

ULOGA RAVNATELJA U PROCESU VOĐENJA USTANOVE

SAŽETAK

Suvremena ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje smatra se mjestom kvalitetnog življenja, ravnopravnog sudjelovanja i zajedničkog učenja djece i odraslih. Svrha promjene odgojno-obrazovne prakse ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja je promišljanje i osuvremenjivanje prakse te unaprjeđenje njezine kvalitete kako bi dijete u toj ustanovi dobilo temelje za svoje cjeloživotno učenje, odnosno kako bi odraslo u osobu koja će znati aktivno istraživati i kritički razmišljati te aktivno sudjelovati u socijalnoj i društvenoj zajednici. Cilj ovog istraživanja je analizirati promjene koje je ravnateljica vrtića Latica u Garčinu unijela u organizaciju i vođenje ustanove te ispitati kako su te promjene utjecale na kvalitetu odgojno-obrazovnog procesa i profesionalni razvoj odgajateljica. Kroz intervju s odgajateljicama, istražuje se u kojoj mjeri te promjene doprinose ostvarivanju postavljenih ciljeva vrtića, kao i njihovom osobnom i profesionalnom rastu. Dobiveni rezultati ukazali su na to da ravnatelji poduzimaju niz akcija koje idu u prilog razvoju profesionalnih kompetencija i odgojitelja i ravnatelja. Suvremeno vođenje ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja teži ka demokratskom i distributivnom stilu vođenja, što ulogu ravnatelja čini kompleksnom i potiče ga na cjeloživotno učenje.

Ključne riječi: kvaliteta, motivacija, promjena, rani i predškolski odgoj i obrazovanje, zajednica.

1. UVOD

Rani i predškolski odgoj i obrazovanje prva je stepenica u kognitivnom, emocionalnom i socijalnom razvoju djeteta. U svijetu, dječji vrtići su pretežno pod ingerencijom lokalne samouprave i nisu definirani kao obvezno inicijalno obrazovanje. Međutim, ako uzmemo u obzir UNICEF kampanju «Prve tri su najvažnije» i brojna istraživanja iz područja pedagogije koja koaliraju

s istraživanjima iz područja neuroznanosti, sasvim je jasno da je rano djetinjstvo temelj za pravilan rast i razvoj djeteta. U ovom se radu pokušalo odgovoriti na pitanje kako vođenje ustanove, kulturni i socijalni status mikrosredine te profesionalne kompetencije odgajatelja imaju ulogu na razvoj ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Prema OECD (2015) sve više zemalja EU ulaže u rani odgoj i

¹ Rad je pripremljen na temelju diplomskog rada «Uloga ravnatelja u procesu vođenja ustanove» kojeg je Ankica Bitunjac izradila pod sumentorstvom dr. sc. Marije Karačić i uspješno obranila na Sveučilištu Slavonskom Brodu 23. rujna 2022. godine.

obrazovanje, profesionalne kompetencije odgajatelja i revidiranje kurikuluma. Jedna od zemalja je i Hrvatska koja je 2015. god. usvojila Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Prema preporuci i mišljenju EU, rani i predškolski odgoj i obrazovanje je temelj razvoja djeteta, integracija djeteta u društvo, socijalizacija te pravo uključivanja djece u odgoj i obrazovanje bez obzira na ekonomski status. Međutim, funkcionira li navedeno i u praksi?

Istraživanje provedeno u Grčkoj ukazuje na vezu između implementacije kurikuluma i samog razumijevanja temeljnog dokumenta. Određene smjernice u praćenju odgojno-obrazovnog rada kroz portfolio, odgajatelji vide kao zbunjujuće i nisu konkretizirane u odnosu na praksu. Birbili (2022) zaključuje da negativne značajke reforme ostavljaju prostor pojedincima za razvoj svoje refleksivne prakse i profesionalnog razvoja. Sustavna podrška odgajateljima je nužna u implementaciji kurikuluma i moguća je sinergijom praktičara, akademske zajednice i koordinatora obrazovnog rada, u ovom slučaju ravnatelja ustanove. Birbili i Hedges (2021) smatraju da je navedena sinergija nemoguća bez aktivnog sudjelovanja praktičara kako u stvaranju kurikuluma tako i u stvaranju smjernica obrazovne politike koja se odnosi na rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Promjene u obrazovanju usmjerene su na postizanje bilo kojeg cilja predškolske politike (kurikulum, inkluzija, ravnopravnost spolova, dječja prava). Ovakav društveni proces zahtijeva profesionalni angažman i učenje ravnatelja koji za cilj ima transformaciju ustanove, a u nekim slučajevima i transformaciju stavova odgajatelja koji utječu na razvoj kvalitete odgojno-obrazovnog procesa.

