

Schulleitung und Bildungsqualität: Gemeinsamkeiten und Unterschiede in ausgewählten EU-Ländern

Zusammenfassung: Der vorliegende Beitrag befasst sich mit verschiedenen Schulleitungsmethoden und Verwaltungsstilen. Eine effektive Schulleitung erweist sich nach der Qualität des Lehrers als zweitwichtigster Faktor für den Erfolg der Schüler (Augustine et al., 2009 in OECD, 2012). In diesem Beitrag werden die Resultate einer sekundären empirischen Untersuchung vorgestellt, die auf TALIS Daten (2008) basiert. Der prädikative Wert von ausgewählten Variablen (wie z. B.: Schulgröße, Geschlecht des Schulleiters etc.) für verschiedene Typen der Schulleitung und der Managementstile wurde mittels der multiplen Regressionsanalyse festgestellt. Die Resultate der Analyse wurden in den internationalen Kontext eingebettet, da sich der Beitrag auf den Vergleich der Fragebögen von Schulleitern aus Österreich, aus Ungarn, aus der Slowakei und aus Slowenien konzentriert. Die Analyse zeigt, dass die Prädiktoren für verschiedene Schulleitungs und Managementstile meistens länderspezifisch sind und dass in den meisten Indexen nur die Jahre der Erfahrung eine signifikante Rolle spielen. Es gibt keine eindeutige Antwort darauf, welche die besten Schulmanagement- und Schulleitungsstile sind. Unsere Untersuchung zeigt, dass es nicht möglich ist, einen Indikator einzuführen oder zu verbessern, um eine solche Schulleitung zu erreichen.

Schlüsselbegriffe: internationale vergleichende Analyse, Schulleitung, Schulmanagement, Schulleiter

STAVOVI RAVNATELJA PREMA (SAMO)VREDNOVANJU U USTANOVAMA ZA RANI I PREDŠKOLSKI ODGOJ I OBRAZOVANJE

Martina Magaš, mag. paed.
Dječji vrtić „Radost“, Crikvenica, Republika Hrvatska
Doc. dr. sc. Sanja Tatalović Vorkapić
Učiteljski fakultet u Rijeci, Rijeka, Republika Hrvatska

Sažetak:

Stavovi ravnatelja prema (samo)vrednovanju ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje bitno utječu na uspješnost provođenja procesa (samo)vrednovanja, kao i na korištenje rezultatima za planiranje razvoja kvalitete. Stoga je cilj ovoga istraživanja bio ispitati i analizirati stavove ravnatelja o (samo)vrednovanju rada ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje te odnos između karakteristika vrtića, socio-demografskih osobina ravnatelja i njihovih stavova prema (samo)vrednovanju.

U istraživanju su sudjelovala 62 ravnatelja dječjih vrtića iz cijele Hrvatske, odnosno 9,2% od ukupnoga broja ravnatelja ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje u Republici Hrvatskoj. Svi su ispitanici žene, prosječne dobi $M=48,17$ godina ($SD=7,8$), u rasponu od 32 do 64 godine. Primijenjena je anketa koja se sastoji od 31 tvrdnje, konstruirana za potrebe ovoga istraživanja.

Kao što se očekivalo, općenito su utvrđeni pozitivni stavovi ravnatelja dječjih vrtića prema (samo)vrednovanju. Pored toga, utvrđena je pozitivna korelacija između stručne spreme ravnatelja i stavova prema (samo)vrednovanju, to jest ravnatelji s visokom stručnom spremom iskazali su pozitivniji stav prema (samo)vrednovanju. Utvrđeni rezultati ukazuju na važnost ispitivanja stavova prema kvaliteti rada ustanova i (samo)vrednovanju te potvrđuju značajnu ulogu ravnatelja u procesu osiguranja i unapređenja kvalitete rada vrtića.

Ključne riječi: kvaliteta, (samo)vrednovanje, stavovi ravnatelja, ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje

UVOD

Rano djetinjstvo najkritičniji je period u razvoju čovjeka jer se u njemu postavljaju temelji za cjelokupan daljnji razvoj (Berk, 2007). Unapređenje kvalitete rada kao sustavna djelatnost postaje trajna zadaća svake ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Ravnatelj kao pokretač promjena u zajednici učenja ima ključnu ulogu u promišljanju i cjelokupnom procesu razvoja kvalitete ustanove (Mlinarević, 1999).

Suvremena promišljanja odgoja i obrazovanja na svim razinama sve više pažnje posvećuju pitanjima kvalitete, unapređivanja sustava i (samo)vrednovanja (Slunjski, 2006). Postavljaju se pitanja o tome što je kvaliteta, što čini kvalitetu ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje te kako je definirati i pratiti. Kvaliteta je strateški cilj svake organizacije i njezina visoka razina i kontinuirano poboljšavanje primarno je za sve poslovne procese i zaposlenike. To znači da se vodstvo organizacije treba osposobiti za upravljanje kvalitetom, što uključuje planiranje, praćenje, osiguravanje i kontinuirano promišljanje te poboljšavanje kvalitete (Funda, 2008).

U koncepciji promjena odgojno-obrazovnog sustava u našoj zemlji (Strugar, 2002) naglašeno je da on treba biti usmjeren k budućnosti i da mora poticati proces transformacije društva. Ustroj sustava koji se temeljio na prijenosu gotovih činjenica i reprodukciji znanja više

nije održiv te se u odgojno-obrazovnom sustavu naglašava razvoj kompetencija, poticanje kreativnosti, aktivno rješavanje problema i primjena znanja i samoobrazovanja, što zahtijeva drugačije promišljanje odgojno-obrazovne prakse, kontinuirano profesionalno usavršavanje i cjeloživotno učenje odgojno-obrazovnih djelatnika kao nositelja promjena (Tatalović Vorkapić i Vujičić, 2012; Tatalović Vorkapić i sur., 2012). Pritom osiguravanje kvalitete ima značajnu ulogu. Bezinović (2010) navodi da je kvaliteta obrazovanja temelj *društva znanja*, odnosno društvene zajednice koja svoj razvoj temelji na obrazovanju, znanju i cjeloživotnom učenju.

