

Uloga ravnatelja u promjeni kulture dječjeg vrtića

Priseker, Sandra

Master's thesis / Diplomski rad

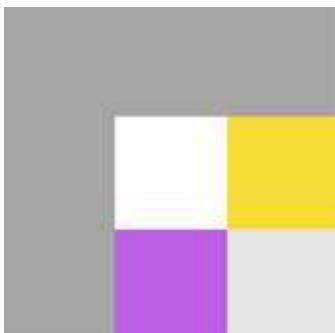
2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Education / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:141:379528>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-30**



Repository / Repozitorij:

[FOOZOS Repository - Repository of the Faculty of Education](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

FAKULTET ZA ODGOJNE I OBRAZOVNE ZNANOSTI

Sandra Priseker

ULOGA RAVNATELJA U PROMJENI KULTURE DJEČJEG VRTIĆA

DIPLOMSKI RAD

Osijek, 2020.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

FAKULTET ZA ODGOJNE I OBRAZOVNE ZNANOSTI

Diplomski sveučilišni studij ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja

ULOGA RAVNATELJA U PROMJENI KULTURE DJEČJEG VRTIĆA

DIPLOMSKI RAD

Predmet: Vođenje u predškolskoj ustanovi

Mentorica: prof.dr.sc. Vesnica Mlinarević

Studentica: Sandra Priseker

Matični broj: 435

Modul:

Osijek, listopad, 2020.

SAŽETAK

Kultura odgojno-obrazovne ustanove relativno je nov pojam u hrvatskoj terminologiji, stoga su prisutna različita gledišta i određenja. Kultura predstavlja ozračje zajednice, način na koji zajednica diše i živi. Ovaj se rad bavi analiziranjem uloge ravnatelja u predškolskim ustanovama, a posebno njegovim ulogama u promjeni kulture dječjeg vrtića. Mnogi autori navode ravnatelja kao ključnu osobu i pokretača promjene u odgojno-obrazovnim ustanovama. Cilj je empirijskog dijela rada dobiti uvid u razinu kvalitete vođenja predškolske ustanove te utvrditi stavove ravnatelja o vođenju predškolske ustanove, o unapređenju kvalitete kulture odgojno-obrazovne ustanove, kompetentnosti rada s djecom predškolske dobi, suradnji stručne službe s dječjim vrtićem, procesu promjene u dječjem vrtiću, autonomiji te o profesionalnom razvoju odgojitelja. Instrument koji se koristio je vođeni intervju s 3 ravnateljice slavonskobrodske dječje vrtića. Rezultati istraživanja pokazuju da tri ravnateljice, sudionice ovog istraživanja imaju visoku razinu samopouzdanja, dobar odnos s odgojiteljima i stručnom službom te ih smatraju autonomima i kompetentnima, za razliku od vlastite autonomnosti u radu koju percipiraju nižom razinom i smatraju da trebaju imati višu razinu. Rad ukazuje na potrebu sustavne stručne podrške ravnateljima radi unapređivanja vođenja ustanove i odgojno-obrazovnog rada te omogućavanja kvalitetne promjene kulture ustanove što je svakako dugotrajan i evolucijski proces. Rezultati istraživanja potvrđuju pretpostavke kako ravnatelj ima važnu ulogu u promjeni kulture ustanove te da mu u procesu promjene pomažu odgojitelji.

Ključne riječi: kultura, ravnatelj, dječji vrtić, promjena, odgojno-obrazovni proces

SUMMARY

The culture of educational institution is quite a new term in Croatian terminology, hence the presence of different views and determinations. Culture represents the community environment, the way one community lives and breathes. This diploma work analyses the role of the principles in the preschool institutions with the special focus on their roles in changes of the kindergarten culture. Number of authors claim that the principle is the key person and the initiator of changes in educational institutions. The goal of the empirical part of this diploma work is to gain insight of the quality level of running a preschool institution and determine the views of the principles on leading preschool institution, quality improvements

of culture within educational institution, competences needed for working with preschool children, co-operation between administrative services and kindergartens, changing processes inside kindergartens, autonomy and professional development of preschool teachers. Instrument used was an interview with three kindergarten principles in Slavonski Brod. Research results show that all three principles, participants of this study, show high level of confidence, good working relationship with kindergarten teachers and administrative services, who they consider to be autonomous and competent, opposite to principles' own autonomy in work, what they perceive as underappreciated position and strongly believe their role should be on higher position. This work indicates the need of systematic professional support to principles with the goal of improving leadership abilities of leading an institution and educational work together with enabling quality changes of culture inside institutions, what is undoubtedly a long term and evolutionary process. Research results support the presumption that a principle plays an important role in change of the culture in institution, supported by kindergarten teachers.

Keywords: culture, principle, kindergarten, change, educational process

Sadržaj

1. UVOD	1
2. POJAM KULTURE	2
2.1. Kultura dječjeg vrtića	3
3. MIJENJANJE KULTURE ODGOJNO-OBRZOVNE USTANOVE	5
3.1. Čimbenici promjene kulture odgojno-obrazovne ustanove	6
4. ULOGA RAVNATELJA U PROCESU PROMJENE KULTURE USTANOVE	8
5. VOĐENJE ODGOJNO-OBRZOVNE USTANOVE	10
6. ULOGE I KOMPETENCIJE RAVNATELJA U DJEČJEM VRTIĆU	15
7. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	17
7.1. Cilj istraživanja	18
7.2. Prepostavke	18
8. METODE ISTRAŽIVANJA	19
8.1. Uzorak ispitanika	19
8.2. Instrumenti istraživanja	19
8.3. Način ispitivanja	19
9. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA	20
10. ZAKLJUČAK	35
11. POPIS LITERATURE	36

1. UVOD

Dječji vrtić je mjesto u kojem djeca stječu svoja prva iskustva, prijateljstva, doživljaje, emocije, znanja i vještine koje su im potrebne i bit će im potrebne u budućnosti. U Republici Hrvatskoj odgoj i obrazovanje djece u dječjim vrtićima ostvaruje se na osnovi Nacionalnog kurikuluma za predškolski odgoj i obrazovanje (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta, 2014). Prema Zakonu o predškolskom odgoju i naobrazbi (2019) u članku 36., ravnatelj dječjeg vrtića je poslovodni i stručni voditelj dječjeg vrtića. On predlaže godišnji plan i program rada, brine o provođenju odluka upravnog vijeća, odgojiteljskog vijeća i drugih tijela te obavlja druge poslove utvrđene aktom o osnivanju i statutom. Da bi se djeci mogle pružiti prilike ostvarivanja svih njihovih potencijala i kontinuitet u odgoju i obrazovanju, potreban je izvrsno organiziran rad i vodstvo dječjeg vrtića. Vođa ima zahtjevnu ulogu, stoga smatram da vođe mogu biti jedino osobe koje osjećaju da su *rođene da budu vođe*. Voditi tim ljudi nije nimalo lak zadatak i zahtjeva brojne napore, promišljanja i analiziranja. Posao je ravnatelja komplikiran i prepun nepredvidivih situacija (Bush, 2008). Živimo u ubrzanim vremenu promjena u kojem novi naraštaji i nove spoznaje traže od nas promjene, a iznimka nije niti dječji vrtić. Sve je više novih teorijskih modela i recentne literature koju treba pratiti u svrhu usavršavanja, profesionalnog razvoja i suvremenijeg pristupa djeci. Ravnatelj dječjeg vrtića ima odgovornost pronalaska profesionalnih i stručnih načina vođenja ustanove. Da bi se osigurala visoka razina kvalitete odgoja i obrazovanja djece potrebno je kvalitetno vođenje koje se ogleda u situaciji u kojoj svi zaposlenici imaju jednak cilj koji žele ostvariti. Kvalitetne promjene u odgoju i obrazovanju moguće je postići mijenjanjem kulture dječjeg vrtića, pri čemu se kultura odnosi na ustroj i ozračje u ustanovi (Bruner, 2000). Odgojno-obrazovna praksa je nepredvidiva i zahtjeva snalažljivost, spontanost i djelovanje u akciji, o čemu govore i Stoll i Fink (2000) navodeći da razvoj odgojno-obrazovne ustanove nije moguće u potpunosti isplanirati i programirati. Nadalje, autori navode da planiranjem i programiranjem nije moguće izravno upravljati, već da je potrebno redovno fleksibilno usklađivanje s neočekivanim i neplaniranim situacijama. Kultura odgojno-obrazovne ustanove definirana je i kao povezanost povijesti ustanove, konteksta ustanove i ljudi u njoj (Vujičić, 2008). Ista autorica govori o nužnosti prilagodbe odgojno-obrazovnih ustanova zbog zahtjeva i izazova društva u kojem živimo. U nastavku se daju različita određenja pojma kulture, vrste vođenja u predškolskoj ustanovi te uloge ravnatelja u procesu promjena kulture odgojno-obrazovne ustanove.

2. POJAM KULTURE

Pojam kulture ima više različitih određenja, a u recentnoj znanstvenoj literaturi nalaze se brojne definicije kulture. Latinski korijen riječi *kultura* je *colere*, što znači uzgajati, obrađivati (zemlju), stanovati, obožavati, njegovati (tijelo i duh). Leksikografski zavod Miroslav Krleža kulturu definira kao pojam koji označava složenu cjelinu institucija, predodžaba i praksi koje su život neke ljudske skupine, a stječu se i prenose dalje učenjem. Antropologija je znanost koja proučava čovjekovu kulturu i ustrojstvo kulture. Antropolog Ogbu (1989) opisuje kulturu kao sveukupan način života neke ljudske skupine, poput mreže ili sustava nagomilanih znanja, običaja, vrijednosti i načina ponašanja nužnih za opstanak jedinki. Antropolog Geertz kulturu definira kao povjesno prenosiv obrazac značenja. Prenosiv je jer je čovjekovo djelo, a izražen je simbolima i uvjerenjima (Vujičić, 2008). Kultura se odnosi na cijelokupan način života, ona obuhvaća svaku intelektualnu radnju te je isprepletena s prirodom. Kultura nije dodatak ljudskoj prirodi nego jedna u drugoj prebivaju (Eagleton, 2002). Za kulturne antropologe važno je upoznati svaki aspekt konkretnе kulture koja se nalazi u središtu razmatranja. Za cilj imaju razumjeti život i ponašanje pripadnika drugih kultura (Klopotan, 2014). O kulturi u humanističkim i društvenim znanostima Mesić (2007) piše kao o cijelovitom okviru koji traži od svojih pripadnika određeni pogled na svijet i druge kulture. Isti autor predstavlja kulturu kao društvenu formaciju posebne koncepcije i vjerovanja te navodi kako kulturu određuje unutarnja komunikacija njezinih članova u svakodnevnom životu. Elementi kulture tradicijski se jednako shvaćaju, to su pojmovi poput jezika, tradicija, obreda, običaja itd. Kultura je širok pojam, ona predstavlja življenje određene zajednice prema pravilima i uvjerenjima koja su njezini pripadnici sami stvorili. Dakle, kulturu čine pravila, djela, misli i različite ustanove društva. Za stvaranje kulture i daljnje njegovanje, njezini pripadnici ulažu mnogo truda i napora. Navedeni napori moraju biti prihvaćeni od cijelog kolektiva i zajednice. Prema tome, kultura zahtijeva kolegijalnost i suradnju svojih članova u svrhu unapređenja kvalitete. Kultura jednako određuje kolektivni i osobni identitet ljudi jer ljudi djeluju i misle pod njezinim utjecajem. Kako kultura raste, otvara nove vidike i proširuje spoznaju svojih članova i tako se nadograđuje i postaje sve kvalitetnija (Flego, 2007). Haralambos (1980) također ističe da kultura predstavlja individualni i kolektivni identitet ljudi. Isti autor definira kulturu kao način življenja, skup ideja, uvjerenja i navika koje se usvajaju i prenose s generacije na generaciju. Zajednička kultura nužna je za međusobnu komunikaciju, suradnju i vrijednosti, jer bi u suprotnom vladala anarhija i nered unutar

zajednice. Kultura utječe na ponašanje ljudi, pravila, vrijednosti, uvjerenja, kulturne hipoteze zajednice i pojedinaca, zakon, znanje, navike koje osoba stječe kao punopravni član zajednice kojoj pripada (Havilanda, 2004). Kako se društvo razvija, tako raste i svijest o tome da nije dovoljno poznavati samo vrijednosti vlastite kulture, nego i drugih, u svrhu poštivanja prava drugih (Dobrijević, 2011). Vrijednosti su prema antropologiji shvaćene kao obrasci, odnosno elementi kulture i interakcijski čimbenici koji reguliraju socijalne odnose. Dakle, vrijednosti su važan dio društvenih odnosa i akcija prema kojima pripadnici kulture donose vlastite izvore i djelovanja (Matić, 1990).