U Republici Hrvatskoj, implementacija Nacionalnog kurikuluma za rani i predškolski odgoj i obrazovanje odvija se na razini intrinzične motivacije pojedinaca ili manjih zajednica učenja koja djeluju na određenoj lokalnoj razini u vidu udruga ili grupe motiviranih pojedinaca. Vujičić (2015) ističe da je rad na upoznavanju, razumijevanju i istraživanju kulture vrtića iznimno važan za implementaciju Nacionalnog kurikuluma. Razvoj profesionalnog

znanja ravnatelja koje utječe na kulturu vrtića, doprinosi razvoju kvalitetne prakse. Slunjski (2015) ističe da je implementacija Nacionalnog kurikuluma dugotrajan proces za kojeg je važno osigurati sustavnu podršku praktičarima kao i podršku u profesionalnom usavršavanju. Miljak (2005) naglašava važnost sukonstrucije kurikuluma tj. neprestanu nadogradnju koja utječe na razvoj kako kurikuluma tako i pojedinca. Reforme u odgoju i obrazovanju zahtijevaju izuzetan angažman svih sudionika i njihovu sinergiju te međusobnu podršku u profesionalnom i socijalnom razvoju. Zato je važno praktičarima osigurati podršku te poticati ih na sagledavanje vlastite prakse, razvijanje vještina i znanja koje će im omogućiti krajnji cilj a to je implementacija suvremenog kurikuluma te holistički pristup djetetu. Jedno od ključnih pitanja je treba li rani i predškolski odgoj poslužiti kao svojevrsna platforma za tranziciju djeteta iz dječjeg vrtića u školu? Kako transformirati djelatnike u kompetentne profesionalce? Pripremamo li djecu za demokratsko društvo? Trebaju li odgoj i obrazovanje biti u međusobnom recipročnom odnosu?

Na konferenciji ECCERA 2019. god. Jan Peeters je ukazao na problematiku učinkovitosti obrazovne politike i sustava kvalitete koji imaju utjecaj na razvoj ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Osvrnuo se također i na vođenje ustanove i kompetencije odgajatelja kao važan faktor u razvoju kvalitetne prakse. Odgovori na ova pitanja uvelike leže u institucionalnom kontekstu koji je uvjetovan implicitnim pedagoškim pojedinca. Knauf (2017) razmatra razumijevanje sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja i implementaciju istog u praksu. Analizirajući pedagošku dokumentaciju, utvrđuje kontradiktorne elemente između prakse i zahtijeva obrazovne politike tj. reforme obrazovanja. Osim neusklađenosti oko osnovnih ciljeva odgoja i obrazovanja, vođenje ustanove ima važnu ulogu u sustavu Ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.

Vođenje i definicija vođenja

Prema Slunjski (2018) vođenje je sposobnost utjecaja na druge ljude da dobrovoljno rade na

kvaliteti posla ili onoga čime se bave. Senge (1990) dovodi u pitanje stav i mišljenje sudionika uključenih u proces vođenja. Transformacijom mišljenja, sudionici mijenjaju stavove o razvoju ustanove i u konačnici stavove o sebi samima. Dobro će vođenje biti usmjereno prema timskom radu, zajedničkoj viziji i misiji ustanove te međusobnoj podršci sudionika u stvaranju zajednice koja uči. Hargreaves & Fullan (2012) navedene stavove povezuju s pojmom profesionalnog kapitala. Profesionalni je kapital važan u procesu vođenja i procesu promjena a očituje se sviješću o sebi, o onome što sam i načinu ophođenja prema drugim sudionicima mikrosredine pojedinca.

Kako bi ravnatelj mogao razumjeti svoje sudionike tima, potrebno je da posjeduje empatiju i znanje. Razumijevanje se temelji na sustavnoj podršci u rastu i razvoju ne samo cjelokupnog tima već i pojedinca kao individue. Profesionalne kompetencije ravnatelja, uvelike će imati ulogu u prepoznavanju individualnih karakteristika sudionika tima.

Mulford (2007) povezuje temeljne vrijednosti i uvjerenja ravnatelja s dizajniranjem same organizacije. Ono što je cjelokupnom timu bitno, odredit će smjer u kojemu će se ustanova kretati. Važnost dizajniranja ustanove može odrediti i odnos s lokalnom zajednicom i roditeljima. Izgradnja partnerskih odnosa s lokalnom zajednicom i roditeljima, vodi ka prepoznatljivosti ustanove, uzajamnoj podršci i sukonstrukciji kurikulumu ustanove.

Stilovi vođenja: autokratski, demokratski i laissez-faire

Stilove vođenja ustanove možemo promatrati iz perspektive sagledavanja profesionalnih kompetencija ravnatelja i svih implicitnih i eksplicitnih pedagogija koje ravnatelj posjeduje. Stoga je važno sagledavati vođenje kao učinkovito i neučinkovito. Slunjski (2018) upravo neučinkovito vođenje povezuje s autokratskim vođenjem. Ovakav je stil vođenja karakterističan za osobe koje su sklone zapovijedanju, izdavanju naredbi, ne uvažavanju drugih. Vrlo često nadziru sudionike, postavljaju im granice, škrti su pri

nabavci sredstava za rad, nemaju dobre odnose sa sudionicima procesa.

Za razliku od autokratskog vođenja, demokratsko vođenje vodi ka učinkovitosti ustanove i njezinom rastu i razvoju. Demokratskim vođenjem, ravnatelj pruža priliku sudionicima da kažu svoje prijedloge, uvažava mišljenja, sagledava probleme iz različitih perspektiva te zajedno sa sudionicima pronalazi najbolja moguća rješenja. Buhač (2017) navodi da je Laissez – faire stil vođenja prihvatljiv isključivo u ustanovama sa visokoobrazovanim kadrom. Karakteristika navedenog stila vođenja temelji se na indiferentnosti ravnatelja.

U navedenom je modelu upitno sudjelovanje ravnatelja u donošenju bilo kakvih odluka kao i u cjelokupnom upravljanju ustanovom. Sudionici su prepušteni sami sebi i nemaju realan uvid u rast i razvoj svojih profesionalnih kompetencija niti uvid u rast i razvoj ustanove.