(SAMO)VREDNOVANJE KVALITETE USTANOVA ZA RANI I PREDŠKOLSKI ODGOJ I OBRAZOVANJE

Ljubetić (2009) ističe da je kvaliteta u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja rezultat djelovanja niza subjektivnih i objektivnih čimbenika koji omogućuju zadovoljavanje potreba svih dionika procesa, naglašavajući njezinu razvojnu karakteristiku. Ona se može sagledati iz aspekata različitih dionika procesa koji su suodgovorni u njezinu stvaranju. Stoga je iznimno važno stalno promišljanje i vrednovanje kvalitete odgojno-obrazovne prakse i usklađivanje postojećih vrijednosti radi njezina unapređenja.

„*Samovrednovanje je proces trajnoga praćenja, analiziranja i procjenjivanja svoga rada, rada odgojno-obrazovne ustanove i svih čimbenika koji ju takvom sačinjavaju*“ (NOK, 2011, 287) i bitan je instrument za jačanje kapaciteta ustanove. Osnovni je cilj (samo)vrednovanja unapređenje cjelokupnog odgojno-obrazovnog sustava, pa tako i podsustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Provedbom (samo)vrednovanja omogućuje se *unutrašnji pogled* na razvojne procese u ustanovi te se u odnos stavljaju željeni i postignuti rezultati i ciljevi. Ono se provodi planski, sustavno i organizirano, u njemu sudjeluju svi dionici odgojno-obrazovnog procesa i dugoročno djeluje na kvalitetu rada ustanove. Longitudinalnim istraživanjem provedenim u SAD-u na uzorku od 1300 djece utvrđena je značajna pozitivna povezanost između pohađanja kvalitetnog vrtića i postizanja kognitivnog napretka, akademskog uspjeha i pozitivnih obrazaca ponašanja u adolescenciji (Belsky i sur., 2010).

Osnovno je polazište za unapređenje kvalitete sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja i svake pojedine ustanove pokretanje promjena iznutra, jer „*stvarno poboljšanje kvalitete dolazi iznutra, a ne nameće se izvana*“ (Fink i Stoll, 2000, 224). Prema Muraji „*cilj samovrednovanja jest na sustavan način utvrditi trenutno stanje unutar različitih područja kvalitete rada ustanove, utvrditi prednosti i nedostatke odgojno-obrazovne prakse te potaknuti ustanovu na unapređenje kvalitete*“ (2011, 21). Budući da je kvaliteta subjektivna kategorija, različiti dionici procesa (djeca, odgojitelji, roditelji, stručni tim, tehničko osoblje, lokalna zajednica) imaju različite percepcije ustanove te procjenjuju njezinu kvalitetu iz svoje perspektive. Nužno je imati uvid u mišljenja svih ključnih dionika procesa kako bi se dobila što objektivnija slika stanja u ustanovi. Temeljem prikupljenih podataka svaka ustanova u skladu sa svojim mogućnostima (materijalnim, ljudskim, vremenskim, organizacijskim) određuje prioritetna područja razvoja i izrađuje detaljan plan u kojemu se definiraju razvojni ciljevi.

ULOGA RAVNATELJA U PROCESU (SAMO)VREDNOVANJA

S obzirom na svoju suvremenu ulogu, ravnatelj je ključna osoba za mijenjanje postojeće prakse u našim ustanovama. Jedan od glavnih ravnateljevih zadataka mora biti osiguravanje uvjeta koji će u ustanovi omogućiti primjereniji način rada s djecom i odgojiteljima, ali i kvalitetniji način zadovoljavanja osnovnih psiholoških potreba svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa kako bi oni postali sretniji i zadovoljniji. Sukladno tome, primjena dobivenih rezultata za poboljšanje kvalitete procesa uvelike ovisi o stavovima ravnatelja prema procesu i

rezultatima (samo)vrednovanja. Brojna istraživanja dokazuju ključnu ulogu ravnatelja u procesu (samo)vrednovanja (Mazibuko, 2007) i povezanost uspješnosti provođenja procesa sa stavovima ravnatelja, koji su rezultat njegove razine obrazovanja i razumijevanja smisla (samo)vrednovanja.

Primjena rezultata (samo)vrednovanja rada ustanove i planiranje njezina razvoja nužno uključuje spremnost na pokretanje promjena. Stavovi su važni pokretači našeg socijalnog ponašanja (Pennigton, 2001), stoga stavovi prema (samo)vrednovanju, promišljanju kvalitete i pokretanju promjena imaju velik utjecaj na implementaciju promjena u praksi. Ravnatelji koji imaju pozitivan stav prema (samo)vrednovanju i jasnu percepciju svoje uloge, prihvatit će rezultate dobivene kroz proces (samo)vrednovanja kao pokazatelje trenutnog stanja u ustanovi, raspravljati o njima s članovima kolektiva i timski raditi na strategiji razvoja ustanove i osiguranju kvalitete. Bosker i suradnici (2007, prema Valcke i sur., 2010) ističu negativan stav prema (samo)vrednovanju kao jednu od glavnih prepreka u korištenju povratnih informacija. Stav je najznačajniji aspekt koji određuje spremnost osobe da uloži vrijeme i energiju u bavljenje informacijama (Williams i Coles 2003, prema Valcke i sur., 2010) i uvjerenje korisnika informacija da su im podaci potrebni kako bi unaprijedili odgoj i obrazovanje (Schildkamp i Kuiper 2009, prema Valcke i sur., 2010), što potvrđuju i istraživanja o (samo)vrednovanju škola (Meuret i Morlaix 2003; Vanhoof, Van Petegem i De Maeyer 2009, prema Valcke i sur., 2010). Pozitivni stavovi prema (samo)vrednovanju rezultat su razumijevanja svrhe (samo)vrednovanja i potrebe za poboljšanjem odgojno-obrazovnog procesa. Nasuprot tome, ravnatelj može osjećati neuspjeh i osobnu odgovornost za moguće negativne rezultate procesa (samo)vrednovanja u pojedinim segmentima rada ustanove, što može rezultirati negativnim stavovima.