2.1. Kultura dječjeg vrtića

Kulturi odgojno-obrazovne ustanove treba pristupiti s posebnim senzibilitetom (Ljubetić, 2009). Ista autorica kulturu naziva još i ozračjem ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, jer je ozračje ona bit koja daje nekoj zajednici jedinstvenost i prepoznatljivost. Vujičić (2011) govori da pristup razumijevanju kulture kao organizacije koja uči nije moguć bez djelatne komponente svih dionika organizacije kao i njihovog pojedinačnog doprinosa kulturi cijele ustanove. Autorica također naglašava da cjelokupno angažiranje odgojitelja podrazumijeva i trajan proces cjeloživotnog učenja koji osposobljava odgojitelje za napredovanje i prilagodbu na nove zahtjeve društva. Za određivanje, stvaranje i mijenjanje kulture dječjeg vrtića nužne su stručne kompetencije ravnatelja i odgojitelja. Vujičić (2011) određuje kulturu dječjeg vrtića kao dostignuće neke organizirane zajednice, u ovom slučaju dječjeg vrtića, koje je jedinstveno u zajedničkim korijenima uvjerenja ravnatelja, odgojitelja, roditelja, stručnog osoblja i ostalih zaposlenika dječjeg vrtića. Kultura se ogleda u interpersonalnim odnosima među zaposlenicima, u zajedničkim aktivnostima, u ravnateljevom upravljanju ustanovom, u prostorno-materijalnom okruženju te u razini usmjerjenosti na sustavno i kontinuirano učenje i istraživanje odgojno-obrazovne prakse radi unaprjeđenja iste. Ista autorica ističe kako kultura dječjeg vrtića označava živi sustav i posebno naglašava da taj sustav nije određen izvana nego iznutra, odnosno da sam sustav definira kulturu dječjeg vrtića. Staničić (2007) govori o rješenjima za vanjske i unutarnje probleme kao čimbenicima koji utječu na kulturu ustanove. Ti čimbenici vrijede za sve sudionike odgojno-obrazovnog procesa. Nadalje, autor ističe da je razvijanje kulture dječjeg vrtića dugotrajan proces i da se za vrijeme tog procesa razvijaju trajna stajališta. Prema

Nacionalnom kurikulumu za rani i predškolski odgoj i obrazovanje Republike Hrvatske (2014), kvalitetan pristup odgoju i obrazovanju te suvremen način rada, predstavljaju cilj i načelo odgojno-obrazovne prakse. Vujičić (2008) naglašava da su za kulturu dječjeg vrtića bitne vrijednosti i norme odgojitelja i ravnatelja, međusobno uvažavanje zaposlenika te njihovi osobni stavovi i odnosi na kojima se temelji kultura odgojno-obrazovne ustanove. Žugaj i sur. (2004) ističu kako kultura dječjeg vrtića predstavlja organizaciju kojoj se svi dionici odgojno-obrazovnog sustava trebaju prilagoditi. Temelj na kojem je zasnovana kultura dječjeg vrtića su individualne vrijednosti koje su zastupljene u njemu i u recipročnom su odnosu s kulturom (Rinaldi, 2001). Autor kulturu određuje kao način promišljanja, planiranja i sveukupnog djelovanja pojedinca unutar ustanove. Svi sudionici odgojno-obrazovnog procesa trebali bi razvijati višestruki ili otvoreni identitet u skladu s kulturom ustanove, vodeći računa o kulturnoj osjetljivosti. Brust Nemet i Mlinarević (2016) navode kako kulturu obilježava način života članova određene zajednice, njihovi stavovi, ideje i navike koje su im zajedničke, a prenose se generacijama. Iste autorice navode da članovi društva svoju kulturu smatraju neupitnom, a kultura značajno utječe na to kako će se njezini članovi ponašati i rješavati zajedničke probleme. Nužno je razvijati takav identitet od najranije dobi, u svim segmentima obrazovanja (Sablić, 2014). Međusobna suradnja unutar ustanove raste razmjenom informacija i materijala te općenito percipiranjem suradnje i kolegijalnosti kao pozitivnih vrijednosti. Ako se zaposlenici mogu poistovjetiti jedni s drugima, vjerojatnije je da će se svi više truditi doprinositi kulturi ustanove zbog društvene identifikacije. Kapaciteti ravnatelja i ostalih zaposlenika rastu djelovanjem u timu i pridonose kolektivnom i osobnom identitetu kojeg određuje kultura ustanove. Timskim radom stvara se osjećaj korisnosti, doprinosa, napredovanja, poštovanja i podrške među zaposlenicima i tako kultura ustanove jača. Kontinuiranom suradnjom pridonosi se cjeloživotnom učenju, propitivanju vlastite prakse i stalnom zanimanju za napredak i učenje drugih djelatnika. Uloga vođe je stvoriti toplu i ugodnu atmosferu u kojoj će djelatnici osjećati pripadnost timu u kojem se poštuje svaka individua (Slunjski, 2018). Dijalozi i otvorene rasprave, kao i kritički prijatelji, uvelike pomažu djelatnicima da uvide nesuglasje između svojih teorijskih postavki i djelovanja. Najviša razina dijaloga i rasprava ostvaruje se kada se oni odvijaju grupno, jer se tada spoznaje više nego što bi se moglo spoznati pojedinačno. Takva komunikacija pridonosi jačanju kulture jer zaposlenici stvaraju suradničke odnose jedni s drugima i brinu o međusobnom profesionalnom razvoju. Timsko je učenje od velike važnosti jer se kapaciteti razvijaju brže i više nego pojedinačno te odgojno-obrazovni djelatnici zajednički grade i unapređuju kulturu ustanove (Šagud i sur., 2006).

3. MIJENJANJE KULTURE ODGOJNO-OBRASOVNE USTANOVE

Kultura je sve što određuje odgojno-obrazovnu ustanovu. To su prije svega uvjerenja i stavovi ravnatelja, odgojitelja, stručne službe te svih ostalih zaposlenika odgojno-obrazovne ustanove. Osim toga, kulturu ustanove čine interpersonalni odnosi među zaposlenicima, zajednički ciljevi, želja za cjeloživotnim učenjem, prostorno-materijalno okruženje dječjeg vrtića i socijalno okruženje u svrhu istraživanja odgojno-obrazovne prakse (Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, 2014). Rinaldi (2001) ističe kako su kultura svakog dionika odgojno-obrazovnog procesa i zajednička kultura odgojno-obrazovne ustanove podložne utjecaju društva, politike te kontekstualnih kulturnih normi. Nijedna ustanova ne može preko noći dosegnuti visoku razinu kvalitete. Postoje ustanove koje pri osnivanju i u početku rada imaju kvalitetu odgoja i obrazovanja, no nakon toga, iz raznih razloga, ne uspiju postići viši nivo kvalitete. Kvaliteta odgojno-obrazovnog procesa u predškolskoj ustanovi ovisi o kulturi te ustanove te je stoga, ukoliko se želi raditi na kvaliteti ustanove, potrebno mijenjati njezinu kulturu (Vujičić, 2008). Ista autorica navodi kako u mijenjanju kulture odgojno-obrazovne ustanove sudjeluju svi djelatnici te da je to dugotrajan i složen proces koji povezuje mnogo čimbenika koji ovise jedni o drugima. Odgojem i obrazovanjem djece u predškolskim ustanovama odgojitelji ih pripremaju na svijet promjena u kojem žive. Odgoj i obrazovanje zahtijevaju dinamičnost i stalan proces promjene. Ipak, nema recepta za promjenu odgojno-obrazovne ustanove, jer svaka ustanova ima vlastiti mentalitet i kulturu te se zato na jedinstvene i inovativne načine svaka kultura nadograđuje i mijenja na sebi svojstven način (Slunjski, 2016). Promjene u odgoju i obrazovanju uvijek su dugotrajne i zahtjevne, ali moguće. Ravnatelj koji razmišlja u smjeru promjene kulture ustanove potiče djelatnike na učenje i obogaćuje intelektualni kapital ustanove (Slunjski, 2018). Kako bi mijenjao kulturu odgojno-obrazovne ustanove, ravnatelj mora imati viziju, smjer kretanja, razumijevanje i strpljenje za djelatnike, empatiju, suradničke kompetencije te mora biti spreman pružati podršku i sam biti osoba koja će upravljati procesima učenja i poučavanja. Vrijednosti koje ravnatelj njeguje i koje su mu visoko na ljestvici, ogledaju se u njegovom radu. U procesu mijenjanja kulture odgojno-obrazovne ustanove ravnatelj potiče individualni profesionalni razvoj svakog djelatnika, dobro komunicira s djelatnicima, kolegijalan je, susretljiv te ohrabruje inovativne i rizične pothvate odgojitelja. Ravnatelj se konzultira s odgojiteljima oko određivanja onoga što se u ustanovi treba promijeniti, ali i oko onoga što treba održavati. Kako bi svi zaposlenici ustanove ravnopravno sudjelovali u procesu

promjene, potrebna je intrinzična motivacija svih. Ako je postavljeni cilj također i osobni cilj i svakog odgojitelja, promjena će biti uspješna jer će zaposlenici biti visoko motivirani. Ravnatelj treba poticati odgojitelje na kreativne ideje i kritičko mišljenje kako bi postali više posvećeni mijenjanju kulture odgojno-obrazovne ustanove. Kultura ustanove započinje s mijenjanjem kada se ostvari dobra komunikacija između odgojitelja i ravnatelja te između odgojitelja međusobno, jer da bi ustanova bila kvalitetna, mora biti i kvalitetno vođena (Slunjski, 2018). Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja navodi kompetencije koje svaki vođa treba posjedovati: komunikaciju na materinjem i stranom jeziku, digitalne kompetencije, matematičku pismenost, građanske i socijalne kompetencije, interkulturnalne, interpersonalne i poduzetničke kompetencije te kulturnu osviještenost. Djelotvorno vođenje dovodi do spremnosti zaposlenika na rješavanje novih izazova. Ravnatelj je taj koji ima preciznu viziju te utvrđuje stanje u kojem se ustanova nalazi i određuje smjer u kojem će se kretati. Ravnatelj pomaže odgojiteljima u razumijevanju njihove uloge u postizanju te vizije (Bahtijarević-Šiber, 1999). Kako bi se kultura odgojno-obrazovne ustanove poboljšala, potrebno je istraživati elemente kulture jer se promjenom pojedinih elemenata utječe na promjenu cjelokupne kulture. Potrebno je utvrditi trenutno stanje i odrediti prioritete u procesu promjene (Družinec, 2019).

3.1. Čimbenici promjene kulture odgojno-obrazovne ustanove

Širok je spektar čimbenika koji utječu na promjene kulture u predškolskim ustanovama. Promjene su kontekstualno određene i na njih utječe spremnost sudjelovanja djelatnika u tom procesu, njihova intrinzična motivacija i spremnost na preuzimanje rizika, komunikacija unutar ustanove te kompetencije ravnatelja, odgojitelja i stručnih suradnika (Slunjski, 2016). Na promjenu kulture uvelike utječu stavovi osoba u ustanovi, njihova uvjerenja, dotadašnja kultura i norme ustanove te odnosi unutar nje, kao i spremnost svih djelatnika na različite pothvate, često i rizične. Vujčić (2008) izdvaja vrijednosti njegovane u ustanovi, norme ustanove, kolegijalnost osoblja, stavove osoblja i odnose između ravnatelja i odgojitelja te odgojitelja međusobno kao čimbenike koji utječu na kulturu odgojno-obrazovne ustanove. Kako bi se mijenjala kultura dječjeg vrtića, njezini zaposlenici trebaju promijeniti način razmišljanja i razumijevanja odgojno-obrazovnog procesa, odnosno nadograditi i produbiti razumijevanje. Svaka se zaposlena osoba treba osjećati dijelom kulture i ona to jest jer se kultura mijenja sa svakom novom generacijom i osobom. Mijenjanje kulture nije jednokratan proces, potrebna je upornost i sudjelovanje svih zaposlenika dječjeg vrtića. Kako navode

Seme-Stojnović i Pokos (2009), čimbenici koji utječu na kulturu odgojno-obrazovne ustanove prvo su djelatnici dječjeg vrtića, zatim djeca koja su subjekt odgojno-obrazovnog procesa, ravnatelj (vođa) i administrativni djelatnici te lokalna vlast. Vrcelj (2003) ističe tri čimbenika koja utječu na promjenu kulture dječjeg vrtića: uvjerenja i stavovi u vanjskom i unutarnjem kontekstu ustanove, norme za koje se ustanova zalaže te međusobni odnosi. Spajić-Vrkaš (2008) također navodi uvjerenja i stavove kao čimbenike u promjeni, ali i kao česte kočnice u procesu promjena. Put prema promjeni je poticanje kolegijalnosti, suradnje, prihvaćanja i poboljšanje kvalitete odnosa među zaposlenicima ustanove. Slunjski (2016) navodi da je cjeloživotno obrazovanje bitan čimbenik za ostvarenje promjene, jer stvaranjem učeće zajednice *organizacije koja uči*, odbacuju se zastarjele metode rada i stvara se suradničko ozračje među odgojiteljima, partnerski odnos s roditeljima te suradnja s lokalnom zajednicom, a dijete se promatra holistički. Na promjenu kulture dječjeg vrtića utječu i razmjene informacija između odgojitelja u odgojno-obrazovnom procesu. Slunjski (2016) ističe kako nisu svi sudionici spremni na kritičko promišljanje niti su spremni čuti savjet kritičkog prijatelja. Stančić (2006) naglašava da u Republici Hrvatskoj odgojno-obrazovne ustanove nemaju sustavnu skrb ni pomoć u upravljanju ljudskim potencijalima.

4. ULOGA RAVNATELJA U PROCESU PROMJENE KULTURE USTANOVE

Nekoliko je osobina koje ravnatelj treba imati kako bi pridonio promjeni u odgojno-obrazovnom sustavu: postavljanje jasne vizije, omogućavanje prikladnih modela, individualizirani pristup, pružanje intelektualne stimulacije zaposlenicima, poticanje grupnog rada i djelovanja te postavljanje i ostvarivanje visokih ciljeva (Leithwood, 1994). Za potencijalno uspješnog ravnatelja jednako je važna predanost i strast u vođenju odgojno-obrazovne ustanove kao i upornost i asertivnost. Razvijene komunikacijske i interpersonalne vještine, uz vjeru i samopouzdanje, nužne su osobine dobrog vođe (Hitrec, 2005). Svijet se mijenja izuzetnom brzinom i nužno je obnavljanje i nadograđivanje postojećeg znanja ravnatelja kako bi mogao aktivno i uspješno djelovati u skladu s promjenama (Han, 2002). Za svaki pokušaj unošenja promjena u kulturu ustanove, ravnatelj mora biti svjestan da će naići na otpor, jer je postojeća kultura također građena i većina onih koji su sudjelovali u gradnji te kulture pobunit će se jer su u nju ulagali. Ipak, svaka novina koju ravnatelj unese ugasiti će jedan aspekt dosadašnje kulture (Slunjski, 2018). Uloga ravnatelja je poticanje promjena i osiguravanje uvjeta za provedbu tih promjena, izgrađivanje vizije ustanove, osnaživanje odgojitelja, poticanje njihovog profesionalnog usavršavanja, restrukturiranje i rješavanje problema te evolucijsko planiranje (ChoiWa Ho, 2010, prema Slunjski, 2018). U procesu promjene kulture dječjeg vrtića, jako je bitno da ravnatelj zaista vidi ostvarenje vizije te da je dobar u motiviranju odgojitelja na njezino ostvarenje (Slunjski, 2016). Stoga, ravnatelj ne djeluje samostalno nego djeluje timski. Vujičić (2008) ističe da preduvjeti mijenjanja kulture nastaju onda kada se ravnatelj, odgojitelji i stručni suradnici zajedno suoče s problemskom situacijom i pronalaze rješenje. Za ovaj je proces nužno da cijeli tim osvijesti i definira problem te da se zajedno upuste u pronalaženje rješenja. Zajednička iskustva postaju njihova zajednička karakteristika u oblikovanju nove kulture u ustanovi. Ako ravnatelj zna koja je motivacija njegovih zaposlenika te ako ima jasan cilj i viziju, inspirativan je zaposlenicima i spremam pokazati im smjer kretanja te biti podrška na putu do promjene (Seme-Stojnović, Pokos, 2009). U istraživanju provedenom u Republici Hrvatskoj ispitani su stavovi ravnatelja o samovrednovanju (2012). Ispitanice su bile 62 ravnateljice dječjih vrtića. Rezultati istraživanja pokazuju da ravnateljji percipiraju vlastitu ulogu kao najvažniju u kvaliteti rada odgojno-obrazovne ustanove. Drugi važan čimbenik kvalitete rada prema iskazima ispitanika su odgojitelji, zatim slijede međuljudski odnosi u ustanovi, članovi stručne službe, a kao najmanje važan čimbenik procijenjeno je prostorno-materijalno okruženje. Ravnatelji su

procijenili kako ključnu ulogu u procesu promjena u kulturi imaju upravo oni, iako su svi drugi čimbenici ovisni jedni o drugima te jednako važni.

