

# Upravljaju li PROMJENE nama ili mi njima?

Mr. sc. Inga Seme Stojnović,  
viša savjetnica za ravnatelje u predškolskim ustanovama  
Agencija za odgoj i obrazovanje  
Zagreb



Ivan M. (6 g.) Kolo



*Identitet svake ustanove je jedinstven i njegova kultura se može osjetiti kao ugodna ili neugodna. U prvoj sekundi susreta s kontekstom neke ustanove mi doživljavamo njezinu kulturu i odmah znamo želimo li tu ostati ili ne, je li njezin identitet privlačan ili nije. Stoga je važno upitati se u vrtiću: što je naša vizija, misija, identitet? Što je to po čemu nas naši korisnici i javnost prepoznaju, što završi u medijima, stručnim krugovima: jesu li to naši planovi, želje ili nešto drugo? Upravljaju li promjene nama ili mi njima..*

### Što uvjetuje identitet vrtića?

Identitet neke odgojno-obrazovne ustanove/vrtića određuje niz elemenata: nacionalni kontekst, povijest vrtića, okruženje, vođenje, kultura ustanove, misija, vizija i dr.

Karila (2002.) ukazuje da na kontekst ustanove, ono po čemu je prepoznatljiva, njezin identitet, djeluje nacionalni kontekst (zakoni i pravila koja vladaju u društvu, širem okruženju). Drugim riječima, zakonodavni okvir, upravljačka razina, utječe na rukovođenje i vođenje na razini predškolske ustanove i oblikuju njezin identitet. Vođenje se uklapa u praksu okvira koji je određen zakonima. Taj okvir ili daje mogućnosti, prilike, ili ograničava ustanovu u njezinom razvoju i praćenju znanstvenih spoznaja o razvoju djeteta.

Scrivens (2002.) i Hall (1996.) naglašavaju specifičnosti spolno uvjetovanoga vođenja u predškolskom odgoju i obrazovanju. Tvrdi da osobe ženskoga spola (koje čine većinu i/ili su na rukovodećem mjestu u predškolskim ustanovama) više vole moć koristiti 'za nešto' negoli 'nad nekim', što također daje posebnu, više demokratsku, dimenziju identitetu vrtića.

Promatramo li predškolsku ustanovu u odnosu na neke druge javne ustanove, poput škola ili bolnica, onda možemo reći da vrtić ima svoj identitet u odnosu na misiju ustanove (ono zbog čega postoji). Ako vrtiće promatramo

s aspekta koncepcije (Montessori, Waldorf, Reggio), također možemo vrlo jasno definirati njihov identitet. No gledamo li svaki vrtić pojedinačno, vidimo da neki vrtići nisu razvili dublju razinu misije, a drugi su se već profilirali kao stručno-razvojni centri, vježbaonice i dr. Miljak (2009., str. 174) ističe da 'ako ne znamo otkriti što je identitet neke ustanove (...) kako ustrojiti takvu nepoznanicu kao što je

*Emocionalno inteligentna organizacija mora pomiriti sva nepodudaranja između vrijednosti koje proglašava i onih prema kojima doista djeluje.*

odgojno-obrazovna ustanova (...) očito je da je svaka organizacija posebna jer je rezultat ili zbir svih pojedinačnih čimbenika (...) koje moramo uzeti u obzir'. U očima korisnika i javnosti, neki vrtići čak nisu prepoznati kao odgojno-obrazovne ustanove nego samo kao 'čuvališta predškolske djece'. U pojedinim slučajevima kolektiv i/ili pojedinci u vrtiću ne vide misiju vrtića kao poslanje, tj. ne vide dublji smisao svog rada, razloge za smisleniji angažman, pa se stoga u njihovom radu osjeća nedostatak elana, zasićenje i nedostatak ciljeva i vizije.

Gandini (prema Slunjski, 2006., str. 95) 'ističe da nema kvalitetnog odgojno-

obrazovnog rada ukoliko se učitelj nije u stanju kontinuirano baviti pitanjima: Kakvu sliku o djetetu odražavaju moje akcije? Kako mogu održati konzistentnost između svoje ideje o uvažavanju djeteta i svojih akcija?'

