne)napredovanju uvelike povezana s njihovim identitetom, radnim uvjetima te životnim okolnostima. No bez obzira na želju ili izostanak želje učitelja da napreduju, sustav napredovanja mora postojati. U istraživanju kojeg je proveo Kisaka (2023) pokazalo se kako pravednost u procesu napredovanja te provedba samog postupka napredovanja značajno utječu na zadovoljstvo poslom učitelja, odanost školi i učinkovitost. U istraživanju kojeg su proveli Wong i Wong (2005) pokazalo se da mogućnost napredovanja učitelja te njihovo zadovoljstvo napredovanjem značajno doprinosi odanosti učitelja školi. Pritom se značajnim pokazala transparentnost i pravednost u postupku napredovanja.

U Republici Hrvatskoj je napredovanje učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja regulirano Pravilnikom o napredovanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama i učeničkim domovima (2019, 2020, 2021). Propisano je da učitelji mogu napredovati u tri zvanja: mentor, savjetnik i izvrstan savjetnik. Pravilnikom su propisani uvjeti za napredovanje: opći (položen stručni ispit, pet godina radnoga iskustva na poslovima učitelja, kontinuirani profesionalni razvoj u trajanju od najmanje 100 sati, izvršene obveze mentora) i uvjeti izvrsnosti (ostvareni bodovi iz sedam kategorija). Kategorije u kojima učitelji mogu ostvariti potrebne bodove su: (1) Organizacija i/ili provedba natjecanja te mentorstvo učenicima, studentima i pripravnicima; (2) Predavanja, radionice i edukacije; (3) Rad u stručnim vijećima, udrugama i sl.; (4) Stručni članci, nastavni materijali i obrazovni sadržaji; (5) Projekti; (6) Unaprjeđenje rada škole; (7) Rad na unaprjeđenju sustava obrazovanja. Za zvanje mentora, savjetnika i izvrasnog savjetnika, učitelji trebaju ostvariti minimalno 20, 40, odnosno 60 bodova iz tri, četiri, odnosno pet kategorija,

s time da je kategorija Unaprjeđenje rada škole obvezna za sva tri zvanja.

Učitelji se mogu prijaviti za napredovanje u zvanje mentora već nakon tri godine rada na poslovima učitelja. Stečeno zvanje vrijedi pet godina, a četiri mjeseca prije isteka mogu se prijaviti za obnovu zvanja ili za napredovanje u više zvanje. Slično tome, učitelji savjetnici mogu četiri mjeseca prije isteka zvanja savjetnika zatražiti obnovu zvanja ili napredovanje u zvanje izvrsnog savjetnika. Izvrsni savjetnici mogu prije isteka zvanja zatražiti obnovu zvanja. Učitelj koji je tri puta napredovao u zvanje izvrsnog savjetnika stečeno zvanje zadržava trajno. Isto tako, učitelji s trideset godina radnoga iskustva na poslovima učitelja stečeno zvanje zadržavaju trajno.

Osim obveza koje su nužne za ispunjavanje općih i uvjeta izvrsnosti, učitelji u zvanju imaju obvezu na rad dijelom radnog vremena za potrebe Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih. Tako učitelj mentor za vrijeme trajanja zvanja mora najmanje tri sata godišnje educirati kolege, studente učiteljskih ili nastavničkih studija, dijeliti primjere dobre prakse, pružati kolegijalnu podršku na školskoj, međuškolskoj, županijskoj, regionalnoj, državnoj ili međunarodnoj razini, sudjelovati u najmanje jednom projektu na školskoj, županijskoj, državnoj ili međunarodnoj razini godišnje, objaviti najmanje jedan javno i besplatno dostupan digitalni obrazovni sadržaj ili stručni članak te prihvatiti mentorstvo pripravicima i studentima ukoliko isto od njega bude zatraženo. Učitelj savjetnik obavezan je održati pet sati edukacije godišnje, objaviti najmanje dva javno i besplatno dostupna digitalna obrazovna sadržaja ili stručna članka, dok učitelj u zvanju izvrsnog savjetnika mora održati sedam sati edukacije te objaviti najmanje tri takva sadržaja.

Napredovanje u zvanje mentora, savjetnika ili izvrsnog savjetnika, osim obveza propisanih Pravilnikom, donosi i pravo na veću plaću. Prema Uredbi o nazivima radnih mjesta, uvjetima za raspored i koeficijentima za obračun plaće u javnim službama (2024), koeficijent za obračun plaće učitelja bez napredovanja je 1,97, učitelja mentora 2,17, učitelja savjetnika 2,38, a učitelja izvrsnog savjetnika 2,62. S obzirom na osnovicu za izračun plaća razlika u plaći učitelja bez napredovanja i učitelja mentora je otprilike 10%, slično kao i razlika u plaći mentora i savjetnika, odnosno učitelja savjetnika i učitelja izvrsnog savjetnika.

Iako je Pravilnik o napredovanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama i učeničkim domovima (2019, 2020, 2021) donio značajne pozitivne promjene u odnosu na ranije propise, ipak u praksi pokazuje određene nedostatke. Stoga je važno doznati što o mogućnostima napredovanja misle učitelji te koliko su zadovoljni mogućnostima napredovanja, uvjetima za napredovanje te pravima i obvezama nakon napredovanja.

## **Cilj i zadatci istraživanja**

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati u kojoj su mjeri učitelji u osnovnoj školi zadovoljni mogućnostima napredovanja u zvanju te razlikuju li se s obzirom na stečeno zvanje, radno mjesto i radno iskustvo.

S obzirom na cilj istraživanja, postavljeni su zadatci istraživanja.

1. Ispitati u kojoj su mjeri učitelji zadovoljni postupkom, mogućnostima i kriterijima napredovanja u zvanje.

2. Ispitati postoje li razlike u zadovoljstvu napredovanjem između učitelja koji su napredovali u zvanju od onih koji nisu napredovali.
3. Ispitati razlikuju li se učitelji razredne i predmetne nastave u zadovoljstvu napredovanjem.
4. Ispitati postoje li razlike u zadovoljstvu napredovanjem učitelja s obzirom na godine radnoga iskustva.