Rezultati istraživanja provedenih u nizozemskim predškolskim ustanovama te flamskim i belgijskim školama pokazali su da ravnatelji imaju pozitivan stav prema (samo)vrednovanju te da su stavovi u izravnoj vezi s instrumentalnim rezultatima (usmjerenim na ciljeve) i percipiranim učincima. Istraživanje stavova prema (samo)vrednovanju škola provedeno među 2716 ravnatelja i učitelja u 96 škola u Belgiji potvrđuje da je pozitivan stav preduvjet za uspješno (samo)vrednovanje (De Maeyer i sur., 2009). U navedenom istraživanju ispitanici su pokazali pozitivniji stav prema rezultatima nego prema samom procesu (samo)vrednovanja. Također, ravnatelji su pokazali pozitivniji stav nego učitelji, a autori zaključuju da je uzrok tomu njihova veća uključenost u proces (samo)vrednovanja od ostalih sudionika procesa i mogućnost da sami odluče o određenim aspektima (samo)vrednovanja. Rezultati istraživanja pokazali su da su stavovi u korelaciji s kontekstom ustanove u kojoj ispitanik radi, odnosno da su stavovi ispitanika pozitivniji ili negativniji proporcionalno stupnju u kojem su izražene proučavane karakteristike ustanove (organizacijska učinkovitost, profesionalna zajednica učenja). U istraživanju provedenom u 27 nizozemskih predškolskih ustanova (Blok i sur., 2008) nakon dvije godine provođenja procesa (samo)vrednovanja utvrđeno je da ravnatelji imaju pozitivan stav, premda je sam proces samoprocjene težak zadatak za većinu ustanova, pa autori zaključuju da je važno osigurati vanjsku podršku (tzv. *kritičkog prijatelja*).

Može se zaključiti da ravnatelj u procesu (samo)vrednovanja ima ključnu, pokretačku ulogu. Bez njegove zainteresiranosti, angažmana, intrinzične motivacije, spremnosti na pokretanje promjena i timski rad, pružanja podrške ostalim zaposlenicima te razumijevanja važnosti (samo)vrednovanja za izgrađivanje kvalitete ustanove, ono neće biti prihvaćeno u ustanovi niti će ostvariti poželjne učinke.

CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Imajući na umu odgovornost ravnatelja za funkcioniranje ustanove u cjelini i njegovu ključnu ulogu u građenju kvalitete ustanove i procesu (samo)vrednovanja, osnovni je cilj ovoga istraživanja bio ispitati stavove ravnatelja ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje u Republici Hrvatskoj prema (samo)vrednovanju ustanove.

Navedeni cilj istraživanja obuhvaća dva zadatka istraživanja:

- a) ispitati stavove ravnatelja o (samo)vrednovanju u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje;
- b) ispitati odnos između stavova ravnatelja, njihovih socio-demografskih varijabli (stručna sprema, zanimanje i dob ravnatelja, broj godina rada u struci i na radnom mjestu ravnatelja) te značajki vrtića (županijska pripadnost vrtića, broj djece u ustanovi, broj djece obuhvaćene kraćim programima, osnivač ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje te broj stalno zaposlenih odgojitelja, članova stručnog tima i tehničkog osoblja).

Na osnovi spoznaja iz dosadašnjih istraživanja i relevantne literature moguće je postaviti sljedeće afirmativne hipoteze:

Prvo, pretpostavljeno je da će ravnatelji ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje izraziti pozitivne stavove prema (samo)vrednovanju općenito, jer kroz proces dobivaju uvid u stanje u ustanovi, njezine slabe i jake strane te smjernice za poboljšanje kvalitete rada ustanove u cjelini.

Drugo, očekuje se povezanost između sociodemografskih varijabli i stavova prema (samo)vrednovanju općenito. Točnije, pretpostavlja se da će ravnatelji s manjim brojem godina radnog iskustva na radnom mjestu ravnatelja izraziti pozitivnije stavove prema (samo)vrednovanju u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, jer im dobiveni rezultati omogućuju realno sagledavanje stanja u ustanovi. Također, očekuje se da će ravnatelji vrtića s većim obuhvatom djece, odnosno većih ustanova, izraziti pozitivniji stav jer zbog veličine ustanove i opsega posla nemaju uvid u cjelokupni proces i otežana im je izrada razvojnog plana ustanove, te bi kroz proces (samo)vrednovanja mogli dobiti značajne smjernice za rad i planiranje unapređenja kvalitete.

METODA

ISPITANICI

U provedenom istraživanju sudjelovala su ukupno 62 ravnatelja ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, odnosno 9,2% ukupnog broja ravnatelja u Republici Hrvatskoj. Svi su ispitanici bile žene. Prosječna dob ispitanica je 48,17 godina, u rasponu od 32-64 godine. Četrdeset i šest ispitanica ima visoku, a šesnaest višu stručnu spremu. Prosječni radni staž u struci je 29 godina (od 3 do 40 godina). Prosječni je radni staž na radnom mjestu ravnatelja 10 godina (od 6 mjeseci do 24 godine). Četrdeset i devet ispitanih ravnateljica po zanimanju su odgojiteljice, jedna je psihologinja, osam su pedagoginje, tri defektologinje i jedna je viša medicinska sestra. Istraživanjem je obuhvaćeno 20 županija, a broj je ravnatelja po svakoj županiji sljedeći: Grad Zagreb (N=2), Sisačko-moslavačka (N=5), Varaždinska (N=4), Požeško-slavonska (N=1), Karlovačka (N=4), Koprivničko-križevačka (N=3), Splitsko-dalmatinska (N=4), Vukovarsko-srijemska (N=4), Šibensko-kninska (N=1), Osječko-baranjska (N=1), Zadarska (N=2), Virovitičko-podravska (N=3), Bjelovarsko-bilogorska (N=2), Krapinsko-zagorska (N=1), Međimurska (N=5), Zagrebačka (N=2), Dubrovačko-neretvanska (N=5), Ličko-senjska (N=3), Istarska (N=4) i Primorsko-goranska (N=6).

S obzirom na osnivača ustanove u ispitivanju je sudjelovala 51 ravnateljica ustanove čiji je osnivač jedinica lokalne samouprave i 11 ravnateljica privatnih ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Prosječan broj djece u ustanovama čije su ravnateljice sudjelovale u ispitivanju iznosio je M=285 djece (u rasponu od 16-1300). Prosječan broj zaposlenih odgajatelja u ispitanim ustanovama je M=25 (u rasponu od 1-101). Prosječan broj zaposlenih članova stručnog tima u ispitanim ustanovama je M=2 (u rasponu od 1-7). Prosječan broj zaposlenog tehničkog osoblja u ispitanim ustanovama je M=13 (u rasponu od 0-50). U ispitivanju je sudjelovalo ukupno 6 od 14 vrtića uključenih u pilot-projekt samovrednovanja Nacionalnog centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja koji je započeo u rujnu 2011. godine.