Ravnatelj kao voda dječjeg vrtića osigurava kontinuiranu podršku i ima velik utjecaj na odgojitelje i na uvođenje procesa promjena u dječjem vrtiću implementacijom novih ideja i inovativnih načina rada, razvojem profesionalnog okruženja ustanove, poticanjem autonomije, transparentnosti i dokumentiranja odgojno-obrazovnog procesa te provođenjem akcijskih istraživanja (Slunjski, 2016., 2018). Nadalje, Robbins i dr. (2007) ističu međusobnu ravnopravnost, povjerenje i podršku sudionika, participiranje i prihvaćanje u odlučivanju, poštivanje ljudi i otvoreno i konstruktivno pristupanje problemima kao sredstva poticanja promjena odgojno-obrazovne ustanove. U procesu promjena, prva faza s kojom se sudionici susreću je žurba, nakon koje slijedi svladavanje prvobitnih prepreka, a zatim se sudionici fokusiraju na ciljeve koji se žele postići promjenom (Kotter, 2008). Sustavno učenje i razmjena znanja između ravnatelja i zaposlenika utječe na uspjeh promjene (Miles, 2005).

5. VOĐENJE ODGOJNO-OBRASOVNE USTANOVE

Ravnateljeva je zadaća kao vođe utjecati na zaposlenike dječjeg vrtića tako da oni puni spremnosti i motivacije zajedno žele ostvariti cilj. Pojam vodstva ima više određenja i svaki autor navodi svoje viđenje vodstva što nedvojbeno ukazuje na kompleksnost tog posla. Vođenje svake ustanove prepuno je promjena i nepredvidivosti, a ravnatelj treba posjedovati sposobnost utjecanja na ljude u takvim uvjetima (Slunjski, 2018). Ravnatelj treba biti aktivan i s pozitivnim stavom iskazivati pravovremenu spremnost na pomoć odgojiteljima i podržati ih (Han, 2002). Osim toga, smatra Slunjski (2018), osnovni je zadatak ravnatelja biti poticatelj odgojiteljima i stručnim suradnicima za ostvarivanje postavljenih ciljeva. U tom smislu, odlike uspješnog vođe su mudrost i znanje. Moć i odgovornost ne trebaju pripadati samo ravnatelju, već trebaju biti raspoređene na sve djelatnike. Dakle, vođenje odgojno-obrazovne ustanove treba biti orijentirano na razvijanje odnosa s odgojiteljima i među odgojiteljima i drugim zaposlenicima, na razvoj uspješnih grupa i na stvaranje mreža učenja. Uspješno je vođenje ono u kojem nema naređivanja, već odgojitelji zajedno s ravnateljem sudjeluju u rješavanju problema i pronalasku novih rješenja. U recentnoj literaturi Bush (2003, 2007, 2008) navodi nekoliko modela:

Menadžerski model

Vođa je usmjeren na funkcije i zadatke i tako olakšava i poboljšava rad odgojitelja i stručnih suradnika u ustanovi. Od vođe se očekuje da postavi ciljeve, identificira potrebe, postavi prioritete, planira, financira, implementira i evaluira. Ova je vrsta vodstva teško primjenjiva u vođenju odgojno-obrazovne ustanove (Bush, 2008, 2003).

Participativni model

Ovaj model sugerira sudjelujuće vodstvo, donošenje odluka tima treba biti i centralni fokus tima. Prema ovom modelu, sudjelovanje će povećati učinkovitost ustanove, opravdano je demokratskim načelima te je vodstvo potencijalno dostupno svim zaposlenicima (Bush, 2007). U ovakovom vodstvu prisutno je zajedništvo, suradnja, podjela odgovornosti i zajedničko donošenje odluka (Staničić, 2006).

Transformacijski model

Transformacijski model prepostavlja predanost i sposobnost zaposlenika. U odgojno-obrazovnom vođenju, ovaj pristup usredotočen je na proces kojim vođe utječu na ishode, a

ne na njihovu prirodu. Bush (2007) navodi da je veća vjerojatnost da bi ovaj pristup prihvatio ravnatelj nego odgojitelj.

Interpersonalni model

Navedeni model naglašava važnost suradnje i međuljudskih odnosa. U ovom modelu na razinu kolegjalnosti utječe interpersonalna inteligencija i intuicija svakog odgojitelja (Bush, 2008). U takvom okruženju vlada klima međusobne suradnje, a vođa ima izvrsnu interpersonalnu komunikaciju s odgojiteljima (Staničić, 2006).

Transakcijski model

Transformacijski model naglašava kako je odnos između ravnatelja i odgojitelja temeljen na razamjeni resursa. Ravnatelj kontrolira odgojitelje 'ugovorima' radi ostvarenja vlastitih ciljeva. U takvom su modelu vođenja česti konflikti (Bush, 2008).

Postmoderni model

Ovaj se model najviše temelji na poštivanju različitih mišljenja, vjerovanja, stavova i ideja zaposlenika (Bush, 2008). Ravnatelju je ograničeno donošenje osobnih odluka i akcija te je to glavna zamjera ovog modela (Staničić, 2006).

Kontingencijski model

Kontigencijski model naglašava kako vođa reagira i djeluje u skladu s kontekstom, nema unaprijed određene metode po kojima će djelovati, već djeluje u akciji. Ne pokušava kontrolirati situaciju nego je aktivni sudionik rješavanja situacije (Bush, 2008).

Moralni model ističe vjerovanja, etiku i vrijednosti voditelja. Ono što je za njih ispravno određuje njihovo djelovanje. Moralan je vođa razborit i dosljedan te uvažava zaposlenike (Bush, 2008).

Instrukcijski model

Navedeni model podiže kvalitetu odgojno-obrazovne prakse profesionalnim usavršavanjem odgojitelja i stručnih suradnika. Učenje i poučavanje u središtu je zbivanja. Leithwood (1994) navodi da je ovaj model previše usredotočen na 'učionicu', a premalo na proces promjena i organizaciju.

Nijedan od ovih modela ne koristi se zasebno, nego je u praksi vođenja vidljivo ispreplitanje navedenih modela u odgojno-obrazovnoj ustanovi.

Hrvatski autor Stančić (2006) dijeli stilove vođenja prema autoritetu:

Autokratski stil

Ovaj stil vođenja odnosi se na vođu koji ima svu moć odlučivanja. Komunikacija je jednosmjerna, ravnatelj daje upute i naloge djelatnicima, a oni ih izvršavaju. Ravnatelj samostalno donosi odluke, odgojitelji i ostali zaposlenici ne sudjeluju niti imaju priliku iznijeti vlastita mišljenja ili stavove. U takvom okruženju, odgojitelji su zakinuti za napredovanje i profesionalno usavršavanje. Ovaj način vođenja nije prihvatljiv u odgojno-obrazovnim ustanovama zbog negativnih utjecaja na sve dionike procesa.

Demokratski stil

Demokratski stil vođenja predstavlja suprotnost autokratskom stilu. Komunikacija je obostrana, zaposlenici u sukreatori odgojno-obrazovnog procesa, surađuju s ravnateljima i sudjeluju u donošenju odluka. Prema tome, demokratizacija pridonosi dobrim odnosima i kolegijalnosti u ustanovi. Osim toga, velika je usmjerenošć na profesionalno usavršavanje odgojitelja jer ih se smatra stručnjacima u odgoju i obrazovanju.

Leissez-faire stil

Ovaj stil vođenja predstavlja minimalnu ulogu ravnatelja. Odgojitelji samostalno donose odluke i određuju ciljeve rada, a ravnatelj ima ulogu pribavljanja informacija i materijala. Odgojitelji u ovakvoj ustanovi imaju osjećaj da nemaju vodstvo jer ravnatelj ne rješava probleme u ustanovi.

Organizacijski psiholog Rensis Likert razvio je sljedeće stilove vođenja (Stančić, 2006):

Autoritativni stil vođenja

Vođa nema povjerenja u zaposlenike te koristi kaznu i zastrašivanje, a vrlo malo nagrada. Komunikacija između ravnatelja i odgojitelja je minimalna.

Očinski stil

Ako ravnatelj ima povjerenja u zaposlenike, motivira ih nagradama. Odluke donosi samostalno iako traži mišljenje odgojitelja.

Konzultativni stil

Ravnatelj ima povjerenja u zaposlenike, stoga suradnički donose odluke i planove za organizaciju rada.

Participativni stil

Likert ovaj stil smatra najuspješnijim jer svaka ideja i doprinos odgojitelja ima bitnu ulogu u djelovanju. Ravnatelj ima visoka očekivanja od djelatnika koja ih motiviraju.

Stančić (2006) sljedećom podjelom dijeli ravnatelje na one koji su:

Usmjereni na zadatke – ovim ravnateljima na prvom mjestu su ciljevi i zadaci te njihova izvršenost. U drugom su planu stavovi i mišljenja odgojitelja.

Usmjereni na ljude – ovi su ravnatelji usmjereni na stvaranje pozitivnog ozračja i humanističkog pristupa zaposlenicima. Oni sikazuju poštovanje i razumijevanje, stoga se stvara poticajno ozračje i ostvarivanje pedagoških ciljeva.

Prema Seme Stojnović i Hitrec (2014) postoje tri teorije vođenja:

Biheviorističke teorije – Kvalitetno vođenje ravnatelja određuje njegovo ponašanje. Polaznici tečaja Biheviorističke teorije tvrde kako su treninzi imali pozitivan utjecaj na njihove kompetencije vođenja.

Teorije crta ličnosti – Začetci ovih teorija sežu u prošlo stoljeće. Osobine koje su potrebne za uspješno vođenje su dominantnost, visoka razina samopouzdanja, energičnost, dobro poznavanje sadržaja te kognitivne sposobnosti.

Kontingencijske teorije – Situacija određuje uspješno vođenje. Ovisno o situaciji, ravnatelj bira demokratski ili autoritativni stil vođenja.

Iste autorice navode noviju podjelu teorija vođenja:

Transformacijski model vođenja – Zaposlenici imaju cjelovitu sliku o misiji i viziji ustanove te zajednički ciljevi nadilaze osobne interese. Ovaj model u novije vrijeme ima prednost pred ostalim modelima vođenja.

Graenov model rukovođenja – Ravnatelj dobro poznaje svakog zaposlenika te mu prema individualnim sposobnostima povjerava zadatke.

Transakcijski model vođenja – Interakcija između ravnatelja i zaposlenika ključna je u ovom modelu vođenja. Ravnatelj posjeduje izuzetne vještine uvjeravanja te očekuje da ga njegovi zaposlenici slijede, ali ne i da mu budu podređeni.

Teorija karizmatskog rukovođenja – Ravnatelj ima velik utjecaj na zaposlenike, svoje mišljenje i vizije s lakoćom prenosi na druge i na poseban ih način motivira. Svojim duhom privlači, inspirira i gradi smjer u kojem će se razvijati kultura ustanove (Seme Stojnović i Hitrec, 2014).

Slavić i sur. (2018) su proveli istraživanje o povezanosti modela vođenja ravnatelja i osobne dobrobiti zaposlenika te o ulozi školske kulture u tom međuodnosu. Uzorak ispitanika činilo je 586 učitelja iz 9 hrvatskih županija. Rezultati istraživanja pokazuju da transformacijski model vođenja visoko korelira s kulturom i dobrobiti škole, a s negativnim čimbenicima nema povezanosti.

Pedagoški menadžment obuhvaća upravljanje i rukovođenje cijelim odgojno-obrazovnim sustavom i procesom, suradnju između ustanova, s lokalnom zajednicom, roditeljima i svima koji bi mogli pridonijeti razvoju i unaprjeđenju kulture odgojno-obrazovne ustanove. Pedagoški menadžment usredotočen je na ljudski napredak i rast, stoga pripada humanističkim znanostima (Buhač, 2017).

6. ULOGE I KOMPETENCIJE RAVNATELJA U DJEĆJEM VRTIĆU

Prema (Han, 2002), istraživanje uloga ravnatelja u Hong Kongu, dovelo je do rezultata o nekoliko uloga koje ima svaki ravnatelj:

- ravnatelj kao agent za promjenu,
- ravnatelj kao cjeloživotni učenik,
- ravnatelj kao davatelj podrške i
- ravnatelj kao opskrbljivač.