## Metoda

### *Sudionici i postupak*

U istraživanju je sudjelovalo 673 učitelja osnovne škole od čega 92,12% ženskoga, a 7,88% muškoga spola. U ukupnom uzorku 8,92% ispitanika ima stečenu višu stručnu spremu, 84,25% visoku stručnu spremu, a 6,84% završen magisterij ili doktorat. Prosječna dob sudionika je 44,04 godine (SD = 9,04), a prosječno radno iskustvo 18,3 godina (SD = 9,36). Podatci o radnom mjestu (razredna ili predmetna nastava) te stečenom zvanju ispitanika prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1

Podatci o radnom mjestu i zvanjima ispitanika (N = 673)

	N (%)	napredovali			Zvanje		
		da	ne		mentor	savjetnik	izv. savj.
RN	252 (37,4%)	130 (51,6%)	122 (48,4%)		63 (25,0%)	51 (20,2%)	16 (6,3%)
PN	421 (62,6%)	245 (41,8%)	176 (41,8%)		120 (28,5%)	96 (22,8%)	29 (6,9%)
RN + PN	673 (100%)	375 (55,7%)	298 (44,3%)		183 (27,2%)	147 (21,8%)	45 (6,7%)

Legenda: RN – učitelji razredne nastave; PN – učitelji predmetne nastave

Podatci potvrđuju da su u istraživanju sudjelovali učitelji iz svih županija Republike Hrvatske: najviše iz Grada Zagreba (17,4%; n = 117), a najmanje iz Ličko-senjske županije (1,3%, n = 9).

Istraživanje je provedeno online putem, a ispitanici su kontaktirani putem zatvorenih učiteljskih grupa na društvenim mrežama. Prije početka istraživanja učitelji su upoznati s pravilima i postupkom te upućeni na mogućnost odustajanja od istraživanja u svakom trenutku. Sudionicima je zajamčena anonimnost i povjerljivost podataka te su pisanim putem potvrdili svoj pristanak sudjelovanju istraživanja.

### *Instrumenti*

Za potrebe ovog istraživanja sastavljen je anketni upitnik od 40 pitanja/tvrdnji. Upitnik se sastojao od dva dijela. Prvi dio upitnika uključivao je opća pitanja o sociodemografskim podacima (spol,

dob, županija, radno mjesto, radno iskustvo, zvanje) te namjeru prijavljivanja u postupak napredovanja. Namjera prijavljivanja za napredovanje ispitana je dvjema tvrdnjama: prvu su procjenjivali učitelji koji su već napredovali (Što planirate kad Vam istekne zvanje u koje ste napredovali?), a drugu učitelji koji nisu do sada napredovali (Planirate li u sljedećih pet godina prijaviti se za napredovanje?).

Drugi dio upitnika sastoji se od 30 tvrdnji koje su dijelom preuzete iz ranije provedenih istraživanja (Wong i Wong, 2005; Maclean, 2019) te nadopunjene i prilagođene hrvatskom obrazovnom sustavu. Sadržajno se tvrdnje mogu podijeliti u sedam grupa: zadovoljstvo kriterijima napredovanja, korist od napredovanja, kvaliteta učitelja, mogućnosti napredovanja, postupak napredovanja, vrijeme te promjene pravilnika o napredovanju. Ispitanici su slaganje sa svakom pojedinom tvrdnjom procjenjivali na Likertovoj ljestvici od 5 stupnjeva: od 1 – uopće se ne slažem do 5 – u potpunosti se slažem.

Zadovoljstvo kriterijima napredovanja sastoji se od tri tvrdnje kojima se ispitalo koliko su učitelji zadovoljni mogućnostima napredovanja, kriterijima i brojem potrebnih bodova te obrazovanjem učitelja (primjer: Zadovoljan sam kriterijima napredovanja koji su propisani Pravilnikom).

Korist od napredovanja sastoji se od četiri tvrdnje kojima se ispitalo koliko su učitelji zadovoljni porastom plaće nakon stečenog zvanja i uvažavanjem u društvu (primjer: Smatram da su učitelji koji su napredovali u zvanju više cijenjeni u društvu i kolektivu).

Kvaliteta učitelja sastoji se od dvije tvrdnje kojima se procjenjuje u kojoj mjeri učitelji smatraju da se učitelji u zvanju kvalitetom razlikuju od ostalih učitelja te treba li uvažavati neformalno obrazovanje učitelja (primjer: Smatram da se učitelji koji su napredovali uistinu svojim radom i kvalitetom ističu u kolektivu).

Ravnopravnost u procesu napredovanja sastoji se od dvije tvrdnje kojima se ispitala spolna ravnopravnost učitelja u napredovanju te prednost rada u gradskoj/seoskoj školi (primjer: Smatram da učitelji koji rade u gradskim školama imaju veću mogućnost napredovanja od onih koji rade u manjim sredinama).

Postupak napredovanja sastoji se od četiri tvrdnje koje se odnose na trajanje postupka napredovanja, zahtjevnost prikupljanja različitih potvrda, dostupnost edukacija i odobrenje ravnatelja (primjer: Smatram da je učitelju znatno olakšano napredovanje otkad za isto ne treba prijedlog [odobrenje] ravnatelja).

Vrijeme (rokovi) napredovanja sastoji se od pet tvrdnji kojima se ispituje slaganje učitelja s propisanim vremenskim okvirima izbora (primjer: Smatram da jednom stečeno zvanje treba ostati trajno).

Promjene pravilnika sastoji se od 10 tvrdnji/prijedloga izmjena postojećeg pravilnika. Tvrdnjama su obuhvaćeni uvjeti koji su propisani pravilnikom (primjer: Izbaciti obvezu uvida u nastavu), ali i neki koji nisu (primjer: Bilo bi dobro da učitelji koji su napredovali u više zvanje imaju pravo na par slobodnih dana godišnje za sudjelovanje u edukacijama prema vlastitom izboru).

## Rezultati i rasprava

### Deskriptivni pokazatelji

U Tablici 2 prikazani su deskriptivni pokazatelji upitnika. Najviše vrijednosti dobivene su u kategoriji predloženih promjena Pravilnika dok su ispitanici najnižim vrijednostima procijenili korist od napredovanja. Dobiveni zasebni indeksi asimetričnosti i indeksi spljoštenosti nisu veliki i u okvirima su prihvatljivih za provedbu parametrijskih analiza (asimetričnost < 1,5; spljoštenost < 3; Kline, 2011). S obzirom na dobivene vrijednosti, opravdana je upotreba parametrijskih postupaka statističke analize.

Pregled distribucija odgovora u kategoriji kriterija napredovanja pokazuju kako je tek četvrtina ispitanika zadovoljna mogućnostima napredovanja, dok njih 57,5% nije zadovoljno. Također, 66,7% učitelja nije zadovoljno kriterijima koji su propisani Pravilnikom, odnosno njih 58,7% smatra da je broj propisanih bodova za napredovanje previsok. Većina učitelja (73,3%) smatra da neformalno obrazovanje učitelja značajno doprinosi razvoju škole te da isto treba biti više cijenjeno i uvažavano u procesu napredovanja.