INSTRUMENT ISTRAŽIVANJA I POSTUPAK PRIKUPLJANJA PODATAKA

Ispitivanje je provedeno elektronskim putem, anketom izrađenom za potrebe ovog istraživanja. Prvi dio ankete odnosi se na ispitivanje sociodemografskih značajki ispitanika. Jedan dio tvrdnji primijenjenih u drugom dijelu ankete za mjerenje stavova ravnatelja prema (samo)vrednovanju preuzet je iz relevantne literature na temu (samo)vrednovanja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja (Ljubetić, 2009), a drugi dio je kreiran u suradnji s ravnateljima dječjih vrtića u Republici Hrvatskoj. Nastojeći zahvatiti temu što šire, a vodeći pritom računa o sadržajnoj valjanosti, u konačnu verziju ankete ušla je 31 tvrdnja, 25 pozitivno usmjerenih i 6 negativno usmjerenih (4, 8, 15, 17, 24, 31) prema području stava. Ispitanici su se procjenjivali na skali Likertova tipa od pet stupnjeva upisivanjem odgovarajuće numeričke vrijednosti ovisno o tome u kojoj se mjeri slažu ili ne slažu s tvrdnjom (od 1 - u potpunosti se ne slažem do 5 - u potpunosti se slažem).

Ispitanici su birani po principu slučajnog odabira, uz poštivanje dvaju značajnih kriterija: ravnopravan broj ispitanika po županijama i ravnopravan broj ispitanika s obzirom na osnivača ustanove (privatne ustanove i ustanove čiji je osnivač jedinica lokalne samouprave). U prvoj fazi ankete su poslana na 122 adrese e-pošte. Vrlo mali broj ravnatelja odazvao se u roku sedam dana te je nakon tri tjedna ponovljeno slanje anketa na iste adrese e-pošte. U drugoj fazi, zbog malog odaziva ravnatelja, ankete su poslana na 68 adresa e-pošte ravnatelja koji nisu bili uključeni u prvoj fazi te na 13 adresa e-pošte vrtića koji su uključeni u pilot-projekt samovrednovanja pri Nacionalnom centru za vanjsko vrednovanje obrazovanja. U konačnici, odziv je bio 30,55% od ukupnog broja ravnatelja na čije je adrese e-pošte poslana anketa. Obrada podataka provedena je u programu Statistica.

REZULTATI

Temeljem deskriptivne analize stavova ravnatelja prema (samo)vrednovanju vidljivo je da je teorijski i empirijski postavljena hipoteza o postojanju pozitivnih stavova ravnatelja prema (samo)vrednovanju potvrđena. Prosječni odgovor na svim tvrdnjama iz ankete je „*slažem se*“ ($M=4,06$; $SD=0,28$), što je vidljivo iz Tablice 1.

Utvrđeni nalazi ukazuju na to da ravnatelji ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje imaju pozitivan stav prema (samo)vrednovanju općenito. S obzirom na mogući raspon sume svih stavova od 31 do 155, istraživanje je pokazalo vrlo visoku pozitivnost svih stavova koji su ispitani ovom anketom, jer je utvrđena prosječna suma stavova $M=126$.

Tablica 1: Deskriptivni pokazatelji stavova ravnatelja prema (samo)vrednovanju na svim tvrdnjama ankete: aritmetička sredina (M), standardna devijacija (SD), raspon odgovora (R)

Tvrdnja	M	SD	Raspon
1. Svaki odgojno-obrazovni djelatnik može samostalno procijeniti kvalitetu svoga rada.	3,06	1,1	1-5
2. Za kvalitetnu samoprocjenu rada važna je refleksivna praksa.	4,52	0,5	3-5
3. Potrebno je intenzivnije provođenje vrednovanja rada stručnih djelatnika i cjelokupnog konteksta ustanove od strane vanjske institucije (MZOŠ, Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja...).	3,76	0,9	2-5
4. Kvalitetu rada vrtića mogu procjenjivati samo oni koji u njemu rade.	2,35	0,8	1-4
5. (Samo)vrednovanje svih segmenata rada vrtića daje ravnatelju osjećaj kompetencije.	3,77	0,9	2-5
6. Procjena trenutnog stanja u ustanovi važna je za planiranje i unapređenje odgojno-obrazovne prakse.	4,61	0,7	1-5

7. Važno je da u proces (samo)vrednovanja budu uključeni svi čimbenici (djeca, odgojitelji, roditelji, tehničko osoblje, stručni tim, predstavnici lokalne zajednice, Upravno vijeće).	4,34	0,7	2-5
8. Kvalitetu rada vrtića mogu procjenjivati samo odgojno-obrazovni djelatnici.	2,5	0,9	1-5
9. (Samo)vrednovanje svih segmenata rada vrtića daje svim dionicima procesa osjećaj kompetencije.	4,11	0,7	2-5
10. Procesom (samo)vrednovanja ostvaruje se sve veća otvorenost vrtića prema okruženju i zajednici.	4,27	0,6	3-5
11. Važno mi je dobiti objektivnu povratnu informaciju o kvaliteti svoga vrtića kako bih mogao/la djelovati.	4,5	0,7	1-5
12. Roditelji su kompetentni u procjenjivanju kvalitete rada ustanove.	3,23	0,8	1-5
13. U izradu razvojnog plana ustanove trebaju biti uključeni svi čimbenici procesa (ravnatelj, stručni tim, odgojitelji, tehničko osoblje, roditelji, predstavnici lokalne zajednice).	4,10	0,82	2-5
14. Kroz proces (samo)vrednovanja dobivam konkretne i mjerljive podatke koji će biti put za razvoj vrtića.	4,11	0,73	2-5
15. Dionici procesa koji u njega nisu direktno uključeni (roditelji, članovi lokalne zajednice...) nisu kompetentni u procjenjivanju kvalitete rada ustanove.	2,5	0,82	1-5
16. Jasna mi je moja uloga u procesu (samo)vrednovanja vrtića.	4,08	0,77	1-5
17. Sama pomisao na procjenu rada ustanove kod mene izaziva nelagodu.	2,1	0,88	1-5
18. Suradnja svih članova kolektiva i vanjskih dionika (roditelji, Upravno vijeće...) pridonosi kvaliteti rada ustanove.	4,61	0,49	4-5
19. Materijalno i prostorno okruženje vrtića važan je pokazatelj kvalitete rada.	3,92	0,86	2-5
20. Zajednička vizija razvoja vrtića pridonosi povezivanju kolektiva i kvaliteti odnosa.	4,47	0,56	3-5
21. U postizanju kvalitete ustanove moguće je postaviti mjerljive ciljeve.	4,10	0,56	2-5
Kako bi identitet vrtića postao prepoznatljiv, treba utvrditi zajedničke vrijednosti i norme ponašanja kojih će se svi pridržavati.	4,35	0,63	3-5
22. Za kvalitetu rada ustanove najodgovorniji je ravnatelj.	3,31	1,08	1-5
23. Nije potrebno pitati roditelje o kvaliteti rada vrtića.	1,79	0,66	1-5
24. Treba uvažiti procjenu stanja u ustanovi svih dionika (ravnatelj, stručni tim, odgojitelji, tehničko osoblje, roditelji, predstavnici lokalne zajednice) uključenih u proces (samo)vrednovanja.	4,21	0,55	2-5
25. Ozračje u vrtiću utječe na dječje ponašanje.	4,53	0,57	3-5
26. Osnaživanje i suradnja svih dionika procesa radioničkim, stručnim usavršavanja i sl. pridonosi kvalitetnijoj odgojno-obrazovnoj praksi.	4,71	0,46	4-5
27. (Samo)procjena postojećeg stanja temelj je zajedničkom djelovanju u kreiranju i osvješćivanju ozračja vrtića.	4,35	0,52	3-5
28. Svi sudionici procesa suodgovorni su u građenju kvalitete.	4,58	0,5	4-5
29. Kvaliteta prostornog i materijalnog okruženja neizravno utječe na konstrukciju dječjeg znanja.	4,08	0,89	1-5
30. Osjećam se nelagodno kada kvalitetu rada ustanove procjenjuju osobe koje nisu u potpunosti upoznate s procesom (roditelji, članovi lokalne zajednice...).	2,89	1,04	1-5
PROSJEK PROCJENA SVIH STAVOVA	4,06	0,28	1-5
PROSJEK SUME SVIH STAVOVA	126	8,61	31-155