Ravnatelj kao agent za promjenu daje velik doprinos razvoju zaposlenika. Takav ravnatelj, ističe Han (2002), potiče osoblje na profesionalno usavršavanje unutar i izvan ustanove, financira zaposlenicima ta usavršavanja te poziva stručnjake za rani i predškolski odgoj i obrazovanje u dječji vrtić u svrhu obrazovanja i napredovanja zaposlenika. Ravnatelj kao cjeloživotni učenik je model zaposlenicima za stjecanje novih znanja i vještina. Takav ravnatelj naglašava važnost razumijevanja promjena i novih pristupa u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju. Profesionalni razvoj i nove kompetencije utječu na unapređivanje ustanove. Ravnatelj kao davatelj podrške svjestan je da bez finansijske, osobne i tehničke podrške zaposlenici neće biti u velikoj mjeri motivirani za profesionalno usavršavanje izvan ustanove i sudjelovanje u procesu promjene (Han, 2002). Takav se ravnatelj prema zaposlenicima odnosi kao prema svojim prijateljima, pokazuje im zahvalnost za njihov rad u ustanovi, sluša ih, ohrabruje, pokušava razumjeti njihove potrebe te im tako pruža učinkovitu osobnu podršku. Ravnateljica koja je sudjelovala u istraživanju navela je kako svoje zaposlenike ponekad pozove na večeru ili ih na poslu počasti grickalicama. Odgojiteljice su navele kako je prošla ravnateljica imala hijerarhijski pristup te da im se ovakav, drukčiji pristup puno više sviđa i da se osjećaju ugodnije. Ravnatelj kao opskrbljivač u svoje resurse uključuje ljudske resurse, materijalne resurse i finansijske resurse. Ravnateljica, jedna od sudionica ovog istraživanja dala je primjer novih tehnoloških resursa (LCD projektor u višenamjenskoj sobi te ekran, prijenosna računala i elektronske vizualizatore) koje je osigurala dječjem vrtiću. Odgojiteljice su iskazale zadovoljstvo jer im je omogućen kvalitetan odgojno-obrazovni rad kako bi razvijale potrebne digitalne kompetencije kod djece (Han, 2002).

Prema Seme Stojnović i Hitrec (2014), uspješan vođa polazi od sebe i sam želi poduzeti akciju, posjeduje veliku količinu utjecaja na druge ljude, želi postići cilj zajedno s drugima,

želi donositi odluke, želi se suočiti sa sukobima u međuljudskim odnosima, izdržljiv je i želi pobijediti slabosti, samokritičan je i ima dobro razvijene komunikacijske vještine. Nadalje, iste autorice govore o kompetencijama koje su potrebne svakom ravnatelju predškolske ustanove. Ravnatelj treba imati razvijenu svijest o sebi, kako osobnu, tako i profesionalnu, mora poznavati razvojne faze u životu djece, imati kompetencije za izradu plana i programa, poznavati teoriju o organizaciji i vođenju predškolske ustanove, poznavati zakone i finansijska poslovanja, kao što je ranije navedeno, imati dobro razvijene komunikacijske vještine da bi mogao ostvariti partnerski odnos s roditeljima i lokalnom zajednicom. Prema Stančić (2006), ravnatelj dječjeg vrtića posjeduje pet ključnih osobina: vođenje odgojno-obrazovne ustanove, planiranje u procesu promjena, sposobnost organiziranja, procjenjivanje te upravljanje ljudskim potencijalima, koja je ujedno i najbitnija funkcija. Ravnatelj privlači i zadržava zaposlenike na temelju svojih stručnih kompetencija te od njih očekuje da svojim znanjima, stavovima i vještinama doprinose razvoju kulture odgojno-obrazovne ustanove. Kako bi se ostvarili ciljevi u promjeni kulture odgojno-obrazovne ustanove ravnatelj treba imati kompetencije u upravljanju ljudskim potencijalima, poznavanju poslovanja dječjeg vrtića, organizaciji rada, pedagoško stručne kompetencije te viziju za koju posjeduje plan realizacije (Stančić, 2006). Kompetentan ravnatelj odgojno-obrazovne ustanove stvara ugodnu radnu atmosferu, prihvata tuđa stajališta, ima dobro razvijene komunikacijske vještine, uspješan je u rješavanju sukoba, empatičan je prema zaposlenicima te ima objektivan i kritički pogled na svijet. Koliko će vođenje predškolske ustanove biti uspješno, ovisi o vještinama i znanjima organizacije rada i suradnje sa zaposlenicima. Interpersonalne vještine ravnatelja vidljive su u situacijama u kojima je ravnatelj dostupan zaposlenicima, ugodan u razgovoru s njima, djeluje motivacijski na zaposlenike i dobar je u rješavanju problema (Janković, 2012). U ulozi vođenja dječjeg vrtića, ravnatelj uvjerava ili vlastitim primjerom pokazuje zaposlenicima način ostvarivanja postavljenih ciljeva (Gardner, 2007). Istraživanje provedeno 2009. godine o kvalitetnom vođenju škola, u kojem su ispitanici bili učitelji i pedagozi (Mlinarević i sur., 2009), polazilo je od pretpostavke da vođenje škole, radno okruženje, planiranje i realizacija rada čine bitne obrasce uspješnog vođenja u školama. Rezultati su bili prosječni, što upućuje na potrebu promjene kulture škola u suvremenom društvu. Istraživanje ukazuje na nužnost dalnjih promišljanja o kontinuiranoj edukaciji ravnatelja.

7. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Uzorak studije slučaja je namjeran (uz naglasak na dubokom razumijevanju specifičnih slučajeva (ne na uopćavanju). Bit „studije slučaja“ kao tipa istraživanja je u proučavanju vrlo malog broja slučajeva (nekad i samo jednog), ali intenzivno, produbljeno i u realnom kontekstu. Pitanja koja se koriste i na koja se traže odgovori su: *zašto i kako* (umjesto što i koliko). Tehnika uzorkovanja je jednostavna: istraživač sam odabire „slučaj“ koji odgovara trenutačno njegovom fokusu istraživanja i kriterijima koje je zadao (ekstremni slučajevi, najbolji, najgori, slični slučajevi itd.). Dakle, studija slučaja nije metodološki izbor, već izbor onog što će biti istraživano (slučaja). Ključni elementi za razumijevanje slučaja koje istraživač mora uvažiti je povijesni, socijalni i kulturni kontekst. U istraživanjima se koriste različite vrste kvantitativnih i kvalitativnih podataka, prikupljenih iz različitih izvora (biografski podaci, analiza pisane dokumentacije, prošlost, opis trenutnog ponašanja, subjektivni podaci, ali i objektivni podaci). Intervju i promatranje nezamjenjive su metode u okviru studije slučaja, ali primjenjuju se i kvantitativne istraživačke metode (upitnici, testovi i sl.) Npr. metodom polustrukturiranog intervjeta i zapažanja u prirodnom okruženju (realnom kontekstu) mogu se izdvojiti specifični elementi koji mogu detektirati razinu motiviranosti. Pritom je izuzetno važno da odnos između istraživača/ice i sudionika/ce u istraživanju bude ugodan, interaktivan i dinamičan. Prilikom studije slučaja radi se o malom uzorku koji je reprezentativan za teoriju, ali se ne može generalizirati na cijelu populaciju.

Postoje dva glavna pristupa u istraživanju problema: kvantitativna istraživanja i kvalitativna istraživanja. Kvalitativni je pristup subjektivnost i deskriptivno istraživanje.

Etnografsko istraživanje (kvalitativno) koncentrira se na dokumentiranje ili portret svakodnevnog iskustva ljudi pomoću promatranja i intervjuima. U dubini, istraživanjima se nastoji odgovoriti na osnovno pitanje: *zašto?*

7.1. Cilj istraživanja

Cilj je istraživanja utvrditi stavove ravnatelja o vođenju predškolske ustanove, o unapređenju kvalitete kulture odgojno-obrazovne ustanove, kompetentnosti rada s djecom predškolske dobi, suradnji stručne službe s dječjim vrtićem, procesu promjene u dječjem vrtiću, autonomiji te o profesionalnom razvoju odgojitelja.

7.2. Pretpostavke

Pretpostavke u ovom istraživanju su:

P1: Ravnatelj ima važnu ulogu u promjeni kulture ustanove.

P2: Ravnatelju u promjeni kulture odgojno-obrazovne ustanove pomažu odgojitelji.

8. METODE ISTRAŽIVANJA

Znanstvena metoda koja je korištena u ovom istraživanju je vođeni intervju za samoprocjenu vođenja ravnatelja.

8.1. Uzorak ispitanika

Uzorak ispitanika, tj. studije slučaja činile su tri ravnateljice iz tri dječja vrtića u Slavonskom Brodu.

8.2. Instrumenti istraživanja

Samoprocjena vođenja ravnatelja ispitanica je vođenim intervjuem koji se sastoji od 32 pitanja, od kojih prvu skupinu čine pitanja o socio-demografskim podacima, 10 pitanja otvorenog i 20 pitanja zatvorenog tipa.

8.3. Način ispitivanja

Ispitanici (tri ravnateljice) su ispitani individualno na jednak način. Stvoreno je ugodno ozračje u kojem se i ispitanik i ispitanici osjećaju opušteno. Intervju je slobodnog tipa, stoga pitanja nisu postavljana određenim redoslijedom, nego su postavljana u prigodnom trenutku, a razgovor je sniman i transkribiran.

9. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA

Prva skupina pitanja u istraživanju obuhvaća opća pitanja o dobi, završenom stupnju obrazovanja i radnom stažu, a svrha je prikupljanje socio-demografskih podataka. Sve ispitanice ravnateljice su iz Brodsko-posavske županije.

Dvije od tri ispitanice imaju završen diplomski Sveučilišni studij ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja, a jedna ravnateljica ima završen preddiplomski Sveučilišni studij ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Jedna od ispitanica je u dobi od 40 do 49 godina, a druge dvije su u dobi od 50 do 59 godina.

Jedna ispitanica ima između 31 i 40 godina radnog staža u predškolskom odgoju i obrazovanju, druga ispitanica ima između 11 i 20 godina, a treća ispitanica ima između 21 i 30 godina radnoga staža.

Ispitanice su ravnateljice triju ustanova ranoga i predškolskoga odgoja u Slavonskom Brodu: Dječji vrtić Ivana Brlić-Mažuranić (u nastavku *Ravnateljica 1*), Dječji vrtić Potjeh (u nastavku *Ravnateljica 2*) i Dječji vrtić Cekin (u nastavku *Ravnateljica 3*). DV Ivana Brlić-Mažuranić je ustanova koja se sastoji od 9 objekata: Dječji vrtić "Hlapić" (u kojem se održava u druga smjena), Dječji vrtić "Kosjenka", Dječji vrtić "Maslačak", Dječji vrtić "Pčelica", Dječji vrtić "Radost", Dječji vrtić "Seka i braco", Dječji vrtić "Stribor", Dječji vrtić "Trnoružica", Dječji vrtić "Tintilinić". Dječji vrtić "Potjeh" novoosnovana je samostalna ustanova u kojoj se provodi organizirani oblik izvanobiteljskog odgojno-obrazovnog rada, njegi i skrbi o djeci predškolske dobi, uz uvažavanje interesa djece, obitelji i društvene zajednice. Ustanova Dječji vrtić "Potjeh" broji tri podružnice: Dječji vrtić "Potjeh", Dječji vrtić "Gita" te Sportski dječji vrtić "Palunko". DV Cekin ima preko 100 djece, od kojih je blizu 40 djece s teškoćama u razvoju. Program odgojno-obrazovnog rada usmjeren je na odgoj i socijalizaciju djece s teškoćama u razvoju. U procesu integracije djece s teškoćama u razvoju i djece tipičnog razvoja, razvija se i uči veći stupanj tolerancije i humanizma.

Drugi dio polustrukturiranog intervjeta, problemski je bio usmjeren cilju istraživanja i sastoji se od pitanja otvorenog (12) i zatvorenog tipa (20).

Tablica 1. Odgovori ispitanica na tvrdnju kako je vodstvo osobina s kojom se radamo

Koristeći se skalom vrijednosti (1-5) označite u kojoj mjeri se slažete s tvrdnjom kako je vodstvo osobnost s kojom se rađamo.	1	2	3	4	5
R1			+		
R2			+		
R3				+	

Rezultati istraživanja pokazuju kako tri ispitanice, ravnateljice, iskazuju srednje značajnim tvrdnju da je vodstvo osobnost s kojom se rađamo. Iskaz Ravnateljice 1 je: *Djelomično se rode, dio se steče iskustvom i učenjem.* Vještina vođenja se razvija, a uspješan voditelj, uz vještinu vođenja, treba imati i dobro razvijene menadžerske vještine. Tek kada se te dvije vještine ujedine, govori se o kvalitetnom vođenju. Bass (1990) navodi kako se od 20. stoljeća raspravlja o tome je li sposobnost vođenja urođena ili se stječe. Predmet rasprave bile su osobine utjecajnih voda, a teorije koje su proizašle iz tih rasprava nazvane su teorijama *velikih ljudi*. Ustanovljeno je da se vođe radaju s određenim osobinama koje ih čine *velikim ljudima*.

Tablica 2. Odgovori ravnateljica o osobinama ličnosti važnih za vođenje.

Navedite općenito osobine ličnosti važne za vođenje?	R1	R2	R3
	odgovornost, poduzetnost, odlučnost, komunikativnost, empatija	stabilan, inteligentan, znatiželjan, smiren, kreativan, originalan, empatičan, opušten, društven, komunikativan, aktivran, samouvjeren, uredan, odgovoran, organiziran, ambiciozan, topao, pažljiv, povjerljiv, kooperativan	samopouzdanje, emocionalna inteligencija, odmjerenoš, spremnost na stalno učenje, kompetencija

Iz odgovora triju ravnateljica vidljivo je da se iskazi ravnateljica značajno razlikuju te da nijedna osobina ličnosti nije navedena kod sve tri ravnateljice. Empatija i komunikativnost pojavljuju se dva puta, i to u iskazima ravnateljice 1 i ravnateljice 2. Samopouzdanost (samouvjerenost) se također pojavljuje dva puta, u iskazima R2¹ i R3. Zanimljivo je kako je samo R1 navela poduzetnost kao osobinu ličnosti važnu za vođenje. R2 navodi znatno više

¹ Nadalje u tekstu diplomskog rada se prva ravnateljica piše kao R1, druga ravnateljica kao R2 i treća ravnateljica kao R3.

socijalnih osobina od R1 i R2. Prema Slunjski (2019), vođa treba imati visok stupanj osjetljivosti na motivaciju i perspektivu svakog djelatnika ponaosob kako bi u suradnji s djelatnicima mogao ostvariti ciljeve i viziju odgojno-obrazovne ustanove. Osobine ličnosti uspješnog vođe su odlučnost u ostvarivanju vizije i misije, cijelovit pristup, visoka razina samopouzdanja, visoke kognitivne sposobnosti i bogatstvo socijalnih kompetencija (Barabaš-Serčić i sur., 2009).