### Vizija, želje, ciljevi i predškolska ustanova

Vizija je san koji se želi ostvariti, određuje pravac i opisuje što želimo biti (što želimo postići). Formuliranje vizije kolektiva omogućuje analizu razlika između željene i postojeće kulture predškolske ustanove, i u tom smislu vizija može djelovati razvojno. 'Ciljevi se razlikuju od želja, želja je statična, cilj dinamičan... Želja uživa, cilj pokreće... Mnogi ljudi sanjare svoje želje, ali mali broj pojedinaca postavlja ciljeve. Cilj je san (vizija) koji je dobio rok ostvarenja.' (Tudor, 2009., str. 20). Slično kao i ljudi, i neke ustanove imaju želje, postavljaju mjerljive ciljeve, dostižu kvalitetu, a neke ne upravljaju kvalitetom i tako je njihov identitet prepušten stihiji.

Prema Sengeu, osoblje može s razine poštivanja prijeći na razinu prihvaća-

nja ili čak razinu angažiranosti zahvaljujući dnevnim raspravama. Zajednička vizija proizlazi iz svakodnevnih aktivnosti i neprestano se ponovno dogovara kroz te aktivnosti.

No, pored mnogih prednosti, s vizijom treba biti i oprezan. 'Kad postoji upadljiv jaz između proglašene vizije organizacije i realne stvarnosti, neizbježne emocionalne reakcije mogu se protezati od samozaštitnog cinizma do gnjeva pa čak i očaja...' 'Emocionalno inteligentna organizacija mora pomiriti sva nepodudaranja između vrijednosti koje proglašava i onih prema kojima doista djeluje.' (Goleman, 2000., str. 267). Pomoć u prevladavanju razlika između nepodudarnosti

Pripremili smo za vas



Senge (1990.) navodi različite stupnjeve suglasnosti oko načela i temeljnih pretpostavki, vizije i misije, i to od angažiranosti do ravnodušnosti.

<b>Angažiranost</b>	Želi je. Provest će je. Stvara sve potrebne strukture.
<b>Prihvatanje</b>	Želi je. Učinit će sve što je moguće 'u duhu zakona'.
<b>Istinsko poštivanje</b>	Vidi prednosti vizije. Čini sve što se očekuje, a i više. Poštuje slovo 'zakona'. 'Dobar vojnik'.
<b>Formalno poštivanje</b>	Općenito, vidi prednosti vizije. Čini ono što se očekuje, ali ništa više.
<b>Nesklono poštivanje</b>	Ne vidi prednosti vizije, ali s druge strane ne želi izgubiti posao. Čini najnužnije od onoga što se očekuje, ali zato što mora te daje do znanja kako istinski ne odobrava viziju.
<b>Nepoštivanje</b>	Ne vidi prednosti vizije i ne čini ono što se očekuje. 'Neću to učiniti, ne možete me na to natjerati'.
<b>Ravnodušnost</b>	Nije ni za ni protiv vizije. Nema interesa ni energije. 'Kad će već jednom 5 sati?' /prema Senge, 1996.).



vizije s vrijednostima ustanove može biti izrada strateškog plana.

### Strateško planiranje i gradnja identiteta vrtića

Strateško planiranje obuhvaća kompleksno područje istovremene brige o uvjerenjima i stavovima, viziji, misiji, cilju, radnjama koje se poduzimaju, provjeri jesu li zaposlenici na liniji vrijednosti i vode li akcije prema cilju. Strateško planiranje podrazumijeva potrebu za stvaranjem zajedničke vizije, jer ukoliko se promjene uzete u obzir samim planiranjem kose s vrijednostima osoba koje ih provode, do promjena neće doći. (prema Wideen, 1994.)

Dakle, prepoznatljivost, identitet, specifična kultura vrtića kao organizacije koja uči postiže se tako da se prvo otkriju zajedničke vrijednosti, pretpostavke i norme ponašanja.

Usuglašavanje vrijednosti osoba koje provode plan je prvi ključni korak i to je jedno od jamstava da planiranje ne ostane samo na papiru.

Strateški plan se odnosi na odlučivanje u svezi odabira relevantnog cilja, ciljeva ustanove. Širi je pojam od poslovnog i razvojnog plana koji su također u funkciji profiliranja identiteta vrtića u očima zaposlenika i javnosti, a posebnu važnost ima i vrednovanje.

*Poslovno planiranje* se odnosi na određivanje i orijentaciju kojom će se ustanova baviti da se postigne cilj. Poslovni plan točno pokazuje:

- gdje se nalazite;
- kamo idete;
- identificira pokazatelje po kojima mjerite svoj napredak;
- pomaže vam u zaobilazanju neizbježnih prepreka;
- pomaže u oblikovanju vizije, misije;
- pomaže u korištenju mogućnosti i resursa (Stutely, 2003.).