Indikatori kvalitete vođenja

Kako bi se ustanova pravovaljano razvijala, važno je da ima indikatore kvalitete kojima je moguće provjeriti rast i razvoj. Prema Antolić- Majcen i Pribela- Hodap (2017), nekoliko indikatora kvalitete ukazuju na pozitivan rast i razvoj ustanove kao i kvalitetu smog vođenja. Indikatori se temelje na području samovrednovanja ustanove u odnosu na elemente i kriterije vrednovanja.

- **Strategija ustanove:** Kao važan kriterij u ostvarivanju kvalitete ustanove, autorice ističu viziju i misiju ustanove. Važno je da su vizija i misija jasno definirane u službenim dokumentima ustanove te da su jasno vidljive u kontekstu ustanove. Viziju i misiju u kurikulum imploementiraju odgojitelji koji na osnovu vizije i misije kreiraju odgojno- obrazovni proces. Važno je osigurati vidljivom jasno definiranu viziju i misiju svim sudionicima odgojno- obrazovnog procesa kao i lokalnoj zajednici.

- **Kultura ustanove:** očituje se u svim akcijama koje podrazumijevaju utjecaj implicitnih i eksplicitnih pedagogija odgojitelja, međusoban odnos, jasno definirana prava i obveze te formalne i neformalne interakcije svih sudionika. kultura ustanove je svojevrsno «ogledalo prema van» jer se jasno oslikavaju vrijednosti i cjelokupan vrijednosni sustav svih odnosa unutar ustanove.
- **Prostorno-materijalni i tehnički uvjeti rada:** uvjetuju dostatnost didaktičkih materijala potrebnih za odgojno- obrazovni proces, vanjskog prostora dječjeg vrtića koji uključuje dvorišne elemente, brojnost djece u odgojno- obrazovnim skupinama sukladno Pedagoškom standardu i ostalim materijalima koji doprinose učinkovitoj evaluaciji odgojno- obrazovnog procesa.
- **Zdravstveno higijenski uvjeti rada i sigurnost:** uključuje zdravstveni odgoj, primarno pružanje zdravstvene zaštite djece te osiguravanje ekološki prihvatljivog i zdravog okoliša djeteta.
- **Kurikulum i odgojno- obrazovni proces:** sukladno Konvenciji o pravima djeteta (2001), prema Rončević, I., Rešček Ramljak, S., i Spajić-Vrkaš, V. (2007) odgojno- obrazovni proces je usmjeren na individualne razvojne karakteristike djeteta. Kurikulum, kao i sve pripadajuće sastavnice teži holističkom pristupu djetetu koja se očituje u fleksibilnosti odgojno- obrazovnog procesa, otvorenosti, integritanosti. Temeljni dokument kurikuluma je Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (2014).
- **Ljudski resursi:** osim brojnosti djelatnika koji sudjeluju u odgojno- obrazovnom procesu, ljudski se resursi očituju i u profesionalnom kapitalu. Važnost struč-

nog usavršavanja djelatnika, svjesnost ravnatelja o važnosti razvoja profesionalnih kompetencija svojih sudionika, važan je indikator kvalitete ustanove.

- **Suradnja s užom i širom društvenom zajednicom:** transparentnost se rada reflektira u odnosima s roditeljima i užom i širom lokalnom zajednicom. Kao što je važno da je kurikulum otvoren, jednako je važno i da je odgojno- obrazovni rad transparentan kako bi potaknuo roditelje, širu i užu lokalnu zajednicu na angažman i uključivanje.
- **Proces praćenja i vrednovanja:** uključuje refleksije i samorefleksije odgojitelja, razvoj refleksivne prakse, timske sastanke i timski rad, kontinuirano vođenje pedagoške dokumentacije te evaluacija dokumentacije s roditeljima i drugim sudionicima odgojno- obrazovnog procesa putem formalnih i neformalnih oblika interakcije.

Navedenim se indikatorima može postići vanjsko vrednovanje ili samovrednovanje ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje.

Uloga ravnatelja u procesu vođenja ustanove

Brojne su uloge ravnatelja u procesu vođenja odgojno- obrazovne ustanove. Uloge su uglavnom definirane sukladno profesionalnim kompetencijama ravnatelja te njegovim/ njezinim implicitnim ili eksplicitnim pedagogijama. Rodd (2006) smatra da bi ravnatelj prije svega trebao imati viziju kakva bi njegova ustanova trebala biti, zatim istu tu viziju podijeliti sa svojim suradnicima tj. komunicirati i osmisлити plan ostvarenja vizije ustanove. Važno je da je ravnatelj inspirativan što mu omogućuje utjecaj među sudionicima. Ovakav utjecaj ne bi trebao voditi ka strahopoštovanju već viđenju ravnatelja kao osnovnog katalizatora promjena. Profesionalnost i profesionalna samouvjerenost je glavna odlika ravnatelja koji teži promjenama

i kvaliteti ustanove. Prema navedenom autoru, navedeni elementi dovode do svijesti o napredovanju kako cjelokupne ustanove, tako i čitavog profesionalnog i stručnog tima.

Edgington (2004) smatra da ravnatelj treba težiti lojalnost prema timu, pokazivati empatiju i slušati tj. uvažavati druge sudionike u timu. Također, ravnatelj bi trebao biti motivator tj. onaj koji nadahnjuje svojim idejama i prijedlozima. Osim profesionalnih kompetencija, autor naglašava važnost i emocija u vođenju ustanove. Prije svega, ravnatelj bi trebao biti empatičan te pružati podršku svom timu, emocionalnu i profesionalnu. Na taj način, svojim primjerom zadobiva poštovanje svojih djelatnika te potiče druge na razvoj njih samih ali i cjelokupne ustanove.