Kako bi se ispitaio odnos između sociodemografskih podataka i stavova, kao i stavova međusobno, provedene su korelacijske analize. S obzirom na utvrđena značajna odstupanja distribucije rezultata od normalne distribucije te na to da se radi o kategorijalnim varijablama

(spol, stručna sprema, županija, osnivač, zanimanje), izračunat je Spearmanov koeficijent rang korelacije. Između pojedinih sociodemografskih varijabli i tvrdnji utvrđena je značajna povezanost, što je prikazano u Tablici 2.

Korelacijskom analizom utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost između stručne sprema ravnatelja i stavova prema (samo)vrednovanju općenito ($r_{ho}=0,32$, $p<0,01$). Drugim riječima, ravnatelji s visokom stručnom spremom iskazali su pozitivniji stav prema (samo)vrednovanju. Što se tiče pojedinih stavova ravnatelja prema (samo)vrednovanju, utvrđeno je da što je njihov staž u struci općenito veći, to se značajno manje slažu s tvrdnjom da svaki odgojno-obrazovni djelatnik može samostalno procijeniti kvalitetu svojega rada ($r_{ho}=-0,31$, $p<0,01$), a značajno više s tvrdnjama da je procjena trenutnog stanja u ustanovi važna za planiranje i unapređenje odgojno-obrazovne prakse ($r_{ho}=0,28$, $p<0,05$), da u izradu razvojnog plana ustanove trebaju biti uključeni svi čimbenici procesa (ravnatelj, stručni tim, odgojitelji, tehničko osoblje, roditelji, predstavnici lokalne zajednice) ($r_{ho}=0,27$, $p<0,05$) te da je (samo)procjena postojećeg stanja temelj zajedničkom djelovanju u kreiranju i osvješćivanju ozračja vrtića ($r_{ho}=0,28$, $p<0,05$).

Tablica 2: Statistički značajni koeficijenti korelacija između socio-demografskih varijabli i stavova ravnatelja

Stavovi ravnatelja prema (samo) vrednovanju	Stručna sprema	Radni staž u struci	Dob	Radni staž na rad. mjestu ravnatelja	Broj djece	Broj zaposlenih odgojatelja	Osnivač
Prosjek procjene svih stavova	0,32**						
Tvrdnja 1		-0,31**					
Tvrdnja 6		0,28*					
Tvrdnja 7							-0,35**
Tvrdnja 12					0,29*	0,29*	
Tvrdnja 13		0,27*		0,32**			
Tvrdnja 15			-0,29*				
Tvrdnja 19			0,28*				
Tvrdnja 20	0,30*						
Tvrdnja 28	0,31**	0,28*					

* $p<0,05$; ** $p<0,01$

Utvrđena je značajna negativna povezanost između osnivača ustanove i tvrdnje pod rednim brojem 7 ($r_{ho}=-0,35$, $p<0,01$), odnosno ravnatelji privatnih vrtića pridaju manju važnost uključivanju svih čimbenika u proces (samo)vrednovanja. Utvrđena značajna pozitivna povezanost između dvanaeste tvrdnje s brojem djece ($r_{ho}=0,29$, $p<0,05$) i zaposlenih odgojitelja ($r_{ho}=0,29$, $p<0,05$), ukazuje na to da ravnatelji predškolskih ustanova s većim brojem djece i zaposlenih odgojitelja iskazuju značajno pozitivniji stav o tome da su roditelji kompetentni u procjenjivanju kvalitete rada ustanove. Da u izradu razvojnog plana ustanove trebaju biti uključeni svi čimbenici procesa (ravnatelj, stručni tim, odgojitelji, tehničko osoblje, roditelji, predstavnici lokalne zajednice) značajno ističu ravnatelji s većim radnim stažem u struci ($r_{ho}=0,27$, $p<0,05$) i na radnom mjestu ravnatelja ($r_{ho}=0,32$, $p<0,01$). Nadalje, stariji ravnatelji značajno manje podržavaju stav da dionici procesa koji u njega nisu izravno uključeni (roditelji, članovi lokalne zajednice...), nisu kompetentni u procjenjivanju kvalitete rada ustanove ($r_{ho}=-0,29$, $p<0,05$) te značajno više ističu da je materijalno i prostorno okruženje vrtića važan pokazatelj kvalitete rada ($r_{ho}=0,28$, $p<0,05$). Veći stupanj stručne sprema ravnatelja značajno je pozitivno povezan s tvrdnjom da zajednička vizija razvoja vrtića pridonosi pove-

zivanju kolektiva i kvaliteti odnosa ($r_{ho}=0,30$, $p<0,05$). Naposljetku, stav da je (samo)procjena postojećeg stanja temelj za zajedničko djelovanje u kreiranju i osvješćivanju ozračja vrtića, značajno je više izražen kod ravnatelja s visokim stupnjem stručne spreme ($r_{ho}=0,31$, $p<0,01$) i većim radnim stažem u struci općenito ($r_{ho}=0,28$, $p<0,05$).