### Razvojni plan

Razvojnim planom predviđaju se faze rada i vrijeme u okviru kojih će se doći do postignuća strateškog cilja (npr. radionica svakog parnog mjeseca, prvog tjedna i utorka u mjesecu, trajanje 1-2 godine, izvješća svakih 3 mj.).

## Vrednovanje, evaluacija

Evaluacija je uvijek povezana s procjenom. Kad evaluiramo nešto, uvijek damo odgovor koliko je nešto dobro. Nema samovrednovanja ako nema procjene.

Senge (2003., str. 20) na malo drukčiji, ali način sadržajno sličan strateškom planiranju, opisuje put do postizanja rezultata, i to pomoću pet disciplina koje potiču razvoj ustanove u smjeru učeće organizacije:

**Osobno usavršavanje.** Ova disciplina je umjetnost identificiranja traga koji pojedinac želi ostaviti u svijetu. Misli se na traženje odgovora na pitanje: Što je to moja jedinstvena svrha u životu i na koji način ću tu svrhu ispuniti? Što je smisao mog života?

**Zajednička vizija.** Ova disciplina razvija se kad svaki pojedinac u organizaciji razumije što to organizacija želi postići, kad se svatko osjeća uključenim i posvećen je zajedničkoj viziji. Zajednička vizija postiže se kad je svakome jasno kako iz svoje uloge može pridonijeti ostvarenju zajedničke vizije.

**Mentalni modeli.** Ovo su duboka vjerovanja i pretpostavke o tome kako svijet funkcionira. Ti modeli utječu na naše odluke, akcije koje poduzimamo kao odgovor na događaje i na načine na koje interpretiramo tuđe ponašanje. Ta disciplina uključuje vještine refleksije i ispitivanja naših najdubljih vjerovanja i pomaže drugima u osvješćivanju istih.

**Timsko učenje.** Ono se događa kad grupa ljudi koja radi zajedno iskusi onaj rijedak osjećaj zajedništva, sinergije, produktivnosti i rnzuzijazma. Kad tim istinski uči, grupa kao cjelina postaje mnogo više od pojedinačnog zbroja njezinih članova.

**Sistemska razmišljanje.** Ovo je umjetnost viđenja svijeta kao cjeline i prakse fokusiranja na međuovisnost dijelova sustava. Prakticiranjem discipline sistemskog razmišljanja kreiramo trajna rješenja za teško rješive probleme u svakodnevnom životu.

## Gljučna pitanja kod izrade poslovnog plana

- Gdje smo sada (na točki 'a')
- Gdje želimo stići? (do točke 'b')
- Kako ćemo stići od 'a' do 'b'?
- Što nam treba da stignemo od 'a' do 'b'?
- Jesmo li na pravom putu?

### Gdje smo sada? (točka 'a')

- često se zapaža komunikacija 's visoka', naređenja; komunikaciju na ravnopravnoj osnovi treba poboljšati
- praćenje kvalitete rada vrtića - tko ima pravo na informacije o radu – Agencija za odgoj i obrazovanje, javnost, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta... ?

### Što želimo? (točka 'b')

- dobru komunikaciju unutar ustanove i s nadležnim institucijama
- prevladavajuću komunikaciju s 'ja' porukama
- razumijevanje između ravnatelja/ice i zaposlenika i povjerenje u komunikaciji
- uvažavanje stručnog mišljenja i prijedloga unutar kuće
- redovitu komunikaciju s ciljanom skupinom, a ne samo po pozivu i u slučaju problema
- jasne uloge u projektu

### Kako ćemo stići od 'a' do 'b'?

- 10 radionica iz komunikacije
- trening 'ja' poruka
- povjerenje i razgovori
- formiranje timova oko cilja

### Što nam treba da stignemo od 'a' do 'b'?

- vanjski suradnik, stručnjaci za komunikaciju
- korištenje unutarnjih resursa (psihologinja educirana za Teoriju izbora)
- supervizija nadležne stručne institucije

### Jesmo li na pravom putu?

Naše akcije, komunikacija, vode li cilju? (provjeriti kvalitativno i kvantitativno dogovorenim metodom vrednovanja. Broj incidenata, bilježenje psihosomatskih reakcija u odnosu...)

### Dobitak, smisao plana:

- ugled profesije
- ugodna 'kultura' ustanove za sve
- bolji imidž vrtića
- stvaranje potrebe za tom profesijom u društvu
- ustanova u javnosti dobiva ugled one koja pridonosi sustavu osiguranja kvalitete.