Goleman, Boyatzis & McKee (2002) smatraju ravnatelja produktivnom osobom koji teži boljitku ustanove i pronalazi najbolje načine kako bi došao do cilja. Ravnatelj je učinkoviti komunikator te donosi odluke u zajedništvu s timom. Dosljedan je u dogovorenom planu, točan te samokritičan. Često preuzima rizik za moguće situacije te optimistično sagledava budućnost ustanove. Na taj način drži tim na okupu i pruža im sigurnost.

Prema Department for Education and Skills Resource (2002b) ravnatelj je vođa i uči zajedno s svojim timom. Dobar je komunikator ali isto tako i dobar slušalac. Vrlo je često orijentiran na cilj i mentorira svoj tim osnažujući ih u radu. Drži do vrijednosnog sustava u kojemu je ljudski i intelektualni kapital važan u rastu ustanove. Gradi poštovanje svog tima vjerujući u ispravnost njihovih postupaka. Uporan je u postizanju ciljeva koji vode ka rastu ustanove i proaktivan u postizanju istih.

McCall & Lawlor (2000) ističu ravnatelja kao osobu koja je senzibilna prema ljudima, jasno postavlja ciljeve te omogućuje napredovanje individualnog člana tima. Autori smatraju da je iskrenost vrлина koja bi se trebala isticati kod kvalitetnog vođe.

Hitrec, Jurčev i Đaković (2009) navode da je osobnost u stvaranju socijalnih kontakata jedna od ključnih obilježja uspješnih ravnatelja.

„Ravnatelji koji posjeduju ovu osobinu skloni su poticanju i stvaranju ugodnog socijalnog okruženja, pokazuju sklonost prijateljskim odnosima, otvorenosti, uljudnosti, taktičnosti i diplomaciji. Osjetljivi su prema potrebama drugih i pokazuju zanimanje za njihovu dobrobit. Imaju izraženu socijalnu komponentu i međuljudske vještine te su sposobni stvoriti suradničke odnose s njima podređenim ljudima (str.49).

2. CILJ I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Budući da je cilj ovog istraživanja bio analizirati promjene koje je ravnateljica vrtića Latica u Garčinu unijela u organizaciju i vođenje ustanove, za potrebe ovoga istraživanja korištena je kvantitativna metodologija, prvenstveno kroz intervju s osam odgajateljica zaposlenih u vrtiću Latica u Garčinu. Intervjui su bili usmjereni na ispitivanje specifičnih promjena koje je ravnateljica uvela u vrtiću, poput otvorene komunikacije, poticanja autonomije odgajateljica i drugih inovacija u vođenju ustanove. Analizom odgovora nastojalo se utvrditi kako su te promjene utjecale na kvalitetu odgojno-obrazovnog rada i razvoj profesionalnih kompetencija odgajateljica. U cilju utvrđivanja smjernica korišteni su upitnici Nacionalnog centra za vanjsko vrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja (2012), te intervju s odgojiteljicama (N=8), koje rade u dječjem vrtiću Latica, u ruralnom dijelu Brodsko-Posavske županije. Analizom upitnika te kodiranjem transkripta intervjuja, utvrđene su određene smjernice u vođenju ravnateljice koje mogu poslužiti za bolje shvaćanje odnosa i putokaz su za daljnja istraživanja u ovom području.

Istraživačka pitanja

- Kako unaprijediti ulogu ravnatelja u vođenju predškolske ustanove ?
- Koje su smjernice za ljudski dobrovoljni angažman u poduzimanju akcija za podizanje kvalitete ?

Instrumenti istraživanja

Budući da je provedeno istraživanje koje se odnosi na indikatore kvalitete, pitanja su konstruirana po uzoru na upitnik i smjernice Nacionalnog centra za vanjsko vrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Instrumentarij za provođenje intervjua uključuje suglasnost o sudjelovanju u istraživanju, jamstvo o povjerljivosti podataka te pisane bilješke o izjavama na postavljena pitanja. Za prvi su upitnik (Prikaz 1) korišteni indikatori kvalitete prostorno- materijalnog okruženja i kuri-

kuluma. Na 16 su tvrdnji odgojiteljice iskazale svoj stav Likertovom skalom procjene od 1-5 od kojih je 1- ne slažem se, do 5- djelomično se slažem. Upitnik sadržava i dva otvorena pitanja.

Upitnik za samovrednovanje ustanove (Prikaz 1.)

Molimo Vas da na navedene tvrdnje odgovorite Likertovom skalom procjene od koje je 1- uopće se ne slažem, 2- djelomično se ne slažem, 3- niti e slažem, niti se ne slažem, 4- djelomično se slažem, 5- slažem se u potpunosti.