Tablica 3. Odgovori triju ravnateljica o poslovima koje obavljaju

Biti ravnateljem dječjeg vrtića podrazumijeva niz zadaća i poslova. Navedite koje poslove Vi obavljate i zaokružite one koji su po Vama najvažniji.	R1	R2	R3
	planiranje poslovanja, organizacija rada, donošenje poslovnih odluka, prikupljanje podataka i informacija, komunikacija s djelatnicima i roditeljima, pisanje dopisa, izvješća, planova, računovodstveni poslovi	financijski, pravni, organizacijski, pedagoški, menadžerski, upravljački	rad u timu, administrativni poslovi, rad s roditeljima, rad sa širom zajednicom, vođenje ljudi/vodenje ustanove, pravno zastupanje te odgovornost za zakonitost rada

U navođenju poslova koje sve tri ispitanice obavljaju vidljivo je da je planiranje rada spomenula samo R1, dok organiziranje rada spominju R1 i R2. Sve tri ravnateljice navode administrativne poslove kao one koje obavljaju u svojim ustanovama. R1 i R3 navode komunikaciju s roditeljima, a R3 dodaje i suradnju s lokalnom zajednicom. Valja napomenuti kako R2 nije navela poduzetništvo kao osobinu ličnosti koja je važna za vođenje odgojno-obrazovne ustanove, ali je navela menadžerske poslove kao one koje ona obavlja u odgojno-obrazovnoj ustanovi. Prema članku 36. Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju *ravnatelj dječjeg vrtića je poslovodni i stručni voditelj dječjeg vrtića. Uz poslove utvrđene zakonom o ustanovama ravnatelj: predlaže godišnji plan i program rada, brine se za provođenje odluka upravnog vijeća, odgojiteljskog vijeća i drugih tijela, obavlja druge poslove utvrđene aktom o osnivanju i statutom* (Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, 2019). Rezultati istraživanja o menadžerskim i voditeljskim poslovima ravnatelja koji participiraju vođenje, organiziranje, planiranje i vrednovanje dokazuje kako su ti poslovi

međusobno isprepleteni u odgojno-obrazovnom sustavu te su u visokom stupnju povezanosti (Burcar, 2013).

Tablica 4. Osobni doprinos ravnateljica o unaprjeđenju kvalitete kulture dječjeg vrtića

U kojoj mjeri smatrate da ste svojim radom doprinijeli unapređenju kvalitete kulture dječjeg vrtića?	1	2	3	4	5
R1				+	
R2					+
R3					+

Sve tri ravnateljice smatraju značajno važnim osobni doprinos u unaprjeđenju kvalitete kulture odgojno-obrazovne ustanove kojom upravljaju. R2 i R3 smatraju da su u najvećoj mjeri doprinijele unaprjeđenju kvalitete kulture dječjeg vrtića, dok R1 smatra da ima još prostora za doprinos. Kad je riječ o postizanju kvalitete rada dječjeg vrtića, neupitna je nužnost kvalitetnog vodstva. Vođa mora posjedovati sposobnost razumijevanja organizacijskih struktura dječjeg vrtića kako bi svoje djelovanje uskladio s njima i na taj način bio u mogućnosti mijenjati kulturu dječjeg vrtića (Slunjski, 2019). Nužno je da profesionalno usavršavanje ravnatelja bude kontinuirano te da se osiguraju prilike u kojima će ravnatelji međusobno razmjenjivati i raspravljati o stavovima i idejama te ih sa stručnjacima konstruktivno nadograđivati, programski prilagođavati, preispitivati, izmijeniti te redefinirati (Hawley, 2002).

Tablica 5. Mišljenja ravnateljica o osobnom posjedovanju kompetencija

Zaokružite kompetencije koje osobno posjedujete	R1	R2	R3
Digitalne kompetencije			+
Cjeloživotno učenje	+	+	+
Uporaba digitalnih alata			+
Digitalna medjiska pismenost	+		+
Inicijativnost i poduzetnost	+	+	+
Poticanje razvoja kompetencija odgojitelja	+	+	+
Komunikacija na materinskom jeziku	+	+	+
Komunikacija na stranom jeziku			+
Matematička pismenost, znanost i tehnologija		+	+
Učiti kako učiti		+	+
Interkulturnalne, interpersonalne, građanske i socijalne kompetencije	+	+	+
Kulturna svijest i izražavanje		+	+
Kompetencije u radu s djecom s posebnim potrebama		+	+
Kompetencije samovrednovanja	+	+	+

Odgovori triju ravnateljica u tablici broj 5. ukazuju na nužnost educiranja ravnateljica o digitalnim kompetencijama koje su nužne u suvremenom odgojno-obrazovnom radu, kako za dokumentiranje vlastitog rada, tako za prenošenje digitalnih kompetencija kao i uporaba digitalnih alata. R3 označava posjedovanje sposobnosti komunikacije na stranom jeziku, iz čega je vidljiva potreba dodatnih edukacija ravnateljica na stranom jeziku. R1 procjenjuje vlastite kompetencije matematičke pismenosti, znanosti i tehnologije, kompetencije u učenju kako učiti, kulturne svijesti i izražavanja te sposobnosti u radu s djecom s posebnim potrebama kao nedostatne. Zaključak njihovih stavova je kako R3 i R2 posjeduju gotovo jednak broj kompetencija, za razliku od R1, koja smatra kako su joj potrebne dodatne kompetencije, ranije navedene, a koje bi unaprijedile njezinu ulogu u odgojno-obrazovnom sustavu. Rukovodeća uloga ravnatelja u školi ispitana je u Splitsko-Dalmatinskoj županiji (Blažević, 2014) u 15 škola. Uzorak ispitanika činili su ravnatelji i učitelji koji su anketnim upitnicima odgovarali na pitanja o vlastitom doživljaju uloge ravnatelja kao rukovoditelja škole i o zadovoljstvu implementacije vodstva u školi te je utvrđena razlika između osobnih stajališta učitelja i ravnatelja o vodstvu škole. Rukovođenje ravnatelja promatrano je kroz autorativnost i fleksibilnost. Rezultati istraživanja pokazuju da je fleksibilnost procijenjena višim vrijednostima, a autorativnost nižim. U usporedbi odgovora ispitanika, vidljivo je da se ravnatelji smatraju fleksibilnijima nego što ih smatraju učitelji. U procjeni autorativnosti nema značajnih razlika. Istraživanje pokazuje da su ravnatelji zadovoljniji realizacijom vođenja nego učitelji. Ovi rezultati upućuju na potrebu dalnjeg istraživanja rukovodećih uloga ravnatelja te na potrebu profesionalnog razvoja ravnatelja za što bolju provedbu vlastite uloge u odgojno-obrazovnim ustanovama.

Tablica 6. Odgovori ravnateljica o načinima stimuliranja zaposlenika

Na koje načine stimulirate vaše zaposlenike?	R1	R2	R3
Novčana stimulacija		+	
Pohvala	+	+	+
Edukacija	+	+	+
Slobodni dani		+	+
Dodjeljivanje vodstvene uloge	+	+	+
Mogućnost izbora kolege/ice za rad u skupini			+

Kao način stimuliranja zaposlenika samo R2 navodi novčanu nagradu. Slobodne dane kao stimulaciju nije navela samo R1, dok mogućnost izbora kolege/ice za rad u skupini navodi samo R3. Novčana stimulacija kratkotrajno motivira odgojitelje, no za intrinzičnu motivaciju važnije su stimulacije koje nisu jednokratne ili kratkog trajanja, poput dodjeljivanja vodstvene uloge ili mogućnosti izbora kolege/ice za rad u skupini. Uočava se da se ravnateljice ne slažu u izboru načina na koje stimuliraju zaposlenike odgojno-obrazovne ustanove. Ravnatelj treba stimulirati zaposlenike da bi oni dobili intrinzičnu motivaciju za sudjelovanje u procesu promjena i osobnom stručnom usavršavanju (Slunjski, 2018). Ipak, često motivacija opada i prije nego doživi svoj uspon, prije nego što se promjena dogodi na višoj razini u ustanovi, pri čemu se misli na mišljenja, vrijednosti i stavove pojedinaca unutar sustava (Slunjski, 2019).

Tablica 7. Odgovori ravnateljica o kompetentnosti odgojitelja

U kojoj mjeri smatrate da su odgojitelji u Vašoj ustanovi kompetentni za rad s djecom?	1	2	3	4	5
R1					+
R2					+
R3				+	

R1 I R2 smatraju da odgojitelji u njihovoj ustanovi imaju izrazito visoke kompetencije u radu s djecom, dok R3 procjenjuje kompetencije odgojitelja iznadprosječnima. Iz odgovora triju ravnateljica vidljivo je kako su sve ravnateljice zadovoljne radom odgojitelja u odgojnoj skupini djece predškolske dobi. U empirijskom istraživanju o kompetencijama odgojitelja u dječjem vrtiću rezultati pokazuju da se kompetencije odgojitelja značajno razlikuju između onih koji su sudjelovali u akcijskom istraživanju te onih koji nisu bili uključeni u istraživanje. Sudionici akcijskog istraživanja kompetentniji su u obogaćivanju prostorno materijalnog okruženja dječjeg vrtića, prilikom čega djeca uče čineći, istražujući, međusobnom interakcijom dolaze do novih spoznaja, stječu odgovornost za vlastito učenje, nadograđuju ga te imaju potpunu slobodu i autonomiju u mišljenju i djelovanju. Također, kompetentniji su i fleksibilniji u organizaciji vremena u dječjem vrtiću. Njihova komunikacija s djecom, stručnim suradnicima i roditeljima također je uspješnija nego kod odgojitelja koji nisu sudjelovali u takvom obliku stručnog usavršavanja (Slunjski i sur., 2006)

Tablica 8. Odgovori ravnateljica o stručnoj službi dječjeg vrtića

Smatraće li da stručna služba dječjeg vrtića:	R1	R2	R3
Blisko surađuje s odgojiteljima	+	+	+
Nedovoljno surađuje s odgojiteljima			
U dovoljnoj mjeri radi s djecom s teškoćama u razvoju			+
Posjeduje intrinzičnu motivaciju za profesionalni razvoj	+	+	+
Ne posjeduje dostatan stručni kadar zaposlenih		+	
Provodi dovoljno vremena u odgojno-obrazovnoj skupini			+

Iz odgovora triju ravnateljica vidljivo je kako se njihova mišljenja i stavovi razlikuju u velikoj mjeri jer se slažu samo u tri tvrdnje – u svim odgojno-obrazovnim ustanovama stručna služba dječjeg vrtića blisko surađuje s odgojiteljima. Sve tri ispitanice smatraju kako stručna služba posjeduje intrinzičnu motivaciju za profesionalni razvoj, a nijedna ne smatra kako stručna služba dječjeg vrtića nedovoljno surađuje s odgojiteljima. Mjera u kojoj stručna služba dječjeg vrtića radi s djecom s teškoćama u razvoju procijenjena je lošom za R1 i R2, dok R3 smatra kako se u njezinoj ustanovi dovoljno radi s djecom s teškoćama u razvoju, što je i očekivano, s obzirom da je Zlatni Cekin ustanova za rehabilitaciju i odgoj i obrazovanje djece te je jedini inkluzivni dječji vrtić na području Slavonije, i uz djecu tipičnog razvoja ima i djecu s teškoćama u razvoju te poseban program za djecu s teškoćama u razvoju verificiran od strane Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske. Valja napomenuti da Dječji vrtić Ivana Brlić-Mažuranić i Dječji vrtić Potjeh posjeduju jednak kadar stručne službe, a odgovori u procjeni posjedovanja stručnog kadra zaposlenih razlikuju se kod R1 i R2. R1 smatra kako odgojno-obrazovna ustanova posjeduje dostatan stručni kadar, a R2 smatra kako ne posjeduju. R3 smatra kako odgojno-obrazovna ustanova posjeduje dostatan stručni kadar zaposlenih te da provodi dovoljno vremena u odgojno-obrazovnoj skupini, za razliku od R1 i R2 koje smatraju da stručna služba u njihovim odgojno-obrazovnim ustanovama ne provodi dovoljno vremena u odgojnoj skupini. U Dječjem vrtiću Ivana Brlić-Mažuranić i Dječjem vrtiću Potjeh stručni kadar čine pedagog, psiholog i zdravstvene voditeljice, dok stručni kadar Dječjeg vrtića Cekin čine radni terapeut, logoped, fizioterapeut, fizijatar, neuropedijatar, psiholog, rehabilitator, kineziolog, njegovateljice i medicinska sestra. Resman (2000) navodi da je uloga stručne službe dječjeg vrtića, osim rada s djecom s teškoćama u razvoju, nužno usmjerena na suradnju s roditeljima i odgojiteljima. Stručni tim je sastavni dio dječjeg vrtića te je integriran u odgojno-obrazovni proces. Isti autor naglašava da je njihova djelatnost usmjerena na razvoj autonomije, stvaranje osjećaja sigurnosti i prihvaćanja, povećanje

koncentracije, razvoj brige o sebi, utjecanje na nepoželjna ponašanja te na sliku koju dijete ima o sebi.