RASPRAVA

Utvrđeni rezultati o općenito pozitivnim stavovima (kako pojedinačnim, tako i općim) ravnatelja o (samo)vrednovanju ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje ukazuju na opravdanost prve postavljene hipoteze. Uzimajući u obzir ključnu ulogu ravnatelja u procesu (samo)vrednovanja ustanove i rezultate dosad provedenih istraživanja (Blok i sur., 2008; De Maeyer i sur., 2009), utvrđeni nalaz je razumljiv te je u skladu s recentnim trendom pridavanja sve veće važnosti samoprocjeni kao važnoj komponenti u planiranju strategije razvoja s ciljem poboljšanja kvalitete svake pojedine ustanove i sustava ranog i predškolskog odgoja u cjelini.

Analizom pojedinačnih tvrdnji koje odražavaju različite aspekte stavova ravnatelja prema (samo)vrednovanju ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje utvrđeno je da su se ravnatelji djelomično ili u potpunosti složili s čak 22 tvrdnje. Svaka od tih tvrdnji ukazuje na pozitivne stavove prema različitim aspektima procesa (samo)vrednovanja. Utvrđeno je da većina ravnateljica smatra da je refleksivna praksa, kojom se profesionalno znanje odgajatelja i *teorija u akciji* stalno propituju i nadograđuju kroz istraživanje vlastite prakse, temelj kvalitetne samoprocjene (Mlinarević i Marušić, 2005). Visoko slaganje s tvrdnjom da je potrebno intenzivnije provođenje vrednovanja rada stručnih djelatnika i cjelokupnog konteksta ustanove od strane vanjske institucije (MZOŠ, Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja...) ukazuje na to da ravnatelji trebaju edukaciju i podršku u procesu (samo)vrednovanja i mjerne instrumente (samo)vrednovanja koji će osigurati objektivne rezultate te ne samo utvrditi stanje nego dati i smjernice za unapređenje kvalitete pojedine ustanove, što ističe i Ljubečić (2009).

Nadalje, visoko slaganje s tvrdnjama da (samo)vrednovanje svih segmenata rada vrtića daje ravnatelju osjećaj kompetencije, da je procjena trenutnog stanja u ustanovi važna za planiranje i unapređenje odgojno-obrazovne prakse te da je važno da u proces (samo)vrednovanja budu uključeni svi čimbenici (djeca, odgojitelji, roditelji, tehničko osoblje, stručni tim, predstavnici lokalne zajednice, Upravno vijeće) ukazuje na razumijevanje potrebe za strateškim planiranjem razvoja ustanove, što uključuje uvid u trenutno stanje i jake i slabe strane ustanove te određivanje prioritarnih zadaća kao polazišta za izradu razvojnog plana (Muraja, 2011). Slaganje ravnateljica s tvrdnjama da (samo)vrednovanje svih segmenata rada vrtića daje svim dionicima procesa osjećaj kompetencije, da se procesom (samo)vrednovanja ostvaruje sve veća otvorenost vrtića prema okruženju i zajednici te da im je važno dobiti objektivnu povratnu informaciju o kvaliteti svoga vrtića kako bi mogle djelovati, ukazuje na to da većina ravnatelja shvaća (samo)vrednovanje kao jedan od načina otvaranja ustanove i suradnje s okruženjem i zajednicom, a to je bitan prediktor kvalitete rada ustanove. Nije naodmet naglasiti ni da povećanjem razine i kvalitete uključenosti u odgojno-obrazovni proces roditelji stječu priliku za vlastito učenje, odnosno razvoj roditeljskih kompetencija (Muraja, 2011). Ustanova koja je otvorena za interakcije i uspostavljanje suradnje s različitim čimbenicima u užoj i široj društvenoj zajednici, učenje, razumijevanje i mijenjanje prakse svim subjektima (djeci i odraslima) može osigurati kvalitetnija iskustva (Muraja, 2011). Ravnateljice su iskazale visoku razinu slaganja s tvrdnjama da u izradu razvojnog plana ustanove trebaju biti uključeni svi čimbenici procesa (ravnatelj, stručni tim, odgojitelji, tehničko osoblje, roditelji, predstavnici lokalne zajednice) te da kroz proces (samo)vrednovanja dobivaju konkretne i mjerljive podatke koji su ishodište za planiranje razvoja vrtića. Većini ravnateljica jasna je njihova uloga u procesu (samo)vrednovanja vrtića te su prema ovoj tvrdnji u prosjeku također iskazale pozitivan stav.

Pozitivan stav o tome da suradnja svih članova kolektiva i vanjskih dionika (roditelji, Upravno vijeće...) pridonosi kvaliteti rada ustanove, pokazuje visoku svijest o potrebi otvaranja ustanova prema vanjskom okruženju. Osim toga, brojni autori naglašavaju značaj poticajnog materijalnog i prostornog okruženja ustanove kao bitnog čimbenika kvalitete (Ljubetić, 2009; Muraja, 2011), što potkrepljuje i pozitivan stav prema devetnaestoj tvrdnji. Visoko slaganje s tvrdnjama 20, 21 i 22 potvrđuje da su usklađene vrijednosti i norme ponašanja put k ostvarenju zajedničke vizije (Fink i Stoll, 2000), odnosno približavanju vlastitih vrijednosti zajedničkim, i da umnogome određuju kvalitetu i način funkcioniranja ustanove (Ljubetić, 2007).

Naposljetku, visoko izraženi pozitivni stavovi na tvrdnjama od 25 do 30 samo, potvrđuju prijašnje pozitivne stavove prema uključivanju u proces (samo)vrednovanja svih dionika u ustanovi, njihovu suodgovornost, mogućnost izravnog i prirodnog uključenja u kreiranje zajedničke vizije te važnost prostornog i materijalnog okruženja, što u konačnici značajno utječe na ozračje u vrtiću. Može se zaključiti da većina ravnateljica smatra da se ozračje odražava na ponašanje djece te prirodu i kvalitetu odgoja i učenja. Ozračje ili kultura ustanove čini ju prepoznatljivom i jedinstvenom te znatno određuje kvalitetu življenja djece i odraslih (Ljubetić, 2007).