Tablica 2

Deskriptivni pokazatelji upitnika (N = 673)

	Čestice	M	SD	Min	Maks.	Skew.	Kurt.
KR01	zadovoljstvo mogućnostima napredovanja	2,90	1,22	1	5	0,011	-0,989
KR18	više cijenjeno informalno obrazovanje	3,95	0,97	1	5	-0,948	0,802
KR06	zadovoljstvo propisanim kriterijima	2,32	1,06	1	5	0,434	-0,562
KR07	prevelik broj bodova	2,77	1,18	1	5	0,190	-0,729
KO12	učitelji u zvanju više su cijenjeni	2,46	1,09	1	5	0,341	-0,52
KO16	napredovanje nudi veću slobodu u radu	2,31	1,08	1	5	0,467	-0,439

KO05	realan i dovoljan porast plaće	2,13	1,04	1	5	0,658	-0,282
KO09	omjer uloženog truda i plaće nije razmjern	4,11	1,02	1	5	-1,142	0,866
KV15	učitelji u zvanju ističu se svojim radom	3,01	1,23	1	5	-0,122	-0,92
RA10	muškarci i žene imaju iste mogućnosti za napr.	4,16	1,02	1	5	-1,264	1,167
RA19	uč. u gradu imaju veće mogućnosti za napr.	3,15	1,27	1	5	-0,164	-1,005
PO13	lakše napr. jer ne treba prijedlog ravnatelja	3,25	1,21	1	5	-0,286	-0,72
PO14	prikupljanje potvrda traži previše vremena	3,84	1,16	1	5	-0,841	-0,153
PO17	ima dovoljan broj edukacija koje se boduju	3,33	1,21	1	5	-0,399	-0,768
PO08	postupak napredovanja traje predugo	3,72	1,07	1	5	-0,591	-0,24
VR11	jednom stečeno zvanje treba ostati trajno	4,10	1,20	1	5	-1,160	0,238
VR02	dobro je da se može napredovati nakon 3 g.	3,16	1,28	1	5	-0,109	-1,125

VR20	napredovanj e prije isteka pet g. uz uvjete	3,84	1,12	1	5	-0,812	-0,086
VR03	dobro je da se zvanje stječe na 5 g.	2,43	1,28	1	5	0,458	-0,989
VR04	moгуćnost napredovanj a prije isteka 5 g.	3,70	1,24	1	5	-0,691	-0,532
PR21	osim plaće trebaju i neke druge dobiti	3,89	1,10	1	5	-0,892	0,127
PR22	pravo na slobodne dane za edukaciju	3,96	1,16	1	5	-1,070	0,309
PR23	pravo na financijska sredstava za edukacije	4,13	1,07	1	5	-1,384	1,383
PR24	povećati broj zvanja napredovanj a (>3)	2,64	1,05	1	5	0,219	-0,436
PR25	skratiti vrijeme između dva napredovanj a	3,67	1,10	1	5	-0,650	-0,193
PR26	omogućiti lakše stjecanje trajnog zvanja	4,33	0,95	1	5	-1,677	2,601
PR27	izbaciti uvid u nastavu	3,44	1,37	1	5	-0,348	-1,152
PR28	izbaciti obvezu educiranja kolega, studenata	3,25	1,31	1	5	-0,140	-1,117



PR29	izbaciti obvezu sudjelovanja u projektima	2,77	1,30	1	5	0,327	-0,967
PR30	izbaciti obvezu prihvatanja mentorstva	2,34	1,23	1	5	0,691	-0,453

Legenda: KR – kriteriji napredovanja; KO – korist od napredovanja; KV – kvaliteta učitelja; RA – ravnopravnost; PO – postupak napredovanja; VR – vrijeme; PR – promjene pravilnika

Čak 64,9% učitelja smatra da porast plaće koji nastaje zbog napredovanja u zvanju nije razmjeran uloženom trudu te nije realan i dovoljan (66,7%). Osim toga, više od polovice ispitanika smatra da učitelji koji su napredovali u zvanju nisu dovoljno cijenjeni u društvu i kolektivu (51,4%), a stečeno zvanje ne omogućava im veću fleksibilnost i slobodu u radu (57,0%). Većina učitelja (78,9%) smatra da ne postoji spolna diskriminacija u procesu napredovanja, ali mišljenja o utjecaju rada u gradskoj ili manjoj sredini su podijeljena. Sam postupak napredovanja učitelji procjenjuju predugim (68,5%), a posebno zahtjevnim procjenjuju prikupljanje potvrda i ostalih dokumenata koji su potrebni za pokretanje procesa napredovanja (68,5%). Nešto manje slaganje učitelja primjećuje se na tvrdnji da je postupak napredovanja olakšan otkad za isti nije potrebno odobrenje ravnatelja s čime se slaže tek 43,4%. Nadalje, pokazalo se da 51,1% učitelja smatra da ne postoji dovoljan broj edukacija na kojima mogu sudjelovati, a da se pritom one boduju prema kriterijima Pravilnika.

### ***Razlike u zadovoljstvu napredovanjem između učitelja koji su napredovali i onih koji nisu***

Od ukupnog broja ispitanika, njih 55,7% je napredovalo u zvanje ( $n_1 = 375$ ), a 44,3% nije ( $n_2 = 298$ ). Na pitanje hoće li se u sljedećih pet godina prijaviti za postupak napredovanja tek nešto više od trećine ispitanika odgovara potvrdno (39,0%), 30,5% još nije odlučio, a 30,5% se neće prijaviti za postupak napredovanja. Planovi učitelja koji su već napredovali u zvanju pokazuju da se njih 7,5% više neće prijavljivati za napredovanje, 14,9% se neće prijaviti jer će steći trajno zvanje, 20% učitelja prijaviti će se za isto zvanje, 44% učitelja prijaviti će se za zvanje više od ovoga koje su stekli, dok 13,6% još nije odlučilo što će napraviti.

No, da bi se odgovorilo na pitanje postoje li razlike u zadovoljstvu napredovanjem između učitelja koji su napredovali od onih koji nisu, proveden je t-test. Rezultati su prikazani u Tablici 3. Rezultati potvrđuju postojanje statistički značajnih razlika u procjeni većine ispitivanih tvrdnji. Dodatno izračunate vrijednosti Cohen d ukazuju na male do srednje veličine učinaka razlika u većini tvrdnji.