Prikaz 1. Upitnik prema NCVO indikatorima vrednovanja kvalitete ustanova

1. Prostor zadovoljava potrebe djece.	1	2	3	4	5
2. Prostor je za djecu poticajan.	1	2	3	4	5
3. Osiguravamo dovoljno materijala djeci za kvalitetan rad.	1	2	3	4	5
4. Naša je ustanova dovoljno opremljena.	1	2	3	4	5
5. Zadovoljna sam interijerom ustanove.	1	2	3	4	5
6. Zadovoljna sam eksterijerom ustanove.	1	2	3	4	5
7. Organizacija vremena je fleksibilna.	1	2	3	4	5
8. Ozračje u kojem radim je ugodno i poticajno.	1	2	3	4	5
9. Važno je da radim u pozitivnom ozračju.	1	2	3	4	5
10. Zadovoljna sam komunikacijom sa sudionicima odgojno-obrazovnog procesa.	1	2	3	4	5
11. Razvijamo suradničke odnose u ustanovi.	1	2	3	4	5
12. Prilagođavam način rada različitim sposobnostima djece.	1	2	3	4	5
13. U neposrednom radu, poštujem različite načine učenja djece.	1	2	3	4	5
14. Svako dijete ima slobodu biranja sadržaja i aktivnosti.	1	2	3	4	5
15. Potičem djecu na samoprocjenu svojih aktivnosti i postupaka.	1	2	3	4	5
16. Okruženje naše ustanove omogućuje raznovrsne interakcije djece i odraslih.	1	2	3	4	5

1. U nekoliko rečenica opišite vašu očekivanja vezana za odgojno- obrazovni rad, kontekst vrtića te vođenje istog.
2. U nekoliko rečenica opišite teškoće s kojima se susrećete u odgojno- obrazovnom radu i kratko definirajte što bi vam pomoglo u kvaliteti vašeg rada.

U intervjuu (Prikaz 2) su također korištena pitanja NCVO na koja su odgojiteljice odgovarale. 12 pitanja ukazuju na indikator kvalitete koji se odnosi na vođenje ravnateljca. Element indikatora je «Moć je ravnomjerno raspoređena na sve djelatnike».

Prikaz 2. Intervju-pitanja formulirana prema indikatoru kvalitete

1. Na koji način ravnateljica pruža podršku u razvijanju prakse i ostvarivanju promjena?
2. Koji postupci odgojitelja omogućavaju autonomiju u radu s djecom?
3. Na koji način aktivno sudjelujete u procesu planiranja, donošenju odluka ili strategijama rješavanja problema?
4. Kojim postupcima njegujete suradničku kulturu vrtića?
5. Kojim aktivnostima doprinosite timskom ozračju?
6. Na koji način djelujete sukladno viziji vrtića?
7. Na koji ste način informirani o informacijama vezanim za vaš posao?
8. Koliko često predlažete ravnateljici ideje ili iznosite probleme vezane za vaš rad?
9. Iznosite li češće probleme ili ideje?
10. Na koje probleme nailazite u radu?
11. Na koji način i kojim aktivnostima doprinosite uvođenju inovativnih ideja u ustanovu?
12. Kako doprinosite ostvarivanju ciljeva u svojoj ustanovi?

Analiza podataka

Za analizu podataka, korišteni su transkripti razgovora odgojiteljica koje su sudjelovale na timskom sastanku tijekom akcijskog istraživanja. Razgovori su kodirani ručno zbog nedostatka odgovarajućeg programa. Validnost rezultata je provjerena u razgovoru s kritičkim prijateljem (odgojiteljica iz drugog vrtića).

3. REZULTATI I RASPRAVA

Na samom početku akcijskog istraživanja, odgojiteljice su dobrovoljno pristale na sudjelovanje. Svaki je mjesec organiziran timski sastanak a u slučaju veće potrebe i dva puta mjesečno, ovisno o potrebama odgojitelja i mogućim neplaniranim teškoćama. Akcijsko je istraživanje trajalo od ožujka do srpnja 2022. god. Na prvom su timskom sastanku u ožujku, odgojiteljice ispunile upitnik kreiran prema NCVO.

Na prvu tvrdnju koja se odnosi na važnost **prostorno-materijalnog okruženja** kao indikatora kvalitete - «*Prostor zadovoljava potrebe djece*», dvije su odgojiteljice izrazile stav da se u potpunosti slažu, N=2, pet se odgojiteljica slaže, N=5, dok je jedna odgojiteljica izjavila da se

niti slaže, niti ne slaže, N=1. U daljnjem razgovoru s odgojiteljicama, doznajemo da je ključni problem epidemiološka situacija koja je uvelike utjecala na kreiranje prostorno- materijalnog okruženja. Budući da su postojala određena ograničenja u korištenju didaktičkih materijala, djeca su bila uskraćena za kvalitetan odgojno-obrazovni kontekst.

Druga tvrdnja «*Prostor je za djecu poticajan*», pet je odgojiteljica tvrdilo da se u potpunosti slažu N=5, jedna da se slaže, N=1 i jedna da se niti slaže, niti ne slaže N=1.

Treća tvrdnja «*Osiguravamo dovoljno materijala djeci za kvalitetan rad.*» rezultirala je slično. Potpuno se slažu 4 odgojiteljice, N=4, tri se slažu, N=3 dok se jedna odgojiteljica niti slaže, niti ne slaže, N=1. Sagledavajući generalno element indikatora kvalitete, odgojiteljice imaju pozitivan stav o prostorno-materijalnom okruženju dječjeg vrtića.

Četvrta, peta i šesta tvrdnja, odnosi se na eksterijer i interijer ustanove «*Naša je ustanova dovoljno opremljena*», «*Zadovoljna sam interijerom ustanove*», «*Zadovoljna sam eksterijerom ustanove*» Na tvrdnje o interijeru, pet je odgojiteljica reklo da se u potpunosti slažu, N=5, jed-

na da se slaže, N=1 i jedna da se niti slaže, niti ne slaže, N=1. Za eksterijer se slaže četiri odgovajteljice, N=4, dvije se niti slažu, niti ne slažu, N=2, Jedna se odgovajteljica slaže, N=1. Razlog je nedovršeni dvorišni dio dječjeg vrtića, budući da je novootvoreni vrtić.