Tablica 9. Odgovori ravnateljica o načinima na koje su odgojitelji i stručna služba uključeni u proces promjena

Na koje načine su odgojitelji i stručna služba uključeni u proces promjena?	R1	R2	R3
Sukreatori odgojno-obrazovnog procesa	+	+	+
Posjeduju Intrinzičnu motivaciju	+	+	
Profesionalno se razvijaju	+	+	+
Imaju slobodu izbora materijala	+	+	
Transparentni su u svom radu		+	+
Ostvaruju partnerski odnos s roditeljima	+	+	+
Surađuju s lokalnom zajednicom		+	+
Autonomni su u svom radu	+	+	

Iz navedenih odgovora triju ravnateljica, vidljivo je da su odgojitelji i stručna služba u velikoj mjeri uključeni u proces promjena u odgojno-obrazovnim ustanovama, iako R3 smatra kako odgojitelji i stručna služba ne posjeduju intrinzičnu motivaciju za proces promjena, nemaju slobodu izbora i materijala te nisu autonomni u vlastitom radu. R1 smatra kako odgojitelji i stručni tim ne surađuju s lokalnom zajednicom u procesu promjena. Rezultati ukazuju na potrebu za dodatnom motivacijom odgojitelja i stručnih suradnika, pružajući im autonomiju i otvorenost za suradnju s lokalnom zajednicom. Neki od načina sudjelovanja u procesu promjena mogu biti otvorenost za suradnju, intrinzična motivacija, prihvaćanje vlastitih pogrešaka, kritičko promišljanje, autonomija i sloboda u radu (Slunjski, 2018).

Tablica 10. Odgovori ravnateljica o promjeni kulture dječjeg vrtića

Umetnite Vama najprihvatljiviju tvrdnju – Promjena kulture dječjeg vrtića:	R1	R2	R3
Može nastupiti naglo			
Nema određeni vremenski period trajanja	+		
Dugotrajan je i složen proces		+	+
Ovisi samo o voditelju ustanove			

Među ponuđenim tvrdnjama o promjeni kulture dječjeg vrtića ističe se kako je promjena dugotrajan i složen proces (R2 i R3), dok R1 ističe tvrdnju kako promjena kulture dječjeg vrtića nema određeni vremenski period. Prema vlastitom iskustvu u vođenju predškolske

ustanove, ravnateljice se slažu kako je proces promjena kulture odgojno-obrazovne ustanove dug proces koji ne ovisi samo o njima kao vođama, nego o svim dionicima odgojno-obrazovnog procesa. Kad je riječ o mijenjanju kulture ustanove (proces promjena), u odgojno-obrazovnom sustavu je to izuzetno zahtjevan, mukotrpan i dugotrajan proces. Često nastaje nesklad između cilja i načina na koji se taj cilj može ostvariti. Procesom promjena nemoguće je direktno upravljati ili ga u potpunosti isplanirati. Proces promjena ne može isključiti adekvatno stručno usavršavanje koje je u tom slučaju nužno, jer se odgojno-obrazovna praksa mijenja izlaganjem odgojitelja i ravnatelja stručnim usavršavanjima (Slunjski, 2016).

Tablica 11. Odgovori ravnateljica o čimbenicima koji utječu na promjenu kulture odgojno-obrazovne ustanove

Na promjenu kulture dječjeg vrtića utječe (zaokružiti tvrdnju koju smatraste točnom):	R1	R2	R3
Vizija i motiviranost ravnatelja i svih zaposlenika odgojno-obrazovne ustanove	+	+	+
Nacionalni kurikulum			
Komunikacija		+	
Profesionalno usavršavanje		+	
Nešto drugo			

Kao čimbenik koji utječe na promjenu kulture dječjeg vrtića ističe se vizija i motiviranost ravnatelja i svih zaposlenika odgojno-obrazovne ustanove. R2 dodaje komunikaciju i profesionalno usavršavanje, a nijedna ravnateljica ne smatra kako Nacionalni kurikulum utječe na promjenu kulture dječjeg vrtića. Odgovori pokazuju kako je svim ravnateljicama vizija i motiviranost na prvom mjestu u procesu promjena u odgojno-obrazovnoj ustanovi. Istraživanje provedeno u tri hrvatske županije, usmjereni na mijenjanje kulture ustanove i uvjeta rada, navodi na zaključak da je proces promjena dugotrajan i složen proces koji uvelike ovisi o intrinzičnoj motivaciji odgojitelja i ravnatelja. Ustanova u kojoj su odgojitelji i ravnatelji bili motivirani ostvarila je željene promjene, dok je bilo suprotno u ustanovi u kojoj nije bilo intrinzične motivacije zaposlenika (Petrović-Sočo, 2009).

Tablica 12. Odgovori ravnateljica o oblicima stručnog usavršavanja

	R1	R2	R3
Navedite koje sve oblike stručnog usavršavanja prolaze odgojitelji i omogućavate im to?	Individualno stručno usavršavanje (najnovija literatura dostupna u vrtiću), sudjelovanje na edukacijama u Ustanovi i izvan nje, u organizaciji AZOO-a, webinar, stručne konferencije, radionice. Potičem osobno sve oblike profesionalnog usavršavanja koje će odgojitelje osposobljavati za razumijevanje kompleksnosti odgojno-obrazovne prakse i ovladavanje refleksivnim i istraživačkim umijećima.	Odgojiteljsko vijeće i aktiv, edukacija odgojitelja, vanjske edukacije – stručni suradnici, radionice, stručna literatura, primjer dobre prakse (razmjena iskustva, kritički prijatelj, prenošenje znanja).	Individualno, grupno, međužupanijsko, državno, specijalizirano (Montessori, Program PECS, Brain gym i sl.).

Odgovori triju ravnateljica o oblicima stručnog usavršavanja odgojitelja podudaraju se u nekoliko područja: individualno stručno usavršavanje (stručna literatura), radionice te edukacije unutar i izvan ustanove. R1 i R2 navode refleksivnu praksu kao oblik stručnog usavršavanja koji omogućuju odgojiteljima u odgojno-obrazovnoj ustanovi. Iz odgovora je vidljivo kako sve ispitane ravnateljice ulažu u profesionalno usavršavanje odgojitelja i percipiraju ga kao vrlo važno. Stručno usavršavanje odgojitelja i njihov profesionalni razvoj direktno utječe na kurikulum ustanove te na cjelokupnu kulturu i kontekst odgojno-obrazovne ustanove. Provođenjem studijskog programa Diplomski studij ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, stručno usavršavanje odgojitelja postaje imperativ. Znanje stečeno završetkom studija nije dovoljno, osobito u odgojiteljskom zanimanju u kojem je izuzetno važno kontinuirano se profesionalno usavršavati (Fatović, 2016). Istraživanje o profesionalnom razvoju odgojitelja (Vuletić, 2020) provedeno s 276 ispitanika, pokazuje da većina ispitanika profesionalni razvoj percipira važnim čimbenikom kulture odgojno-obrazovne ustanove. Prema Hawley (2002), oblici stručnog usavršavanja koji imaju posebnu vrijednost, djeluju transformacijski, a ne samo informacijski.

Tablica 13. Odgovori ravnateljica o posjedovanju autonomnosti odgojitelja

U kojoj mjeri smatrate da odgojitelji posjeduju autonomost u svom radu?	1	2	3	4	5
R1				+	
R2					+
R3					+

Ravnateljica 2 i ravnateljica 3 procjenjuju autonomnost odgojitelja izvrsnom, dok ju ravnateljica 1 procjenjuje kao vrlo dobru. Iz odgovora je vidljivo da sve tri ravnateljice pružaju autonomiju odgojiteljima, a ravnateljica 1 smatra kako odgojitelji nemaju potpunu autonomiju. Miljak (prema Mlinarević, 1996) ističe da je autonoman odgojitelj neovisan o autoritetu, siguran u vlastite stručne kompetencije, uvažava potrebe i interes djece, kreativno stvara i realizira program, gradi ravnopravno partnerstvo s roditeljima i stručnim timom. Domović (2011) smatra da se autonomija gradi cijeli život profesionalnim usavršavanjem, a da temelj autonomije čini ekspertnost.

Odgovori na pitanje *Što podrazumijevate pod pojmom autonomija?* su sljedeći: R1 – *Pod autonomijom odgojitelja podrazumijevam aktivan i dinamičan odnos odgajatelja prema svojoj i tutoj praksi, odgojno-obrazovnom procesu koji je istovremeno rezultat individualnih i zajedničkih odluka i planova, u kojoj on preuzima osobnu odgovornost za proces učenja i poučavanja djece rane i predškolske dobi, kvalitetu socijalnog i materijalnog okruženja.* R2 – *Odabrane oblike suradnje i aktivnosti, odgojitelj stvara različitim vrednovanjem svoj odgojno-obrazovni rad, promišlja o organizaciji, kada i stvara svoj kurikulum na nivou ustanove i skupine.* R3 – *Sloboda kreiranja sadržaja, za rad s djecom i za djecu uz materijalnu i stručnu potporu ravnatelja i stručnog tima.* Sve tri ispitanice smatraju odgojitelje u svojim odgojno-obrazovnim ustanovama kritičkim prijateljima što je pokazatelj dobre i zdrave komunikacije unutar ustanove i ustanova koje teže biti učeće zajednice.

Tablica 14. Odgovori o vlastitoj ulozi ravnatelja u poticanju kulture ustanove

Koliko ste zadovoljni vlastitom ulogom u poticanju promjene kulture dječjeg vrtića?	1	2	3	4	5
R1					+
R2					+
R3			+		

Zadovoljstvo vlastitom ulogom R1 i R2 u ovom istraživanju iskazuju potpunim, dok je R2 prosječno zadovoljna vlastitom ulogom u poticanju promjene kulture dječjeg vrtića. Obrazloženja su sljedeća: R1 – *U zadanim uvjetima (velika ustanova) smatram da se ne bih mogla ovako izraziti da nisam imala suradnju odgojitelja koji su motivirani za promjene i otvorenu komunikaciju. Nisu uvijek svi motivirani.* R2 – *Kultura vrtića se stalno mijenja i izgrađuje timskim radom koji potičem oslanjajući se na samorefleksiju i zajedničku refleksiju cijelog tima. Odgojitelji imaju slobodu i odgovornost te visoku razinu profesionalnih kompetencija. Svi se međusobno poštuju i uvažavaju, što vide i djeca i roditelji. Takav oblik zajedničkog življjenja vodi autonomiji i djece i odgojitelja.* R3 – *Dosta sam samokritična, uvijek smatram da može, treba i mora bolje.* U dječjem vrtiću Radost u Zadru, ravnateljica i odgojitelji provodili su niz radionica s roditeljima kako bi utjecali na promjenu i poboljšanje kulture ustanove. Tijekom dužeg vremenskog perioda, kroz radionice s roditeljima postigla se bolja komunikacija s roditeljima i poboljšanje međusobnih odnosa (Vukić, 2011). Kako bi utjecao na promjenu kulture odgojno-obrazovne ustanove, ravnatelj treba osigurati djelatnicima stručna usavršavanja kako bi se odgojitelje potaklo na istraživanje, propitivanje i mijenjanje vlastite prakse (Vujičić, 2007).

Na pitanje o autonomiji ili neautonomiji u vlastitom radu, svoju autonomiju ispitanice objašnjavaju na sljedeći način: R1 – *U profesionalnom radu kao ravnatelj imam nisku razinu autonomije u odlučivanju (organiziranje, financiranje, planiranje ovisno o Osnivaču) i nedostatak stručnog kadra (pravnik, računovodstveni djelatnik), a visoku odgovornost.* Ravnatelj u ulozi rukovoditelja preuzima najveći teret (odgovornost) planiranja, organiziranja, motiviranja i vrednovanja uspješnosti dječjeg vrtića. Visoka autonomija u izgradnji kulture vrtića. R2 – *Kod godišnjeg plana i programa imam podršku osnivača, također i u financiranju projekata i odabiru sadržaja projekata, posjedujem samostalnost pri organiziranju.* R3 – *Autonomiju sam označila vrlo dobrom jer često osnivač utječe na moje pedagoške odluke te nisam u potpunosti autonomna pri odlučivanju i donošenju odluka, što smatram bitnim za pedagoško vođenje ustanove.* U Priručniku za samovrednovanje ustanova

ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja (2012) navedeno je da odgojitelji i stručni suradnici u dječjem vrtiću unapređuju odgojno-obrazovnu praksu i stječu vlastite kompetencije međusobnim raspravljanjem, prikupljanjem podataka i iskustava, proučavanjem, interpretiranjem i dokumentiranjem. Schein (1998) prema Vujičić (2008), ističe da vođa (ravnatelj) ima primarnu ulogu u utjecanju na kulturu ustanove. Sekundarni utjecaj na kulturu ima organizacijska struktura rada, priča o bitnim događajima, viziji, strategijama te filozofija cjelokupne organizacije.

Ispitanice su navele sastavnicu kulture njihove ustanove za koju prepostavljaju da je potrebna promjena: R1 navodi: *Evaluacija ne može biti cjelovita, samorefleksija, dokumentacija odgojno-obrazovnog rada.* R2 – *Ustanova je mlada kao i većina djelatnika, i gradimo zajednički kulturu vrtića. Ne mogu izdvajiti sastavnicu kojoj je potrebna promjena, možda jedino bolje međusobno poznavanje (očekivanja, stavovi, vrijednosti, uvjerenja...).* Najvažnije nam je graditi otvoreni i dinamični kurikulum usklađen s nepredvidivostima i nelinearnošću odgojno-obrazovnog procesa. Promatranje i praćenje djece, razumijevanje i pružanje podrške najveći je izazov našeg kurikuluma. R3 – *Odgojitelji su dosta zatvorenici svojoj ustanovi – potreban rad i suradnja s drugim praktičarima, rad na razvijanju refleksivne prakse – podizanje razina kompetencija odgojitelja.* Ravnateljica 1 i ravnateljica 3 navode refleksivnu praksu kao sastavnicu kulture koju bi trebalo mijenjati, a koja uvelike pridonosi promjeni kulture odgojno-obrazovne ustanove. Iako je Dječji vrtić Potjeh novija odgojno-obrazovna ustanova, iz kurikuluma ustanove, ravnateljica 2 doživljava odgojitelje kao refleksivne praktičare. Ravnatelj koji je usmjeren ka promjeni potiče profesionalni razvoj svih djelatnika, koji uključuje sposobnost upravljanja i korištenja vlastitog znanja kako bi se pridonijelo boljem odlučivanju u svakom aspektu odgojno-obrazovnog procesa (Slunjski, 2018).