Tablica 3

Razlike u zadovoljstvu napredovanjem između učitelja koji su napredovali i onih koji nisu (N = 673)

		napredovali					t-test	p	Cohen d
		da (n = 375)			ne (n = 298)				
	Čestice	M	SD		M	SD			
KR01	zadovoljstvo mogućnostima napredovanja	3,29	1,18		2,41	1,08	9,993	,001*	-0,78
KR18	više cijenjeno informalno obrazovanje	4,01	0,90		3,87	1,05	1,760	,079	
KR06	zadovoljstvo propisanim kriterijima	2,49	1,09		2,10	0,99	4,931	,001*	-0,38
KR07	prevelik broj bodova	2,58	1,17		3,02	1,15	-4,969	,001*	0,39
KO12	učitelji u zvanju više su cijenjeni	2,49	1,10		2,42	1,08	0,833	,405	
KO16	napredovanje nudi veću slobodu u radu	2,51	1,14		2,05	0,95	5,771	,001*	-0,44
KO05	realan i dovoljan porast plaće	2,23	1,05		1,99	1,02	3,008	,003*	-0,23

KO09	omjer uloženog truda i plaće nije razmjera n	3,99	1,08		4,27	0,90	-3,572	,001*	0,28
KV15	učitelji u zvanju ističu se svojim radom	3,41	1,11		2,51	1,20	10,090	,001*	-0,78
RA10	muškarci i žene imaju iste mogućno sti za napr.	4,26	0,93		4,04	1,11	2,858	,004*	-0,22
RA19	uč. u gradu imaju veće mogućno sti za napr.	3,24	1,25		3,04	1,28	1,973	,049	
PO13	lakše napr. jer ne treba prijedlog ravnatelj a	3,25	1,21		3,24	1,20	0,068	,946	
PO14	prikuplja nje potvrda traži previše vremena	3,77	1,18		3,93	1,13	-1,743	,082	
PO17	ima dovoljan broj edukacij a koje se boduju	3,56	1,16		3,05	1,21	5,627	,001*	-0,44
PO08	postupak napredov anja traje predugo	3,59	1,07		3,88	1,05	-3,450	,001*	0,27

VR11	jednom stečeno zvanje treba ostati trajno	4,14	1,15		4,04	1,25	1,061	,289	
VR02	dobro je da se može napredovati nakon 3 g.	3,01	1,28		3,34	1,26	-3,277	,001*	0,25
VR20	napredovanje prije isteka pet g. uz uvjete	3,83	1,10		3,85	1,15	-0,187	,852	
VR03	dobro je da se zvanje stječe na 5 g.	2,55	1,35		2,27	1,18	2,862	,004*	-0,22
VR04	mogućnost napredovanja prije isteka 5 g.	3,72	1,21		3,67	1,29	0,499	,618	
PR21	osim plaće trebaju i neke druge dobiti	3,99	1,02		3,76	1,19	2,789	,005*	-0,21
PR22	pravo na slobodne dane za edukaciju	4,11	1,02		3,78	1,29	3,669	,001*	-0,28
PR23	pravo na financijska sredstva za edukacije	4,29	0,89		3,94	1,24	4,161	,001*	-0,32
PR24	povećati broj zvanja napredovanja (>3)	2,48	0,97		2,84	1,12	-4,415	,001*	0,34

PR25	skratiti vrijeme između dva napredovanja	3,61	1,12		3,76	1,06	-1,764	,078	
PR26	omogućiti lakše stjecanje trajnog zvanja	4,39	0,92		4,26	0,98	1,814	,070	
PR27	izbaciti uvid u nastavu	3,57	1,36		3,28	1,37	2,747	,006*	-0,21
PR28	izbaciti obvezu educiranja kolega, studenata	3,33	1,31		3,15	1,31	1,761	,079	
PR29	izbaciti obvezu sudjelovanja u projektima	2,71	1,27		2,86	1,33	-1,515	,130	
PR30	izbaciti obvezu prihvatanja mentorstva	2,17	1,13		2,56	1,31	-4,072	,001*	0,33

Legenda: KR – kriteriji napredovanja; KO – korist od napredovanja; KV – kvaliteta učitelja; RA – ravnopravnost; PO – postupak napredovanja; VR – vrijeme; PR – promjene pravilnika

Dobiveni rezultati pokazuju da su učitelji koji su napredovali u zvanju zadovoljniji mogućnostima napredovanja, smatraju da im napredovanje nudi veću autonomiju u radu i da se svojim radom ističu u kolektivu te su zadovoljniji brojem edukacija na kojima mogu sudjelovati. Osim toga, dobivene su statistički značajne razlike niskog efekta (Cohen d od 0,21 do 0,39) u percepciji kriterija za napredovanje, koristi od napredovanja, postupka i promjena u postupku napredovanja.

### ***Razlike u zadovoljstvu napredovanjem između učitelja razredne i predmetne nastave***

Sljedeći zadatak istraživanja bio je ispitati postoje li razlike u zadovoljstvu napredovanjem između učitelja razredne i predmetne nastave. Rezultati provedenog t-testa i pripadajuće Cohen d vrijednosti prikazani su u Tablici 4.

Tablica 4

Razlike u zadovoljstvu napredovanjem s obzirom na radno mjesto učitelja (N = 673)

		Radno mjesto				t-test	p	Cohen d	
		RN (n = 252)			PN (n = 421)				
	Čestice	M	SD		M				SD
KR01	zadovoljstvo mogućnostima napredovanja	2,90	1,22		2,90	1,22	0,046	,963	
KR18	više cijenjeno informalno obrazovanje	3,93	0,95		3,95	0,99	-0,288	,774	
KR06	zadovoljstvo propisanim kriterijima	2,22	1,03		2,38	1,08	-1,886	,060	
KR07	prevelik broj bodova	2,93	1,19		2,68	1,17	2,633	,009*	-0,21
KO12	učitelji u zvanju više su cijenjeni	2,52	1,12		2,43	1,08	1,061	,289	
KO16	napredovanje nudi veću slobodu u radu	2,37	1,11		2,27	1,07	1,240	,215	
KO05	realan i dovoljan porast plaće	2,13	1,04		2,13	1,04	0,061	,951	

KO09	omjer uloženog truda i plaće nije razmjera n	4,07	1,07		4,14	0,98	-0,898	,369	
KV15	učitelji u zvanju ističu se svojim radom	3,03	1,22		3,00	1,24	0,371	,711	
RA10	muškarci i žene imaju iste mogućno sti za napr.	4,08	1,05		4,21	0,99	-1,553	,121	
RA19	uč. u gradu imaju veće mogućno sti za napr.	3,01	1,26		3,24	1,26	-2,217	,027*	0,18
PO13	lakše napr. jer ne treba prijedlog ravnatelj a	3,17	1,22		3,29	1,20	-1,173	,241	
PO14	prikuplja nje potvrda traži previše vremena	3,89	1,14		3,81	1,16	0,805	,421	
PO17	ima dovoljan broj edukacij a koje se boduju	3,14	1,23		3,45	1,18	-3,204	,001*	0,25
PO08	postupak napredov anja traje predugo	3,66	1,07		3,76	1,07	-1,160	,246	