Sedma se tvrdnja odnosi na indikator kvalitete **kurikulum** «Organizacija vremena je fleksibilna». Sve se odgovajteljice u potpunosti slažu da je organizacija vremena u odgojno-obrazovnom procesu fleksibilna. N=8.

Sljedeća se skupina pitanja odnosi na indikator **ljudskih resursa i kulture vrtića**. «Ozračje u kojem radim je ugodno i poticajno», «Važno je da radim u pozitivnom ozračju.», «Zadovoljna sam komunikacijom sa sudionicima odgojno-obrazovnog procesa.», «Razvijamo suradničke odnose u ustanovi.» Sve se odgovajteljice u potpunosti slažu da je radno ozračje važno i zadovoljne su socijalnim odnosima unutar ustanove. N=8.

Indikator kvalitete **kurikulum** sadrži nekoliko pitanja koja se očituju na usmjerenosti na dijete. «Prilagođavam način rada različitim sposobnostima djece.», «U neposrednom radu, poštujem različite načine učenja djece.», «Svako dijete ima slobodu biranja sadržaja i aktivnosti», «Potičem djecu na samoprocjenu svojih aktivnosti i postupaka.» Odgovajteljice se u potpunosti slažu. N=7.

S Indikatorom kvalitete **suradnje s roditeljima i lokalnom zajednicom** «Okruženje naše ustanove omogućuje raznovrsne interakcije djece i odraslih» u potpunosti se slaže šest odgovajteljica, N=6, dok se dvije odgovajteljice slažu, N=2. Na dva otvorena pitanja, odgovajteljice zaključuju da su im potrebne **edukacije** za razvoj njihovih profesionalnih kompetencija (O1: «Različite edukacije u svrhu napretka odgojitelja i vrtića; O2: «Edukacije u svrhu poboljšanja rada.»)

Sukladno **potrebama odgojitelja**, ravnateljica organizira edukacije koje idu u korist razvoju odgojiteljskih kompetencija.

Smatraju također da je **timski rad** vrlo bitan za vođenje i razvoj ustanove. (O3: «Očekujem kvalitetan timski rad» ; O6: «Zajedničku suradnju i napredak») Odgovajteljice su navele i nekoliko teškoća s kojima se nalaze a odnose se uglav-

nom na nedostatnost materijala tj. **prostorno-materijalnog okruženja** upravo zbog epidemioloških barijera. (O7: «Malo više materijala i bit će super» O4: «Dodatna dostupnost materijala.» O3: «Nedostatak igračkaka.»)

Nakon refleksivnog pristupa u analizi tvrdnji odgovajteljica, planirana je i realizirana nabavka potrebne literature, kako bi se ojačale **profesionalne kompetencije odgojitelja**. Također je realizirana nabavka didaktičkih materijala, koje su dodatno obogatile glazbeni centar dječjeg vrtića i sobe dnevnog boravka. Budući da su odgovajteljice na timskom sastanku planirale određene akcije koje uključuju i roditelje, postignut je i indikator kvalitete koji se odnosi na suradnju s roditeljima i lokalnom zajednicom. U dogovoru s ravnateljicom, odgovajteljice organiziraju neformalne oblike suradnje, kojima postižu uključenost roditelja u odgojno-obrazovni proces. Ovo pak vodi k transparentnosti ustanove i **ogledanju kulture i međusobnih odnosa**. (O3: «Dogovorili smo s ravnateljicom izlet s roditeljima. Svi ćemo ići zajedno kako bi se bolje upoznali.» O7:» Ravnateljica nam je omogućila prijevoz i okrpju za odrasle i djecu. Općina se uključila i dala podršku u nabavci potrepnosti neophodnih za izlet.»)

Nakon dvije etape akcijskog istraživanja i evaluacije sudjelovanjem odgojiteljica na timskim sastancima, odgovajteljice su kritički sagledale praksu, rast i razvoj ustanove i vođenje ravnateljice. Kako bi evaluacija bila efikasnija, sudjelovale su u intervjuu za odgojitelje. Pitanja su korištena iz Priručnika za samovrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja (2012).

Na pitanje «Na koji način ravnateljica pruža podršku u razvijanju prakse i ostvarivanju promjena?», većina je odgovajteljica odgovorila sukladno indikatoru **prostorno-materijalnog okruženja**, (O5: «Ravnateljica nam omogućava potrebna sredstva za rad.....O3:»...»financijski omogućava ostvariti ideje «.....O7: «nabavka potrebnih materijala, didaktičkih sredstava») i **kulture ustanove**. (O2: «Savjetuje nas oko rada».....O4: «diskusije na temu tijekom timskog sastanka»..... O2: «Sloboda u organiziranju i planiranju aktiv-