Tablica 15. Čimbenici koji utječu na promjenu kulture ustanove

Čimbenici koji utječu na promjenu kulture dječjeg vrtića (<i>mogućnost višestrukog izbora</i>):	R1	R2	R3
Motiviranost odgojitelja	+	+	+
Brojnost djece u skupinama			
Razina kompetencija odgojitelja		+	+
Komunikacija unutar ustanove	+	+	+
Materijalni resursi			
Dobno-mješovite skupine			
Promjena u načinu razmišljanja i razumijevanja odgojno-obrazovnog procesa među odgojiteljima i stručnim suradnicima		+	+
Kurikulum dječjeg vrtića		+	
Suradnja s roditeljima		+	
Suradnja s lokalnom zajednicom		+	

Unatoč velikom broju djece u odgojnim skupinama dječjih vrtića u Slavonskom Brodu, niti jedna ravnateljica nije istaknula brojnost djece u odgojnim skupinama kao čimbenik koji utječe na promjenu kulture dječjeg vrtića, kao ni materijalne resurse i dobno mješovite skupine. R1 razine kompetencija odgojitelja, promjene u načinu razmišljanja i razumijevanja odgojno-obrazovnog procesa među odgojiteljima i stručnim suradnicima, kurikulum dječjeg vrtića, suradnju s roditeljima i lokalnom zajednicom ne smatra čimbenicima koji utječu na promjenu kulture dječjeg vrtića. R3 ne smatra kurikulum dječjeg vrtića te suradnju s roditeljima i lokalnom zajednicom čimbenicima koji utječu na promjenu kulture dječjeg vrtića. Iz odgovora u istraživanju vidljivo je kako su motiviranost odgojitelja i komunikacija unutar ustanove procjenjivani od strane sve tri ispitanice kao najvažniji. Slišković i sur. (2016) proveli su istraživanje s 1892 učitelja osnovnih škola u Republici Hrvatskoj u kojem su ispitali pretpostavku kako *rad u podržavajućoj okolini povećava radnu motivaciju i pridonosi zadovoljstvu poslom i preventivno djeluje na profesionalno sagorijevanje*. Istraživanjem dolaze do zaključka da ravnateljeva podrška i motivacija zaposlenika visoko korelira sa zadovoljstvom poslom, a prevenira nezadovoljstvo i profesionalno sagorijevanje (Slišković i sur., 2016). Ostvarivanje i promicanje suradnje s roditeljima i lokalnom zajednicom istraženo je u Dječjem vrtiću Osijek na uzorku od 89 odgojiteljica i ravnateljica (Pejičić, 2019). Rezultati pokazuju da ravnateljice i odgojiteljice smatraju važnom suradnju s roditeljima i lokalnom zajednicom te ulogu ravnateljice u poticanju dobrih odnosa. Odgojiteljice navode da nisu zadovoljne količinom pohvala koje dobivaju od ravnateljica, nisu poticane na grupni rad te smatraju da ravnateljice ne odvajaju dovoljno vremena za

zaposlenike. Istraživanje pokazuje da ravnateljice njeguju kulturu priznavanja pogreške te da ravnatelja u učinkovitosti sprječava ovisnost o odlukama drugih.

R1 navodi da od digitalne opreme u odgojno-obrazovnim skupinama posjeduju računalo, internet, projektor, televizor, pisač i CD player uz naznaku da se ne nalazi sva oprema u svakoj skupini, ali da se sobe postupno opremaju. Načini na koje se navedena oprema koristi su: *u neposrednom radu, za refleksiju, kao poticaj za aktivnosti, u projektima, za komunikaciju s roditeljima, roditeljske sastanke i radionice u vrtiću*. R2 u odgojno-obrazovnim skupinama posjeduje CD player i televizor, a koristi navedenu opremu za odgojno-obrazovni rad, roditeljske sastanke i stručno usavršavanje. R3 ističe da od opreme posjeduju Internet, računalo, projektor, pisač i CD-player. Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (2014) digitalne kompetencije ubraja u glavnih osam kompetencija za cjeloživotno učenje. Digitalne kompetencije predstavljaju bitan resurs za dječje učenje, sredstvo za dokumentiranje i evaluaciju odgojno-obrazovnog procesa i djece i odgojitelja. Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (2014) ističe važnost digitalnih kompetencija za razvoj digitalne pismenosti djece, dokumentiranje odgojno-obrazovnog procesa, samoevaluaciju, razvoj kritičkog i logičkog mišljenja, stvaranje novih ideja i spoznaja.

Posljednje pitanje intervjeta bilo je navesti vlastiti primjer dobrog vođenja s odgojiteljima. R1 navodi sljedeće primjere: *Velika smo ustanova i često nemamo prilike biti u neposrednoj komunikaciji. Zahvaljujući motiviranosti odgojitelja uslijedio je poziv iz Mađarske za primjer dobre prakse*. R2 odgovara: *Praćenje, pohvala, poticanje mogućnosti i sposobnosti svakog pojedinca. Timski sastanci i zajedničke refleksije, uvažavanje različitosti, sve je to u dobrom vođenju*. R3: *Ima mnogo situacija, ali ono što odgojitelji posebno cijene jest potpora kad se radi o nekom problemu, a najčešći njihovi problemi su razumijevanje s roditeljima s obzirom na veliki broj djece s teškoćama. Odgojitelj jako cijeni potporu ravnatelja, pogotovo u pedagoškom smislu*. Sve ravnateljice ističu važnost pohvale odgojiteljima koja rezultira motiviranošću za rad u odgojno-obrazovnoj ustanovi. Staničić (2007) naglašava da su ravnatelji koji posjeduju sve potrebne kompetencije uspješnih vođa, uspješniji u angažiranju odgojno-obrazovnog procesa te stalno potiču međusobnu komunikaciju (između stručnih suradnika i djeteta te roditelja i djelatnika) kako bi poboljšali obavljanje zajedničkih poslova. U svakodnevnoj odgojno-obrazovnoj praksi postiže se radna disciplina i odgovornost tako da se jasno prenose poruke i verbalizira svaki problem i prepreka na koju se nađe.

10. ZAKLJUČAK

Kvalitetne promjene u odgojno-obrazovnim ustanovama mogu se dogoditi promjenom ozračja, odnosno kulture odgojno-obrazovne ustanove. Svaka promjena kulture odgojno-obrazovne ustanove složen je i zahtjevan proces koji se ne odvija preko noći. Potrebno je sudjelovanje svih dionika odgojno-obrazovnog procesa, intrinzično motiviranih prema ostvarenju cilja. Ključnu ulogu u provođenju promjena ima ravnatelj, inicijator promjene kulture, koji treba imati potrebne kompetencije dobrog vođe da bi mogao poticati odgojitelje i druge suradnike na sudjelovanje u procesu promjena. Jedan od najvažnijih čimbenika u ostvarenju promjene kulture odgojno-obrazovne ustanove je sustavno profesionalno usavršavanje ravnatelja i odgojitelja, razmjena ideja i informacija, propitivanje i nadograđivanje vlastite prakse. Jednako važan čimbenik je komunikacija između ravnatelja i odgojitelja koja pridonosi suradničkim odnosima, međusobnom razumijevanju, prihvaćanju te zajedničkom djelovanju u procesu promjene kulture ustanove. Rezultati ovog istraživanja pokazuju kako su ravnateljice svjesne da nisu same u procesu promjena, nego da u promjenama sudjeluju svi dionici odgojno-obrazovnog procesa, iako smatraju da je njihova uloga kao vođe najvažnija. Autonomiju odgojitelja odgojno-obrazovnih ustanova procjenjuju kao vrlo dobru ili izvrsnu, dok otvorenost i dobrobit suradnje s lokalnom zajednicom ne procjenjuju dovoljno važnom. Sve ispitanice ovog istraživanja srednje značajnim smatraju kako je vođenje osobina s kojom se rađamo te ističu da kvalitetnom vođenju više pridonose stečene kompetencije. Prilikom navođenja osobina ličnosti važnih za vođenje, valja napomenuti da je R1 jedina navela poduzetnost, dok su se druge dvije ispitanice više orijentirale na socijalne kompetencije. Iz rezultata istraživanja vidljiva je razlika kultura triju odgojno-obrazovnih ustanova. Važnost ovog istraživanja je ukazivanje na ulogu ravnatelja u promjeni kulture odgojno-obrazovne ustanove, kao i na sudjelovanje odgojitelja i stručne službe u procesu promjena kulture dječjeg vrtića. Istraživanje ukazuje na potrebu odgovaranja na izazove modernog vremena, poput digitalnih kompetencija, komunikacije na stranom jeziku te korištenja digitalnih alata u vidu dodatnog educiranja ravnatelja i propitivanja vlastite prakse u svrhu poboljšanja kulture odgojno-obrazovne ustanove. Ovo područje potrebno je istražiti na većem broju ispitanika te ispitati i odgojitelje i stručne suradnike, kako bi se dobila šira slika o ovoj problematici. Provedeno istraživanje potvrđilo je pretpostavke da ravnatelj ima važnu ulogu u promjeni kulture odgojno-obrazovne ustanove te da mu u provođenju procesa promjena pomaže odgojitelji.

11. POPIS LITERATURE

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
2. Barabaš-Serčić, S., Modrić, Ž., Hitrec, S., Rogač, M. i Đaković, O. 2009. Ravnatelj škole-upravljanje-vođenje; Agencija za odgoj i obrazovanje: Zagreb.
3. Bass, B.M. (1990), Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press
4. Blažević, I. (2014). Rukovodeća uloga ravnatelja u školi. *Školski vjesnik*, 63 (1-2), 7-21. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/123227>
5. Bruner, J. S. (2000). Kultura obrazovanja. Zagreb: Educa.
6. Brust Nemet, M., Mlinarević, V. (2016). Procjene učitelja o kulturi škole. *Život i škola*, 62(1), 93-104.
7. Buhač, Lj. (2017). Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta. *Acta Iadertina*, 14 (1), 0-0. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/190035>
8. Burcar, Ž. (2013). Predikcija stavova o menadžerskim i liderskim poslovima ravnatelja kroz analizu broja učenika, broja smjena i tjednog radnog vremena ravnatelja. *Magistra Iadertina*, 8. (1.), 127-139. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/122646>
9. Bush, T. (2003). Theories of educational leadership and management (Third Edition). London: SAGE Publications Ltd.
10. Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy and practise. *South African Journal of Education*, 27 (3), 391-406.
11. Bush, T. (2008). Leadership and management development in education. London: SAGE Publications Ltd.
12. Dječji vrtić Zlatni Cekin. <http://zlatni-cekin.hr/o-nama/#>. (Pristupljeno 25. rujna 2020.).
13. Dječji vrtić Potjeh. <http://dv-potjeh.hr/> (Pristupljeno 26. rujna 2020.).
14. Dječji vrtić Ivana Brlić-Mažuranić. <https://www.djecji-vrtici-sb.hr/> (Pristupljeno 26. rujna 2020.).
15. Domović, V. (2011). Učiteljska profesija i profesionalni identitet učitelja. U: V. Vizek-Vidović (ur.), Učitelji i njihovi mentorji. Zagreb: IDIZ.
16. Dobrijević, G. (2011). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
17. Družinec, V. (2019). Pregled empirijskih istraživanja kulture škole. *Školski vjesnik*, 68. (2.), 596-608.

18. Eagleton, T. (2002). Ideja kulture. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
19. Fatović, M. (2016). Profesija i profesionalni razvoj odgojitelja. *Školski vjesnik*, 65 (4), 623-638. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/178260>
20. Flego, G. (2007). Uključenost, suradnja i uloga kulture. *Politička misao*, 44 (4), 155-160. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/20784>
21. Gardner, John W. (2007), »The nature of leadership«, u: Fullan, Michael (ur.), *Educational Leadership*, San Francisco: The Jossey-Bass.
22. Han, C. (2002). Leadership Roles of a Pre-school Principal in the Use of Information and Communication Technology: a Hong Kong experience. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 3(2), 293-297.
23. Haralambos, M. i Heald, R. (1980). *Uvod u sociologiju*. Zagreb: Globus.
24. Haviland, W.A. (2004). *Kulturna antropologija*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
25. Hawley, W.D. (2002). The keys to effective schools. U: *Educational reform as Continuous Improvement*. California: Corwin Press, inc. Thous and Oax.
26. Hitrec, S. i Bilankov, M. (2005.) Komunikacija i stilovi upravljanja srednjoškolskih ravnatelja. Zagreb: Napredak . 146 (2): 193-204.
27. Leksikografski zavod Miroslav Krleža <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=34552> (Pristupljeno 14. svibnja 2020.).
28. Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju <https://www.zakon.hr/z/492/Zakon-o-pred%C5%A1kolskom-odgoju-i-obrazovanju> (Pristupljeno 14.svibnja 2020.).
29. Institut za društvena istraživanja u Zagrebu. Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja <http://www.cepor.hr/news/pod-kompetencija/BorisCEPOR3.pdf> (Pristupljeno 01. srpnja 2020.).
30. Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje <https://www.azoo.hr/images/strucni2015/Nacionalni-kurikulum-za-rani-i-predskolski-odgoj-i-obrazovanje.pdf> (Pristupljeno 25.09.2020.).
31. Kotter, John P. *A Sense of Urgency*. Harvard Business Press, 2008.
32. Leithwood, K. (1994) Leadership for School Restructuring, *Educational Administration Quarterly*, 30, pp. 498-519.
33. Ljubetić, M. (2009). Vrtić po mjeri djeteta, priručnik za odgojitelje i roditelje. Zagreb: Školske novine.