Na svega četiri tvrdnje ravnateljice su dale odgovor *Niti se slažem niti se ne slažem*: 1, 12, 23 i 31. Dakle, iskazale su određenu kritičnost prema tvrdnji da svaki odgojno-obrazovni djelatnik može samostalno procijeniti kvalitetu svoga rada. Razlog je tomu možda u promišljanju ravnatelja o različitim razinama odgojno-obrazovne prakse u ustanovi, koje su rezultat razlika u kompetencijama odgojitelja, njihovom razumijevanju djeteta, vrijednostima i uvjerenjima te spremnosti na cjeloživotno učenje. Također je izvjesno da jedan dio odgojitelja može donekle samostalno i realno procijeniti svoju praksu, dok drugi nemaju sposobnost samouvida i nisu spremni za samoprocjenu rada. Ravnateljice se nadalje niti slažu ni ne slažu s time da su roditelji kompetentni u procjenjivanju kvalitete rada ustanove. Razlog ovom stavu leži u tome što neki ravnatelji smatraju da roditelji nemaju potpun uvid u proces ni suvremene spoznaje, odnosno sumnjaju u njihovu kompetentnost i objektivnost, te stoga drže da njihovu procjenu nije potrebno u potpunosti uvažiti. Ovaj odgovor nije u potpunosti u skladu sa suvremenom literaturom, u kojoj je naglašena uloga roditelja kao ravnopravnih partnera u odgojno-obrazovnom procesu (Muraja, 2011). Ravnateljice se niti slažu niti ne slažu s time da je za kvalitetu rada ustanove najodgovorniji ravnatelj. Moguće je da dio ravnatelja, iako shvaća ulogu koju bi ravnatelj trebao imati u građenju kvalitete, ne uspijeva potaknuti istinske promjene u ustanovi te da ovo pitanje povezuje s općim funkcioniranjem ustanove i financijskom podrškom osnivača. Ravnateljice se niti slažu niti ne slažu s tvrdnjom da se osjećaju nelagodno kada kvalitetu rada ustanove procjenjuju osobe koje nisu u potpunosti upoznate s procesom (roditelji, članovi lokalne zajednice...). Moguće je da dio ravnatelja smatra da osobe koje nemaju potpuni uvid u proces subjektivno procjenjuju kvalitetu ili je procjenjuju temeljem tuđeg mišljenja jer nemaju sve informacije. Također, moguće je da nelagodu izaziva otvorena rasprava o slabim stranama ustanove, što može biti predmet budućih istraživanja.

Najniže procjene, to jest slaganje, ravnateljice su pokazale s tvrdnjama 4, 8, 15 i 17. Ravnateljice se djelomično ne slažu s time da kvalitetu rada vrtića mogu procjenjivati samo oni koji u njemu rade ili samo odgojno-obrazovni djelatnici ili da dionici procesa koji u njega nisu izravno uključeni (roditelji, članovi lokalne zajednice...) nisu kompetentni u procjenjivanju kvalitete rada ustanove. Ovaj rezultat ukazuje na tendenciju otvaranja ravnatelja prema uvažavanju mišljenja i procjene osoba koje nisu direktno uključene u odgojno-obrazovni proces konkretne ustanove, a koje često mogu imati objektivniji uvid u pojedine segmente od dionika koji su potpuno uronjeni u proces. I na kraju, djelomično neslaganje ravnateljice su pokazale s tvrdnjom da sama pomisao na procjenu rada ustanove kod njih izaziva nelagodu. Ipak, u mnogim ustanovama pronalaženje i suočavanje s problemima i otvorena diskusija o njima još nije standardna praksa, što naglašava i Schildkamp (2007, prema De Maeyer i sur., 2009) te se procjena i samoprocjena još uvijek često smatraju prijatnijom i kontrolom, tim više

što proces (samo)vrednovanja uključuje i sagledavanje i izlaganje slabih točaka ustanove „javnosti“ (Muraja, 2011).

S obzirom na to da je utvrđena prosječna suma stavova $M=126$, može se zaključiti da je istraživanje pokazalo vrlo visoku pozitivnost svih stavova koji su ispitani ovom anketom. Ankete su bile upućene na 203 adrese e-pošte, a u ispitivanje su se uključile 62 ravnateljice. Pitanje je koji su razlozi neuključivanja dijela ravnatelja i bi li dobiveni rezultati bili različiti da su se svi ravnatelji uključili. Također je upitno kakvi bi rezultati bili da ispitivanjem nisu obuhvaćeni ravnatelji vrtića uključenih u pilot-projekt samovrednovanja pri Nacionalnom centru za vanjsko vrednovanje obrazovanja. Uključivanje u projekt bilo je dobrovoljno pa se može pretpostaviti visoka motiviranost uključenih ravnateljica za proces (samo)vrednovanja, a samim tim i visoko pozitivni stavovi prema istom.

Korelacijskom analizom utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost između stručne spreme ravnatelja i stavova prema (samo)vrednovanju općenito. Ravnatelji s višom stručnom spremom koji su sudjelovali u istraživanju u pravilu su po zanimanju odgojitelji, a oni s visokom stručnom spremom pedagozi, psiholozi i defektolozi, što može biti razlog većoj usmjerenosti ravnatelja, stručnih suradnika, na procjenjivanje, istraživanje i mijenjanje odgojno-obrazovne prakse, jer kompetencije za to stječu procesom obrazovanja. Utvrđeno je da iskustvo na radnom mjestu ravnatelja ne utječe na formiranje stavova prema (samo)vrednovanju, što nije očekivani rezultat. Pretpostavljeno je da se ravnatelji s manje godina iskustva na radnom mjestu ravnatelja realno mogu osjećati nekompetentnima zbog opsega posla (administrativnog i pedagoškog), pa će imati veću potrebu za samoevaluacijom svih segmenata rada vrtića kako bi imali polazište za planiranje rada.