VR11	jednom stečeno zvanje treba ostati trajno	4,00	1,23		4,15	1,17	-1,666	,096	
VR02	dobro je da se može napredovati nakon 3 g.	3,09	1,26		3,20	1,29	-1,081	,280	
VR20	napredovanje prije isteka pet g. uz uvjete	3,82	1,07		3,85	1,15	-0,270	,787	
VR03	dobro je da se zvanje stječe na 5 g.	2,33	1,25		2,48	1,30	-1,520	,129	
VR04	mogućnost napredovanja prije isteka 5 g.	3,66	1,22		3,72	1,26	-0,623	,533	
PR21	osim plaće trebaju i neke druge dobiti	3,69	1,14		4,00	1,06	-3,619	,001*	0,29
PR22	pravo na slobodne dane za edukaciju	3,85	1,21		4,03	1,12	-1,926	,054	
PR23	pravo na financijska sredstva za edukacije	4,02	1,13		4,20	1,04	-2,061	,040*	0,16
PR24	povećati broj zvanja napredovanja (>3)	2,69	1,04		2,61	1,06	1,012	,312	



PR25	skratiti vrijeme između dva napredovanja	3,67	1,07		3,67	1,11	-0,018	,986	
PR26	omogućiti i lakše stjecanje trajnog zvanja	4,29	0,99		4,36	0,92	-0,995	,320	
PR27	izbaciti uvid u nastavu	3,48	1,41		3,42	1,35	0,582	,561	
PR28	izbaciti obvezu educiranja kolega, studenata	3,23	1,33		3,27	1,30	-0,366	,714	
PR29	izbaciti obvezu sudjelovanja u projektima	2,65	1,27		2,85	1,31	-1,850	,065	
PR30	izbaciti obvezu prihvatanja mentorstva	2,22	1,19		2,42	1,25	-2,047	,041*	0,16

Legenda: KR – kriteriji napredovanja; KO – korist od napredovanja; KV – kvaliteta učitelja; RA – ravnopravnost; PO – postupak napredovanja; VR – vrijeme; PR – promjene pravilnika

Rezultati pokazuju da postoje statistički značajne razlike u percepciji zadovoljstva napredovanjem između učitelja razredne i predmetne nastave, ali su one male veličine učinka. Učitelji razredne nastave smatraju da je za napredovanje u zvanju potreban prevelik broj bodova. S druge strane, predmetni učitelji višim procjenjuju potreban broj edukacija te smatraju kako bi za napredovanje učitelji osim promjene plaće trebali dobiti i neke druge pogodnosti i dodatna sredstva za sudjelovanje na edukacijama.

### ***Razlike u zadovoljstvu napredovanjem između učitelja s obzirom na radno iskustvo***

Sljedeći zadatak istraživanja bio je ispitati postoje li statistički značajne razlike u zadovoljstvu napredovanjem učitelja s obzirom na duljinu radnoga iskustva. Rezultati provedene jednosmjerne analize varijance i post hoc analiza prikazani su u Tablici 5. Dodatno su izračunate vrijednosti parcijalne ete kako bi se doznale veličine učinka utvrđenih razlika.

Tablica 5

Razlike u zadovoljstvu napredovanjem učitelja s obzirom na godine radnoga iskustva

	A (nA = 143)			B (nB = 265)			C (nC = 194)			D (nD = 71)		F	p		ηp2
	M	SD		M	SD		M	SD		M	SD				
KR01	2,71	1,12		2,84	1,20		3,09	1,25		3,00	1,36	3,205	,023*	A-C	0,014
KR18	4,01	1,01		3,99	0,92		3,89	0,96		3,79	1,13	1,251	,290		
KR06	2,38	1,00		2,26	1,06		2,35	1,09		2,31	1,15	0,437	,727		
KR07	2,88	1,12		2,65	1,17		2,73	1,21		3,13	1,22	3,546	,014*	B-D	0,016
KO12	2,54	1,12		2,38	1,08		2,51	1,08		2,48	1,11	0,780	,505		
KO16	2,17	1,03		2,17	1,00		2,45	1,13		2,70	1,24	6,649	,001*	D-A B	0,029
KO05	1,97	1,03		1,99	0,96		2,30	1,05		2,48	1,16	7,207	,001*	AB- CD	0,031
KO09	4,39	0,81		4,17	1,00		3,93	1,10		3,85	1,06	7,729	,001*	A-C D	0,033
KV15	2,81	1,25		3,08	1,20		3,01	1,25		3,14	1,25	1,819	,142		
RA10	4,13	1,09		4,09	1,05		4,30	0,90		4,11	1,05	1,820	,142		
RA19	3,18	1,33		3,17	1,28		3,17	1,20		2,97	1,26	0,534	,659		
PO13	3,45	1,19		3,24	1,15		3,10	1,23		3,25	1,33	2,250	,081		

PO1 4	3,73	1,18		3,91	1,09		3,86	1,16		3,75	1,35	0,92 6	,428		
PO1 7	3,04	1,27		3,36	1,21		3,41	1,16		3,62	1,06	4,64 4	,003 *	A-C D	0,02 0
PO0 8	4,08	0,82		3,74	1,10		3,49	1,10		3,54	1,13	9,43 0	,001 *	A-B CD	0,04 1
VR1 1	4,10	1,20		4,21	1,13		4,05	1,21		3,76	1,36	2,80 1	,039 *	B-D	0,01 2
VR0 2	3,93	1,09		3,04	1,21		2,86	1,32		2,85	1,17	25,7 11	,001 *	A-B CD	0,10 3
VR2 0	4,16	0,95		3,84	1,11		3,74	1,17		3,42	1,19	7,87 9	,001 *	A- CD; B-D	0,03 4
VR0 3	2,49	1,25		2,25	1,28		2,50	1,27		2,75	1,34	3,45 4	,016 *	B-D	0,01 5
VR0 4	4,06	1,09		3,74	1,24		3,52	1,26		3,32	1,32	7,75 1	,001 *	C-C D	0,03 4
PR2 1	4,15	1,02		3,98	1,06		3,73	1,11		3,45	1,22	8,78 8	,001 *	A-C D; B-D	0,03 8
PR2 2	4,13	1,14		4,03	1,09		3,72	1,18		3,54	1,32	4,58 9	,003 *	D-A B	0,02 0
PR2 3	4,31	1,00		4,21	1,02		4,03	1,12		3,76	1,19	5,37 5	,001 *	D-A B	0,02 4
PR2 4	2,90	1,19		2,54	1,02		2,58	0,99		2,63	0,97	3,82 5	,010 *	A-B	0,01 7
PR2 5	4,08	0,92		3,70	1,08		3,53	1,09		3,13	1,21	14,5 56	,001 *	A-B CD; B-C D	0,06 1
PR2 6	4,41	0,88		4,42	0,85		4,31	0,97		3,92	1,23	5,77 9	,001 *	D-A BC	0,02 5
PR2 7	3,24	1,34		3,51	1,36		3,61	1,34		3,18	1,50	3,05 8	,028		