Pripremili smo za vas



Prepoznatljivost, identitet, specifična kultura vrtića postiže se tako da se prvo otkriju zajedničke vrijednosti, pretpostavke i norme ponašanja.



Ukoliko se promjene uzete u obzir samim planiranjem kose s vrijednostima osoba koje ih provode, do promjena neće doći.

U svijetu, kad se govori o tome što sve određuje rezultate neke ustanove, u proces vrednovanja treba uzeti u obzir pretpostavku da ustanovu određuju kompetencije zaposlenika, upisana djeca sa svojim specifičnim potrebama i interesima, roditelji sa svojim kompetencijama koji u interakciji imaju svoj utjecaj, zatim zajednica i niz drugih elemenata. Temeljni dokumenti (Zakon o predškolskom odgoju i naobrazbi /Narodne novine, broj 10/97. i 107/07./, Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe /Narodne novine, 68/08./ i Programsko usmjerenje odgoja i obrazovanja predškolske djece /Glasnik Ministarstva prosvjete i kulture, broj 7/8, 1991./) koji uređuju predškolsku djelatnost u Republici Hrvatskoj omogućavaju razvoj specifičnog identiteta svakog vrtića. S jedne strane postoji otvorenost temeljnih dokumenata za kurikulumski pristup, za ponudu pluralizma programa po sadržaju, dužini trajanja, kompetencijama koje pridonose gradnji autonomije vrtića i njegovog specifičnog identiteta, a s druge strane postoji fokusirana edukacija odgajatelja i ljudski potencijali

koji neće pridonijeti gradnji identiteta vrtića sve dok nisu pretočeni u programe, akcije, vrijednosti koje se žive u ustanovi.

**Osoblje može s razine poštivanja prijeći na razinu prihvaćanja ili čak razinu angažiranosti zahvaljujući dnevnim raspravama. Zajednička vizija izniče iz svakodnevnih aktivnosti i neprestano se ponovno dogovara kroz te aktivnosti.**

Drugim riječima, kad zaposlenici svoje znanje i sposobnosti pretoče u projekte, programe usklađene sa strateškim planom vrtića, kad pridonose stvaranju materijalne i nematerijalne vrijednosti (bolji imidž vrtića, učinkovita organizacija rada, sposobnost rješavanja problema, učinkovita komunikacija, više novca), možemo govoriti o ljudskim resursima vrtića, te intelektualnom potencijalu u funkciji misije i vizije.

Izvori:

1. Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe (Narodne novine, 68/08.).
2. Fidler, B. (1996.) *Strategic Planning for School Improvement*, London, Pitman.
3. Goleman, D. (2000.), *Emocionalna inteligencija na poslu: Mozaik knjiga*. Zagreb.
4. Karila, K. (2002.), *How Does Society Regulate Work in Early Childhood and What Impacts do Regulations Have on Leadership. Towards Understanding Leadership in Early Childhood Context. Acta Universitatis Ouluensis. Series E 35. Oulu: Oulun yliopistopaino, p. 138-150.*
5. Lumby, J. (1999.), *Vision and Strategic Planning. The Principles and Practice of Educational Management. Edited by Tony Bush and Less Bell p. 86-100.*
6. Miljak, A. (2009.), *Življenje djece u vrtiću*. Zagreb: SM naklada.
7. Rodd, J. (1994.), *Leadership in Early Childhood*. London and New York: Teachers College, Columbia University.
8. Scrivens, C. (2002.), *Leadership in Early Childhood: National reflections. Paper*
9. Stutely, R. (2003.), *Uspješan poslovni plan*. Zagreb: Poslovni zbornik d.o.o.
10. Senge, P. (1990.), *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business.
11. Senge, P. (2003.), *Peta disciplina*. Zagreb: Mozaik knjiga.
12. Slunjski, E. (2006.), *Stvaranje predškolskog kurikuluma u vrtiću – organizaciji koja uči*. Zagreb: Mali profesor.
13. *Zakon o predškolskom odgoju i naobrazbi (Narodne novine, broj 10/97. i 107/07.)*. Programsko usmjerenje odgoja i obrazovanja predškolske djece i Humanističko-razvojna koncepcija (Glasnik Ministarstva prosvjete i kulture, broj 7/8, 1991.)
14. Tudor, G. (2009.), *Menadžerska učinkovitost 360 stupnjeva*. Zagreb: MEP Konzult
15. Wideen, M. F. (1994.), *The Struggle of Change: The Story of One School*, London: Palmer Press.