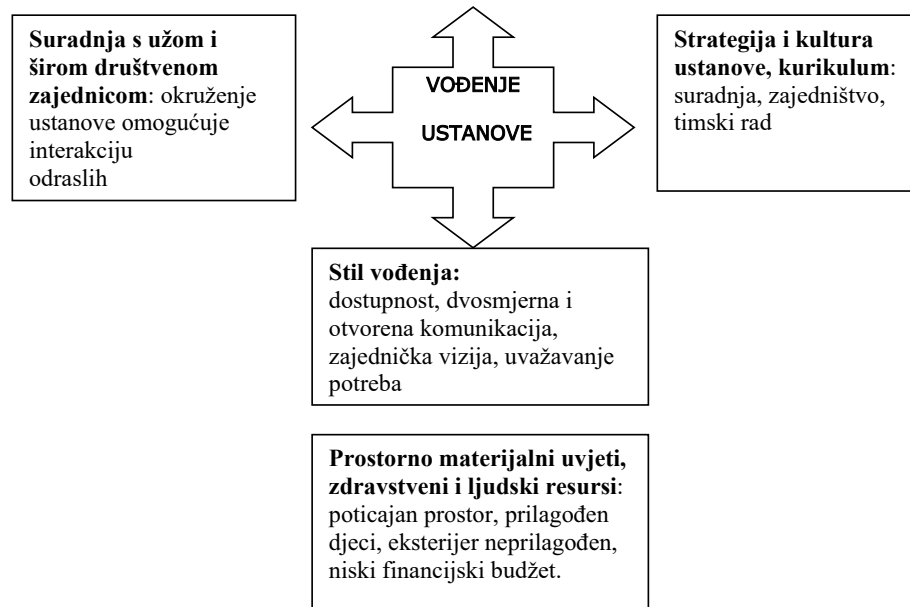
nosti»....05: «Razvoj partnerskih odnosa između sudionika»....01: «Svakodnevna i otvorena komunikacija»). **Kultura vrtića i strategija razvoja ustanove** prisutne su u odgovorima na 3. i 4. pitanje. Odgojiteljice ističu **suradnju, zajedništvo, timski rad, partnerstvo, zajednička vizija**: (05: «Trudim se održavati suradničke odnose s kolektivom»....02: «Team Building pomaže nam u partnerskim odnosima»....06: «Družimo se i izvan radnog vremena»....04: «Rad i odgojno-obrazovni proces planiramo sukladno viziji vrtića»).

Kurikulum kao strategija, prisutan je u sljedećim odgovorima: 08: «Zajedničke aktivnosti za djecu svih skupina»...06: «Individualni rad s djecom»....04: «Dobrobit djece je na prvom mjestu») Osim navedenih indikatora, odgojiteljice ističu važnost **dvosmjernе i otvorene komunikacije** i važnost razmjene informacija s ravnateljicom: 07: «Koristimo internetsku komunikaciju za sastanke s ravnateljicom, koliko god ima potrebe...nekada svaki tjedan a nekad jednom tjedno.» 06: «Kad imam potrebu iznosim ravnateljici probleme ili ideje»...03: «

Također, odgojiteljice ističu i važnost **dostupnosti** ravnateljice: 03: «Ravnateljica je dos-

tupna stalno, tako da smo u mogućnosti iznijeti svoje ideje kad god se pojave a isto tako i probleme.» Nadalje, važnost **socio-emocionalnih odnosa** ravnateljice i odgojiteljica daje sliku stila vođenja ustanove. (04: « Ravnateljica uvažava ideje i ima razumijevanja za iznesena mišljenja i prijedloge»). Odgovorima na pitanja o mogućim problemima, odgojiteljice su ukazale na problem **ljudskih resursa i zdravstvenohigijenskih uvjeta te sigurnosti djece**: 06: « Problemi su u organizaciji rada, ako nedostaju djelatnici»....05: «Nedovoljan budžet uzrokuje probleme financijske prirode, loša je ograda oko vrtića»...07: « Loše slavine i postavljeni sapuni koje je nemoguće koristiti u jaslicama». Rezultati istraživanja ukazuju na to da su promjene koje je ravnateljica uvela, poput otvorene komunikacije i poticanja autonomije odgajateljica, značajno doprinijele poboljšanju kvalitete odgojno-obrazovnog procesa. Odgajateljice su istaknule kako su ove promjene pozitivno utjecale na njihov profesionalni razvoj i osjećaj kompetentnosti u radu s djecom. Ovi rezultati podržavaju hipotezu da strateške promjene u vođenju, koje je inicirala ravnateljica, mogu biti ključne za unapređenje ukupne kvalitete rada u predškolskim ustanovama.

Prikaz 3. Analiza vođenja ustanove prema indikatorima kvalitete (slikoviti prikaz)



4. ZAKLJUČAK

Vođenje je kompleksan sustav u kojemu je bitno sudjelovanje svih sudionika. Važno je da je sudjelovanje na dobrovoljnoj bazi kako bi promjene «na bolje» kretale od pojedinaca a ne od ravnatelja. U ovom se akcijskom istraživanju pokušalo unaprijediti ulogu ravnatelja u vođenju predškolske ustanove. Imajući na umu potrebe odgojitelja, ravnateljica je poduzela niz akcija koje su išle u prilog razvoju profesionalnih kompetencija odgojitelja ali i razvoju profesionalnih kompetencija ravnateljice. Važnost otvorenosti za prijedloge i ideje odgojiteljica te samom poticanju na autonomiju u realizaciji istih, ravnateljica je postigla osobnom dostupnosti i otvorenom komunikacijom. Ovakav je pristup osnažio ljudski potencijal tima te ih potaknuo na podizanje kvalitete ustanove. Budući da su odgojiteljice slobodne u komunikaci-

ji, iznijele su nekoliko problema koji se odnose uglavnom na osnivača koji ima indirektan utjecaj na kvalitetu ustanove u financijskom smislu. Pozitivni stavovi i važnost kvalitetnog vođenja koje uključuje komunikaciju, socio-emocionalne odnose i indikatore kvalitete, rezultirali su dobrovoljnim angažmanom odgojiteljica u stvaranju kvalitete ustanove. Istraživanje je pokazalo da promjene koje je ravnateljica vrtića Latica u Garčinu uvela u organizaciju rada i vođenje ustanove imaju značajan utjecaj na unapređenje kvalitete odgojno-obrazovnog procesa i razvoj profesionalnih kompetencija odgojiteljica. Ovi rezultati sugeriraju da je ključ uspjeha u vođenju predškolske ustanove sposobnost ravnatelja da inicira i provodi promjene koje odgovaraju potrebama ustanove i njenog osoblja, čime se doprinosi ostvarivanju postavljenih ciljeva i poboljšanju kvalitete rada.