Nije utvrđena značajna povezanost između veličine vrtića, odnosno obuhvata djece i stavova prema (samo)vrednovanju općenito, no utvrđeno je da ravnateljice vrtića s većim brojem djece i zaposlenih odgajatelja iskazuju značajno pozitivniji stav prema tvrdnji da su roditelji kompetentni u procjenjivanju kvalitete rada ustanove. Zanimljiv je i rezultat da ravnateljice privatnih vrtića pridaju manju važnost uključivanju svih čimbenika u proces (samo)vrednovanja, što svakako zaslužuje veću pozornost pri analizi u budućim istraživanjima. Značajne korelacije pojedinih tvrdnji sa sociodemografskim varijablama ukazuju na osjetljivost i diskriminativnost tih specifičnih stavova u odnosu na ispitane socio-demografske značajke, što treba uzeti u obzir kod budućih istraživanja.

ZAKLJUČAK

S obzirom na osnovni cilj ovog istraživanja, potvrđena je prva pretpostavka o postojanju pozitivnih stavova ravnatelja ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje prema (samo)vrednovanju. U vezi s pitanjem odnosa ispitanih sociodemografskih varijabli i stavova ravnatelja, utvrđeno je da ravnatelji s visokom stručnom spremom iskazuju pozitivniji stav prema (samo)vrednovanju. Nadalje, korelacijskom je analizom utvrđeno da nema statistički značajne povezanosti između godina radnog iskustva na radnom mjestu ravnatelja i stavova prema (samo)vrednovanju općenito, već samo s pojedinim tvrdnjama. Sličan je nalaz vezan i uz odnos stavova ravnatelja i obuhvata djece i broja zaposlenih odgojitelja u vrtiću.

Mogućnost generalizacije rezultata ovog istraživanja značajno je ograničena zbog relativno malog uzorka ispitanika te bi istraživanje trebalo provesti na većem i reprezentativnijem uzorku. Budući da još uvijek ne postoji jedinstvena metodologija za (samo)vrednovanje ustanova, te svaka ustanova provodi (samo)vrednovanje rada temeljem upitnika koje kreiraju ravnatelj i stručni tim, realna je različita percepcija postupka (samo)vrednovanja i upotrebe rezultata, što dovodi do velikog raspona rezultata u procjenjivanju pojedinačnih tvrdnji ankete. Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja razvija metodologiju i instrumente kojima se ustanove koriste za (samo)vrednovanje, no upotreba tih instrumenata nije

zakonska obveza. Trebalo bi ispitati stavove ravnatelja i ostalih dionika prema (samo)vrednovanju te utvrditi postoji li povezanost između stavova pojedinih dionika i sociodemografskih varijabli po provođenju procesa (samo)vrednovanja ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje upotrebom standardiziranih instrumenata. Međutim, bez obzira na relativno malen broj obuhvaćenih ravnatelja, ovo je prvo istraživanje o stavovima ravnatelja prema (samo)vrednovanju kvalitete rada predškolskih ustanova u Republici Hrvatskoj, u čemu leži njegov značajan doprinos.

LITERATURA

- Belsky, J., Burchinal, M., Lowe Vandell, D., Steinberg, L. & Vandergrift, N. (2010). Do Effects of Early Child Care Extend to Age 15 Years? Results from the NICHD Study of Early Child Care and Youth Development. *Child Development*. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8624.2010.01431.x/pdf> (23. 1. 2013.)
- Berk, L. E. (2007). *Psihologija cjeloživotnog razvoja*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Bezinović, P. (2010). *Samovrednovanje škola: Prva iskustva u osnovnim školama*. URL: http://www.idi.hr/images/stories/PDF_znanostidrustvo/Samovrednovanje_skola.pdf (24. 2. 2013.)
- Blok, H., Karsten, S. & Slegers, P. (2008). *Looking for a Balance between Internal and External Evaluation of School Quality: Evaluation of the SVI Model*. URL: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02680930801923773> (12. 2. 2013.)
- De Maeyer, S., Vanhoof, J. & Van Petegem, P. (2009). Attitudes towards school self-evaluation. *Studies in Educational Evaluation*, 35(1), 21-28.
- Fink, D. & Stol, L. (2000). *Mijenjajmo naše škole*. Zagreb: Educa.
- Funda, D. (2008.). *Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju*. Zagreb: Kigen d.o.o.
- Ljubetić, M. (2007). (Samo)vrednovanje u sustavu ranog odgoja i obrazovanja. *Pedagogijska istraživanja*, 4 (1), 43-56.
- Ljubetić, M. (2009). *Vrtić po mjeri djeteta: Kako procjenjivati kvalitetu u ustanovi ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja: priručnik za odgojitelje i roditelje*. Zagreb: Školske novine.
- Mazibuko, S. P. (2007). The Managerial Role of the Principal in Whole-school Evaluation in the Context of Disadvantaged Schools in KwaZulu-Natal. *Doctoral Thesis, University of South Africa*. URL: <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/2207/thesis.pdf?sequence=1> (12. 2. 2013.)
- Mlinarević, V. (1999). Pretpostavke kvalitetnog sustava predškolskog odgoja. U: N. Babić (Ur.) *Kvalitetno djelovati - dobro se osjećati: Zbornik radova* (31-36). Osijek: Centar za predškolski odgoj: Visoka učiteljska škola.
- Mlinarević, V. (2004). Vrtićno okruženje usmjereno na dijete. *Život i škola*, 11(1), 112-119.
- Mlinarević, V. & Marušić, K. (2005.). Prava djeteta i njihovo oživotvorenje u sustavu predškolskog odgoja i obrazovanja. *Život i škola*, 14(2), 29-39.
- Muraja, J. (2011). *Priručnik za samovrednovanje ustanova za rani i predškolski odgoj* (radna verzija). Zagreb: Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja.
- Pennington, D. C. (2001). *Osnove socijalne psihologije*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Slunjski, E. (2006). *Stvaranje predškolskog kurikulumu u vrtiću – organizaciji koja uči*. Zagreb, Čakovec: Mali profesor, Visoka učiteljska škola u Čakovcu.
- Strugar, V. (2002). *Koncepcija promjena odgojno-obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Ministarstvo prosvjete i športa. URL: http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/concept_chan-cro-hrv-t02.pdf (15. 2. 2013.)
- Tatalović Vorkapić, S. & Vujičić, L. (2012). Do We Need Positive Psychology in Croatian Kindergartens? The Implementation Possibilities Evaluated by Preschool Teachers. *Early Years: An International Journal of Research and Development*. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/09575146.2012.662214> (15. 2. 2013.)
- Tatalović Vorkapić, S., Vlah, N. & Vujičić, L. (2012). Osnaživanje uloge budućih odgajatelja u očuvanju mentalnog zdravlja predškolske djece: promjene studijskog programa. *Život i škola*, 28(2), 130-144.