PR2 8	3,17	1,25		3,33	1,31		3,27	1,35		3,10	1,34	0,83 5	,475		
PR2 9	2,74	1,29		2,76	1,31		2,78	1,28		2,86	1,32	0,14 2	,935		
PR3 0	2,36	1,27		2,35	1,22		2,29	1,18		2,42	1,32	0,21 2	,888		

Legenda: A –  $\leq 10$  g.; B – 11 do 20 g.; C – 21 do 30 g.; D –  $\geq 30$  g. radnoga iskustva; KR – kriteriji napredovanja; KO – korist od napredovanja; KV – kvaliteta učitelja; RA – ravnopravnost; PO – postupak napredovanja; VR – vrijeme; PR – promjene pravilnika

Kao što je vidljivo iz rezultata u Tablici 5, učitelji s 10 i manje od 10 godina radnoga iskustva pokazuju manje zadovoljstvo mogućnostima napredovanja. Ipak, većina tih statistički značajnih razlika je male veličine učinka, osim razlike u procjeni tvrdnje Dobro je da se može napredovati već nakon tri godine radnoga iskustva ( $\eta^2 = 0,103$ ).

## Rasprava

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati u kojoj su mjeri učitelji u osnovnoj školi zadovoljni mogućnostima napredovanja u zvanju te razlikuju li se s obzirom na stečeno zvanje, radno mjesto i radno iskustvo. Dobiveni rezultati ukazuju na to da je tek četvrtina sudionika istraživanja zadovoljna mogućnostima napredovanja, a većina nije zadovoljna kriterijima napredovanja koji su propisani Pravilnikom o napredovanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama i učeničkim domovima (2019, 2020, 2021). Osim toga, pokazalo se kako učitelji nisu zadovoljni koristima od napredovanja, plaćom, autonomijom u radu te općenito ugledom u kolektivu i u društvu. Poznato je da učitelji ulažu velike napore u radu te kako bi ostvarili sve potrebne uvjete za napredovanje. Osim svakodnevnih radnih obveza, učitelji nerijetko sudjeluju u izvannastavnim i izvanškolskim projektima, edukacijama, natjecanjima i dr., koje često obavljaju izvan radnog vremena. Vjerojatno zbog toga ne smatraju da je korist od napredovanja razmjerna uloženom trudu, radu i odricanjima. Ranije istraživanje provedeno u Hrvatskoj pokazalo je da su učitelji zadovoljni samim poslom, suradnicima i ravnateljem, ali nisu plaćom i mogućnostima napredovanja (Vidić, 2009). Poznato je da učinkoviti učitelji trebaju poticaje za svoj rad, bilo da se oni ostvaruju mogućnostima napredovanja ili samom plaćom. Primjerice, istraživanje koje je proveo Grönqvist i sur. (2022) pokazalo je kako je u Švedskoj uveden novi model promoviranja učitelja, a sve s ciljem da ne odustanu od posla. Naime, ravnatelji imaju mogućnost promovirati učitelje te ih tako različitim pogodnostima (plaća, dodatna zaduženja) pridobiti da ostanu raditi u školi. Učitelji koji napreduju, uz redovan neposredni rad s učenicima još poučavaju druge učitelje i/ili sudjeluju u radu različitih školskih tijela, odnosno sudjeluju u kreiranju novih obrazovnih politika. Iako u Hrvatskoj od 2019. godine nije potrebna odluka ili prijedlog ravnatelja kako bi se učitelj prijavio za postupak napredovanja, nešto manje od polovice sudionika ovog istraživanja smatra to pozitivnom mjerom. No praksa ipak pokazuje da je novi način prijave učitelja za napredovanje znatno jednostavniji, brži i učinkovitiji proces napredovanja učitelja.

S obzirom da u ovom istraživanju nisu sudjelovali samo učitelji koji su napredovali u zvanju, provjerene su razlike u percepcijama zadovoljstva učitelja napredovanjem između učitelja koji su napredovali i onih koji nisu napredovali. Rezultati su pokazali da iako su učitelji općenito manje

zadovoljni propisanim kriterijima, porastom plaće te autonomijom u radu, oni koji su napredovali u neko od zvanja zadovoljniji su negoli učitelji koji nisu napredovali. Uzrok tome može biti samopouzdanje i svijest o uspjehu koja potencijalno utječe na zadovoljstvo poslom, a samim time daje učiteljima sigurnost u uvođenju novih načina rada, osmišljavanju i sudjelovanju u različitim, novim projektima. Osim toga, učitelji koji su napredovali u zvanju uvjereniji su da postoje jednake mogućnosti za napredovanje, neovisno o spolu, negoli učitelji koji nisu napredovali. S obzirom na dominantnu prisutnost žena u hrvatskim školama, nema dovoljno istraživanja ove tematike. S druge strane, ranija istraživanja provedena izvan Hrvatske (Draper i McMichael, 2000; Moreau i sur., 2007) pokazalo su da postoji spolna diskriminacija koja ženama otežava napredovanje.

Učitelji koji su napredovali pokazuju veće zadovoljstvo brojem dostupnih edukacija na kojima sudjeluju i tako ostvaruju potrebne uvjete za napredovanje te su zadovoljni razdobljem od pet godina između dva izbora u zvanje. Može se pretpostaviti da intrinzična motivacija koja je prisutna kod učitelja u zvanju, doprinosi njihovoj želji za cjeloživotnim učenjem, odnosno kontinuiranom profesionalnom razvoju. No učitelji koji su napredovali u zvanju smatraju da bi, osim veće plaće, trebali imati i druge pogodnosti, dodatne slobodne dane i dodatna financijska sredstva za edukacije.

Od predloženih promjena obveza učitelja, učitelji koji su napredovali izostavili bi uvid u nastavu. Može se pretpostaviti da učitelji smatraju kako nema potrebe ponovno analizirati njihovu uspješnost u neposrednom radu s učenicima jer su istu stekli tijekom niza godina provedenih u učionici. Ipak, brojna istraživanja pokazuju kako je evaluacija neposrednog rada učitelja s učenicima i kvalitetne povratne informacije nužna za povećanje učinkovitosti učitelja (Curtis i Wiener, 2012; Kraft i Gilmour, 2016).