5. LITERATURA

- Antulić Majcen, S. & Pribela-Hodap, S. (2017). *Prvi koraci na putu prema kvaliteti: Samovrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja*. Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja.
- Birbili, M. (2022). Sharing pedagogical documentation with others: exploring issues of addressivity and voice. *European Early Childhood Education Research Journal* 30:2, pp 309-323.
- Birbili, M. & Hedges, S. (2021). Studying curriculum as culture: early childhood policy documents in Greece and New Zealand. *International Journal of Early Years Education* 0:0, pp. 1-16.
- Bennet, N., & Anderson, L. (2003). *Rethinking Educational Leadership (pp. 1)*. SAGE Publication Ltd.
- Bognar, B. (2006). How to Assess the Quality of Action Research. *Semantic Scholar*, Corpus ID: 146691899.
- Buhač, Lj. (2017). Utjecaj stilova vođenja na pedagoški menadžment. *Acta Iadertina*, 14/1, str.81-98.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School Leadership Models: What Do We Know? *School Leadership and Management*, 34, pp.1-19.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Crossan, M. & Hulland, J. (1997). *Measuring Organizational Learning*. Richard Ivey School of Business.
- Damirich, Q., Rahimi, G. & Seyyedi, H. (2018). Transformational leadership style and innovative behaviour on innovative climate. *International Journal of Management and Human Science (IJM-HS)*, Volume 2, Issue 4, pp. 25-37.
- Department for Education and Skills Resource Accounts 2002 – 03. *Stationery Office, Resource Accounts 2002-03*.

- Edgington, M. (2004). *The foundation stage teacher in action teaching 3, 4 and 5-year-olds*. SAGE Publications Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781446215760>
- Gastil, J. (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Article in Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/001872679404700805>
- Goleman, D., Boyatzis, R. E. & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Hitrec, S., Jurčev, A. i Đaković, O. (2009). Vođenje odgojno-obrazovnih ustanova (Educational Leadership) U: Barabaš-Seršić, S. i sur. (ur.), Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje. Agencija za odgoj i obrazovanje, str. 43-65.
- Knauf, H. (2017). Making an Impression: Portfolios as Instruments of Impression Management for Teachers in Early Childhood Education and Care Centres. *Early Childhood Educ J* 45, pp. 481–491 . <https://doi.org/10.1007/s10643-016-0791-0>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *In Psychological Review*, 50 (4), pp.430-437.
- McCall, C. & Lawlor, H. (2000). *Leadership Examined: Knowledge and Activities for Effective Practice*. Stationery Office.
- Miljak, A. (2005). Su-konstrkcija kurikuluma i teorije (ranog odgoja) i obrazovanja. *Pedagoška istraživanja*, 2 (2.), 235-250.
- Mulford, B. (2007). *Successful School Principalship in Tasmania*. In: Kenneth Leithwood; Christopher Day (eds.), *Successful Principal Leadership in Times of Change*. Dordrecht: Springer, pp. 17-38.
- Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje* (2014). Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta.
- Priručnik za samovrednovanje ustanova ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja (2012). *Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja*.
- Rodd, J. (2006). *Leadership in early childhood*. Crows Nest Allen & Unwin .
- Rončević, I., Rešek Ramljak, S. i Spajić-Vrkaš, V. (2007). *Konvencija o pravima djeteta: Konvencija o pravima djeteta : usvojena na 44. zasjedanju Opće skupštine Ujedinjenih naroda, 20. studenoga 1989. godine (rezolucija br. 44/25); stupila na snagu 2. rujna 1990. godine*. Pravobranitelj za djecu.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/ Currency.
- Slunjski, E. (2015). *Izvan okvira, kvalitativni iskoraci u shvaćanju i oblikovanju predškolskog kurikuluma*. Element.
- Slunjski, E. (2018). *Vođenje : prema kulturi promjene*. Element.
- Vujičić, L. (2015). Pripovjedačko putovanje odgajatelja ili osobna refleksija putem fotografije. *Di-jete, vrtić, obitelj*, 21 (79), str. 6-8. <https://hrcak.srce.hr/172539>

THE ROLE OF THE LEADERSHIP IN THE PROCESS OF RUNNING IN THE INSTITUTION

ABSTRACT

A modern institution for early childhood education is considered a place of quality living, equal participation, and shared learning for children and adults. The purpose of changing the educational practices in early childhood education is to reflect upon and modernize these practices and improve their quality so that a child in such an institution receives a foundation for lifelong learning, growing into a person capable of active exploration, critical thinking, and active participation in social and community life. The aim of this research is to analyze the changes introduced by the director of the Latica Kindergarten in Garčin regarding the organization and management of the institution and to examine how these changes have impacted the quality of the educational process and the professional development of educators. Through interviews with educators, the study explores the extent to which these changes contribute to achieving the kindergarten's set goals, as well as to their personal and professional growth. The results obtained indicated that directors undertake a series of actions that favor the development of professional competencies for both educators and directors. Modern management of early childhood education institutions leans towards a democratic and distributive leadership style, making the role of the director complex and encouraging lifelong learning.

Keywords: quality, motivation, change, early and preschool education, community.