Učitelji koji nisu napredovali u zvanju smatraju da za napredovanje treba prevelik broj stečenih bodova, da proces napredovanja predugo traje i da omjer uloženog truda i dobivene plaće nije razmjeran. S druge strane, ovi učitelji zadovoljniji su mogućnošću napredovanja nakon tri godine radnoga iskustva te smatraju da bi trebalo povećati broj zvanja. Slično se pokazalo u istraživanju kojeg su proveli Draper i McMichael (2000). Pokazalo se kako su učitelji koji nisu napredovali manje ambiciozni, neskloni promjenama i obeshrabreni teretima koje na njih stavlja školski sustav i ne vide se spremnima za postupak napredovanja nego su orijentirani na rad s učenicima. Naime, kako autori ističu, njihove težnje su više orijentirane na učenika i učionicu, a njihovo sadašnje radno mjesto pruža im zadovoljavajuće prilike za uživanje, autonomiju te dinamičnost u radu.

Usporedba rezultata učitelja razredne i predmetne nastave ukazuje na nekoliko statistički značajnih razlika. Učitelji razredne nastave smatraju da je za napredovanje potreban prevelik broj bodova te da nema dovoljno edukacija na kojima mogu sudjelovati. Može se pretpostaviti da je rad s učenicima mlađeg uzrasta zahtjevniji te je teže provoditi različite projektne aktivnosti i na taj način ostvarivati potrebne bodove. Uz to, učitelji razredne nastave imaju manje mogućnosti sudjelovanja na natjecanjima s učenicima. Naime, za razliku od predmetnih učitelja koji imaju čitav niz organiziranih natjecanja u svim predmetnim područjima, primjerice na općinskoj, županijskoj i državnoj razini, kod učitelja razredne nastave takva vrsta natjecanja javlja se samo iz Matematike, za učenike četvrtog razreda. S druge strane, učitelji predmetne nastave smatraju da bi, osim promjene koeficijenta za obračun plaće, učitelji koji su napredovali trebali imati još dodatnih pogodnosti i dodatna financijska sredstva za edukaciju te su skloniji izbacivanju obveze uvjeta

prihvatanja mentorstva pripravnicima i studentima. Može se pretpostaviti da bi dodatna sredstva za edukaciju doprinijela većem zadovoljstvu učitelja napredovanjem te istovremeno potaknula na kontinuirano stručno usavršavanje i profesionalni razvoj. Ipak, valja istaknuti kako je obveza učitelja u zvanju da prihvate mentorstvo studentima ili pripravnicima iznimno korisna. Brojna istraživanja (Dreer-Goethe, 2023; Naidoo i Wagner, 2020) potvrđuju važnost i vrijednost takvog načina pripremanja pripravnika za rad te se takva pozitivna praksa svakako treba zadržati i dalje.

Na kraju, ispitane su razlike u zadovoljstvu učitelja napredovanjem s obzirom na godine radnoga iskustva na poslovima učitelja. Rezultati su pokazali kako se učitelji s deset i manje od deset godina radnoga iskustva statistički značajno razlikuju od ostalih učitelja. Pokazalo se kako su nezadovoljniji trajanjem postupka napredovanja i da bi do zvanja savjetnika i izvrsnog savjetnika trebalo doći u kraćem razdoblju, ukoliko učitelj za to stekne potrebne uvjete. Osim toga, nezadovoljniji su porastom plaće, odnosno omjerom uloženog truda i porasta plaće nakon napredovanja. Sasvim sigurno, mladi učitelji teže financijskoj stabilnosti koja im omogućava zadovoljavanje osnovnih životnih potreba. Može se pretpostaviti da još uvijek nemaju riješene stambene uvjete te se nalaze pred većim životnim izazovima. No iako se može činiti kako je njihovo nezadovoljstvo neopravdano jer su tek na početku karijere, valja razmotriti posljedice takvoga nezadovoljstva. Naime, u posljednje se vrijeme može primijetiti deficit učitelja, posebno učitelja STEM područja. Ovi učitelji lako pronalaze poslove izvan učiteljske struke pa je nužno voditi računa o njihovom zadovoljstvu kako bi ih se privuklo i zadržalo na poslovima učitelja.

Rezultati procjena dobivenih za učitelje s više od 30 godina radnoga iskustva, pokazuju da se oni u svojim procjenama razlikuju od mlađih učitelja u koristima napredovanja. Naime, učitelji s najviše godina radnoga iskustva smatraju da im stečeno zvanje ne omogućava veću fleksibilnost i slobodu u radu te smatraju da jednom stečeno zvanje ne bi trebalo biti trajno. Mogućnost stjecanja trajnog zvanja određena je Pravilnikom i odnosi se na učitelje koji su tri puta birani u zvanje izvrsnog savjetnika, ali i one koji imaju više od 30 godina rada u obrazovanju. Ove dvije odredbe zapravo nisu ujednačene. Naime, učitelj koji je tri puta biran u zvanje izvrsnog savjetnika zapravo je biran već pet puta. S druge strane, učitelj koji ima više od trideset godina rada u obrazovanju možda je tek godinu dana prije izabran u zvanje mentora pa isto zadržava trajno zvanje. Ove dvije situacije nisu niti približno izjednačene i svakako moraju biti predmetom budućih izmjena Pravilnika.

## **Zaključak**

Napredovanje učitelja u viša zvanja ima ključnu ulogu u profesionalnom razvoju učitelja i kvaliteti obrazovanja. Mogućnost napredovanja potiče učitelje da kontinuirano unaprjeđuju svoje vještine, što direktno doprinosi boljim ishodima učenja kod učenika. Osim što osigurava priznanje za dugogodišnji rad i stručno usavršavanje, napredovanje je i snažan motivacijski faktor za zadržavanje visokokvalificiranog učiteljskog kadra u obrazovnom sustavu. Uspostavljanje jasnih i dostupnih kriterija za napredovanje potiče profesionalnu odgovornost, inovativnost i povećanu angažiranost učitelja. Na taj način napredovanje učitelja nije samo nagrada za postignuća već i važan alat za jačanje kvalitete obrazovnog sustava.

Ovo istraživanje pruža važan uvid u percepcije učitelja o sustavu napredovanja u osnovnim školama te ukazuje na specifične izazove s kojima se suočavaju u profesionalnom razvoju. Istraživanje naglašava potrebu za revidiranjem postojećih kriterija napredovanja kako bi bolje

priznavao trud i profesionalni doprinos učitelja. Rezultati ukazuju na važnost unaprjeđenja materijalnih i nematerijalnih poticaja, ali i na uvođenje fleksibilnijih modela napredovanja prilagođenih različitim radnim mjestima i profesionalnim iskustvima.

Buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na longitudinalno praćenje zadovoljstva učitelja napredovanjem te ispitati dugoročne učinke napredovanja na njihovu profesionalnu motivaciju i zadovoljstvo poslom. Također, preporučuje se proširiti istraživanje na međunarodnu razinu kako bi se usporedili različiti modeli napredovanja i njihova učinkovitost. Na taj način moguće je oblikovati strategije koje ne samo da zadržavaju kvalitetne učitelje u struci, već ih i potiču na kontinuirani razvoj te povećanje profesionalnog ugleda.

## Literatura

- Armstrong, M. i Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Bobbitt, S. A., Faupel, E. i Bums, S. (1991). *Characteristics of stayers, movers and leavers: Results from the teacher follow-up study 1988-89*. US Department of Education.
- Boxall, P., Macky, K. i Rasmussen, E. (2003). Labour turnover and retention in New Zealand: The causes and consequences of leaving and staying with employers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(2), 196-214. <https://doi.org/10.1177/10384111030412006>
- Curtis, R. i Wiener, R. (2012). *Means to an end: A guide to developing teacher evaluation systems that support growth and development*. Aspen Institute.
- Day, C. (2013). Teacher quality in the twenty first century: New lives, old truths. U X. Zhu, i K. Zeichner (ur.), *Preparing teachers for the 21st century* (str. 21-38). Springer.
- Dodatak III. Temeljnem kolektivnom ugovoru za službenike i namještenike u javnim službama, *Narodne novine*, 128/2023
- Donitsa-Schmidt, S. i Zuzovsky, R. (2020). The effect of formal, nonformal and informal learning on teachers' promotion to middle leadership roles in schools. *International Journal of Leadership in Education*, 23(4), 371-387. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1508754>
- Draper, J., Fraser, H. i Taylor, W. (1998). Teachers' careers: accident or design? *Teacher Development*, 2(3), 373-385. <https://doi.org/10.1080/13664539800200059>
- Draper, J. i Mcmichael, P. (2000). Secondary school identities and career decision making. *Brill*, 32 (2), 155-167.
- Dreer-Goethe, B. (2023). Well-being and mentoring in pre-service teacher education: an integrative literature review. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 12(4), 336-349. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-09-2022-0073>

- Grönqvist, E., Hensvik, L. i Thoresson, A. (2022). Teacher career opportunities and school quality. *Labour Economics*, 77, 101997. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.101997>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. i Turunen, J. (2024). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *Business Research Quarterly*, 27(3), 227-243. <https://doi.org/10.1177/23409444211012419>
- Kisaka, J. (2023). Effect of promotion on the satisfaction levels of teachers in public secondary schools in Kilifi county, Kenya. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 10(7), 85-93. <https://doi.org/10.14738/assrj.107.14983>
- Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling (3th ed.)*. The Guilford Press.
- Kosteas, V. D. (2011). Job satisfaction and promotions. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(1), 174-194. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2010.00630.x>
- Kraft, M. A. i Gilmour, A. F. (2016). Can principals promote teacher development as evaluators? A case study of principals' views and experiences. *Educational Administration Quarterly*, 52(5), 711-753. <https://doi.org/10.1177/0013161X16653445>
- Luthans, F. (1973). *Organizational behavior (6th ed.)*. McGraw-Hill.
- Maclean, R. (2019). *Teachers' career and promotion patterns: A sociological analysis*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367351809>
- Moreau, M.-P., Osgood, J. i Halsall, A. (2007). Making sense of the glass ceiling in schools: an exploration of women teachers' discourses. *Gender and Education*, 19(2), 237-253. <https://doi.org/10.1080/09540250601166092>
- Naidoo, L. i Wagner, S. (2020). Thriving, not just surviving: The impact of teacher mentors on pre-service teachers in disadvantaged school contexts. *Teaching and Teacher Education*, 96, 103185. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103185>
- Ortan, F., Simut, C. i Simut, R. (2021). Self-efficacy, job satisfaction and teacher well-being in the K-12 educational system. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), 12763. <https://doi.org/10.3390/ijerph182312763>
- Pravilnik o napredovanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama i učeničkim domovima, *Narodne novine*, 68/2019, 60/2020, 32/2021
- Uredba o nazivima radnih mjesta, uvjetima za raspored i koeficijentima za obračun plaće u javnim službama, *Narodne novine*, 22/2024
- Vidić, T. (2009). Zadovoljstvo poslom učitelja u osnovnoj školi. *Napredak*, 150(1), 7-20.



Wong, P.-M. i Wong, C.-S. (2005). Promotion criteria and satisfaction of school teachers in Hong Kong. *Educational Management Administration & Leadership*, 33(4), 423-447.  
<https://doi.org/10.1177/1741143205056216>



**Teaching (Today for) Tomorrow:  
Bridging the Gap between the Classroom and  
Reality**

3rd International Scientific and Art Conference  
Faculty of Teacher Education, University of Zagreb in  
cooperation with the Croatian Academy of Sciences and  
Arts

## **Satisfaction with Promotion of Teachers to Higher Ranks in Primary School**

### **Abstract**

Professional development and promotion of teachers to higher ranks are regulated by the Ordinance on Promotion of Teachers, Expert Associates and Headmasters in Primary and Secondary Schools and Student Dormitories. Teachers, expert associates, and headmasters can be promoted to three ranks: mentor, advisor, and excellent advisor. The aim of this research was to examine the level of satisfaction of primary school teachers with opportunities for promotion to higher ranks and to determine if these opportunities differ in terms of the acquired promotion to a higher rank, work experience and place of work. The research included 673 participants from all parts of Croatia. A questionnaire was used to collect data. The results indicate that only a quarter of the participants are satisfied with promotion opportunities. A statistically significant difference was determined in terms of promotion to a higher rank, meaning that the teachers who have been promoted tend to show a higher level of satisfaction with criteria, flexibility they have in their work and financial compensations. In terms of the place of work, there is a statistically significant difference in the opinions of classroom teachers and subject teachers. The results indicate that subject teachers exhibit a higher level of satisfaction with promotion opportunities but seem to be dissatisfied with the benefits that promotion to a higher rank brings. Furthermore, the results reveal that teachers with ten or less than ten years of work experience seem to be more dissatisfied with the duration of the promotion process than their more experienced colleagues. The obtained results suggest a need to introduce changes in the Ordinance on Promotion of Teachers, Expert Associates and Headmasters in Primary and Secondary Schools and Student Dormitories.

### **Key words:**

classroom teachers; primary school; promotion of teachers; school regulations; subject teachers

---

**Revizija #5**

**Stvoreno 3 svibnja 2025 12:11:59 od Martina Gajšek**

**Ažurirano 3 svibnja 2025 20:49:19 od Martina Gajšek**