34. Magaš, M. i Tatalović Vorkapić, S. (2012). Kvaliteta rada predškolskih ustanova: procjena odgovornosti od strane ravnatelja. *Dijete, vrtić, obitelj*, 18 (70), 25-27. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/123769>
35. Matić, D. (1990). Vrijednosti kao predmet sociološke znanosti. *Revija za sociologiju*, 21 (3), 517-525. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/155250>
36. Mesić, M. (2007). Pojam kulture u raspravama o multikuluralizmu, *Nova Croatica*, 1(31), 159-184.
37. Miles M.B. (2005) Finding Keys to School Change: A 40-Year Odyssey. In: Lieberman A. (eds) The Roots of Educational Change. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/1-4020-4451-8_3
38. Ogbu, G. J. (1989). Pedagoška antropologija. Zagreb: Školske novine.
39. Pejičić, N. (2019). *Uloga ravnatelja u poticanju i održavanju partnerskih odnosa s roditeljima i lokalnom zajednicom* (Diplomski rad). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:141:790559>
40. Peko, A., Mlinarević, V. i Gajger, V. (2009). Učinkovitost vođenja u osnovnim školama. *Odgojne znanosti*, 11 (2 (18)), 67-84. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/48442>
41. Petrović-Sočo, B. (2009). Mijenjanje konteksta i odgojne prakse dječjih vrtića. Zagreb: Mali profesor
42. Priručnik za samovrednovanje odgojno-obrazovnih ustanova. http://dokumenti.ncvvo.hr/Samovrednovanje/Tiskano/prirucnik_predskolski_odgoj.pdf (posjećeno 25.09.)
43. Rinaldi, C. (2001). Infant-Toddler Centers and Preschool as Places of Culture. In: Giudici, C; Rinaldi, C. (ed.), Making Learning Visible-Children as Individual and Group Learners, Reggio Children, Municipality of Reggio Emilia, 34-38.
44. Robbins, S.P. i Judge, T.A. (2007). *Organizational behavior*. Prentice Hall, New Yersey.
45. Sablić, M. (2014). *Interkulturnalizam u nastavi*. Zagreb: Naklada Ljevak.
46. Seme Stojnović, I. i Hitrec, S. (2014). *Suvremeno vođenje u odgoju i obrazovanju*. Zagreb: Golden marketing – tehnička knjiga.
47. Slavić, A., Rijavec, M. i Matić, D. (2019). Stil vodstva ravnatelja i subjektivna dobrobit učitelja: posredujuća uloga školske kulture. *Napredak*, 160 (1-2), 7-27. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/224378>
48. Slišković, A., Burić, I. i Knežević, I. (2016). Zadovoljstvo poslom i sagorijevanje na poslu kod učitelja: važnost podrške ravnatelja i radne motivacije. *Društvena istraživanja*, 25 (3), 371-392. <https://doi.org/10.5559/di.25.3.05>

49. Slunjski, E., Šagud, M. i Branša-Žganec, A. (2006). Kompetencije odgojitelja u vrtiću – organizaciji koja uči. *Pedagogijska istraživanja*, 3 (1), 45-57. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/139311>
50. Slunjski E. (2018). Izvan okvira 3. Vođenje: prema kulturi promjene. Zagreb: Element
51. Slunjski, E. (2016) Izvan okvira 2. Zagreb: Element.
52. Slunjski, E., Šagud, M. i Branša-Žganec, A. (2006). Kompetencije odgojitelja u vrtiću – organizaciji koja uči. *Pedagogijska istraživanja*, 3 (1), 45-57. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/139311>
53. Spajić-Vrkaš, V. (2008). Pedagoški zanemaren div: Kultura odgojno-obrazovne ustanove kao čimbenik i mjerilo njezine učinkovitosti. U: *Mirisi djetinjstva: koncepcije, pristupi i programi predškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj* (str. 44-54). Makarska: Dječji vrtić „Biokovsko zvonce“.
54. Staničić, S. (2006). Menadžment u obrazovanju. Rijeka: Vlastita naklada.
55. Staničić, S. (2007) Menadžment u obrazovanju – pravci razvoja. U: Previšić, V., Šoljan, N. N. i Hrvatić, N. (ur.): Pedagogija: prema cjeloživotnom obrazovanju i društву znanja (svezak 2.) – Zbornik radova I. kongresa pedagoga Hrvatske . Zagreb: Hrvatsko pedagoško društvo.
56. Stoll, L. i Fink, D. (2000). Mijenjajmo naše škole: Kako unaprijediti djelotvornost i kvalitetu škola. Zagreb: Educa.
57. Valjan Vukić, V. (2011). Razvijanje kulture predškolske ustanove zajedničkim djelovanjem roditelja i odgojitelja. *Magistra Iadertina*, 6. (1.), 83-98. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/87331>
58. Vrcelj, S. (2003). Školska kultura-faktor kvalitete. U: Kramer, M. i Duh, M. (ur.): Didaktični in metodični vidiki prenove in razvoja izobraževanja: Knjiga referatov z 2. Mednarodnega znanstvenega posveta, Maribor: Pedagoški fakultet, str. 87-95.
59. Vujčić, L. (2011). Istraživanje kulture odgojno-obrazovne ustanove. Zagreb: Mali profesor.
60. Vuletić, P. (2020). *Stavovi odgajatelja o profesionalnom stručnom usavršavanju* (Diplomski rad). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:456534>
61. Vujičić, L. (2007). Kultura odgojno-obrazovne ustanove i stručno usavršavanje učitelja. *Magistra Iadertina*, 2 (1), 91-106. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/21161>
62. Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19) <https://zakon.hr/z/492/Zakon-o-predškolskom-odgoju-i-obrazovanju#:~:text=%C4%8Clanak%201.%20%28NN%2094%2F13%29%20%281%29>

%20Ovim%20se%20Zakonom,socijalne%20skrbi%20koji%20se%20ostvaruju%20u%20dje%C4%8Djim%20. Pristupljeno 29.lipnja 2020.

63. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). Organizacija, Varaždin: TIVA i FOI.

PRILOZI

Prilog 1.

Pitanja za vođeni intervju s ravnateljima

Poštovani/a

Molim Vas za sudjelovanje u istraživanju sa svrhom pisanja mog diplomskog rada na diplomskom studiju ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.

Rezultati ovog anketnog upitnika koristit će u svrhu kreiranja istraživačkog instrumenta diplomskog rada na temu: „Uloga ravnatelja u promjeni kulture dječjeg vrtića“.

Ovaj anketni upitnik namijenjen je ravnateljici i odgojiteljima koji rade u odgojnim skupinama s djecom u dobi od jaslica do polaska u školu.

Anketni upitnik je anoniman i dobrovoljno ga popunjavate.

Molim Vas, budite otvoreni i iskreni u vašim odgovorima kako bi rezultati bili kvalitetni i dali realnu sliku kulture odgojno-obrazovne ustanove.

Svaki Vaš doprinos u ovom istraživanju vrijedan je uvid u kvalitetu odgojno-obrazovne prakse.

Zahvaljujem Vam na suradnji

Sandra Priseker, univ. bacc. praesc. educ.

Molim Vas da na sljedeća pitanja odgovarate odabirom ponuđenog ili upisivanjem vlastitog odgovora koji se odnosi na Vas i odgojno-obrazovnu ustanovu u kojoj radite.

1. Vaša dob:

- a) 20-29
- b) 30-39
- c) 40-49

- d) 50-59
- e) 60 i više

2. Završeni stupanj obrazovanja

- a) Srednja škola
- b) Preddiplomski studij
- c) Diplomski studij
- d) Poslijediplomski studij

3. Koje godine ste stekli najviši stupanj obrazovanja? _____

4. Koliko godina radnog staža imate u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju?

- a) 0-5
- b) 6-10
- c) 11-20
- d) 21-30
- e) 31-40
- f) 41-

5. Županija i grad u kojoj se nalazi dječji vrtić u kojem radite:

6. Koristeći se skalom vrijednosti (1-5) označite u kojoj mjeri se slažete s tvrdnjom da je vodstvo osobnost s kojom se rađamo.

1 2 3 4 5

7. Navedite općenite osobine ličnosti važne za vođenje?

8. Nabrojite osobine ličnosti koje vi posjedujete?

9. Biti ravnateljem dječjeg vrtića podrazumijeva niz zadaća i poslova. Navedite koje poslove Vi obavljate i zaokružite one koji su po Vama najvažniji.

10. U kojoj mjeri smatrate da ste svojim kompetencijama i vođenjem doprinijeli unapređenju kvalitete kulture dječjeg vrtića

1 2 3 4 5

11. Zaokružite kompetencije koje osobito posjedujete?

- a) Digitalne kompetencije
- b) Cjeloživotno učenje
- c) Uporaba digitalnih alata
- d) Digitalna medijska pismenost
- e) Inicijativnost i poduzetnost
- f) Poticanje razvoja kompetencija odgojitelja
- g) Komunikacija na materinjem jeziku
- h) Komunikacija na stranom jeziku
- i) Matematička pismenost, znanost i tehnologija
- j) Učiti kako učiti
- k) Interculturalne, interpersonalne, građanske i socijalne kompetencije
- l) Kulturna svijest i izražavanje

- m) Kompetencije u radu s djecom s posebnim potrebama
- n) Kompetencije samovrednovanja

12. Na koje načine stimulirate Vaše zaposlenike? (*Mogućnost višestrukog izbora*)

- a) Novčana stimulacija
- b) Pohvala
- c) Edukacija
- d) Slobodni dani
- e) Dodjeljivanje vodstvene uloge
- f) Mogućnost izbora kolege/ice za rad u skupini

13. U kojoj mjeri smatrate da su odgojitelji u Vašoj ustanovi kompetentni za rad s djecom?

1 2 3 4 5

14. Smatrate li da stručna služba dječjeg vrtića:

- a) Blisko surađuje s odgojiteljima
- b) Nedovoljno surađuje s odgojiteljima
- c) U dovoljnoj mjeri radi s djecom s teškoćama u razvoju
- d) Posjeduje intrinzičnu motivaciju za profesionalni razvoj
- e) Ne posjeduje dostatan stručni kadar zaposlenih
- f) Provodi dovoljno vremena u odgojno-obrazovnoj skupini

15. Na koje načine su odgojitelji i stručna služba uključeni u proces promjena? (*mogućnost višestrukog izbora*)

- a) Sukreatori odgojno-obrazovnog procesa
- b) Posjeduju Intrinzičnu motivaciju
- c) Profesionalno se razvijaju
- d) Imaju slobodu izbora materijala
- e) Transparentni su u svom radu
- f) Ostvaruju partnerski odnos s roditeljima
- g) Surađuju s lokalnom zajednicom

- h) Kritički promišljaju
- i) Autonomni su u svom radu

16. (*Umetnite Vama najprihvatljiviju tvrdnju*)

Promjena kulture dječjeg vrtića

- a) može nastupiti naglo
- b) nema određeni vremenski period trajanja
- c) dugotrajan je i složen proces
- d) ovisi samo o voditelju ustanove

17. Na promjenu kulture dječjeg vrtića utječe (*zaokružiti tvrdnju koju smatrate točnom*):

- a) Vizija i motiviranost ravnatelja i svih zaposlenika odgojno-obrazovne ustanove
 - b) Nacionalni kurikulum
 - c) Komunikacija
 - d) Profesionalno usavršavanje
 - e) Nešto drugo
-

18. Navedite koje sve oblike stručnog usavršavanja prolaze odgojitelji i omogućavate li im to?

1 2 3 4 5

20. Molim Vas obrazložite, što podrazumijevate pod autonomijom odgojitelja?

21. Smatrate li odgojitelje svojim kritičkim prijateljem?

DA NE

22. Koliko ste zadovoljni vlastitom ulogom u poticanju promjene kulture dječjeg vrtića?

1 2 3 4 5

Obrazložite!

23. Navedite sastavnicu kulture Vaše ustanove za koju prepostavljate da je potrebna promjena? Obrazložite?

24. Uz pomoć ocjene od 1-5 izrazite Vaše mišljenje (tako da opišete riječima) u kojoj mjeri se Vaša ustanova razlikuje od drugih ustanova prema slijedećim iskazima

ISKAZ	1	2	3	4	5
Po broju zaposlenika					
Po broju djece u odgojnoj skupini					
Po suradnji s lokalnom zajednicom					
Po adekvatnoj opremljenošći materijalima					
Edukacijama					
U provođenju projekata					
Prema intrinzičnoj motivaciji zaposlenika					
Po ugodnom radnom ozračju					

25. Brojčanom vrijednosti od 1 (najveći nedostatak) do 5 (najmanji nedostatak) rangirajte nabrojene iskaze koji se odnose na Vašu ustanovu.

	Broj zaposlenih u stručnoj službi
	Velika brojnost djece u odgojno-obrazovnim skupinama
	Potrebitost asistenta u radu s djecom s poteškoćama
	Nedostatak suradnje s lokalnom zajednicom
	Uključenost roditelja u odgojno-obrazovni proces

26. Čimbenici koji utječu na promjenu kulture dječjeg vrtića (*mogućnost višestrukog izbora*) :

- a) Motiviranost odgojitelja
- b) Brojnost djece u skupinama
- c) Razina kompetencija odgojitelja
- d) Komunikacija unutar ustanove
- e) Materijalni resursi
- f) Dobno-mješovite skupine
- g) Promjena u načinu razmišljanja i razumijevanja odgojno-obrazovnog procesa među odgojiteljima i stručnim suradnicima
- h) Kurikulum dječjeg vrtića
- i) Suradnja s roditeljima
- j) Suradnja s lokalnom zajednicom

27. Koji od navedenih načina stručnog usavršavanja smatrate najučinkovitijim za Edukacija

profesionalni razvoj odgojitelja?

- a) Webinari
- b) Čitanje literature
- c) Radionice
- d) Stručne konferencije

28. Smatrate li da tehnička opremljenost odgojno-obrazovnih skupina Vaše ustanove prati potrebe i interes djece za razvoj njihovih digitalnih kompetencija?

DA NE

29. Što od opreme posjeduju odgojno-obrazovne skupine u Vašoj ustanovi? (*mogućnost višestrukog izbora*):

- a) Grafskop
- b) Računalo
- c) internet
- d) Projektor
- e) Televizor
- f) Pisač
- g) CD-player

30. Na koje načine najčešće koristite navedenu opremu?

31. Koliko percipirate da se autonomni u svom profesionalnom radu na skali od 1 do 5?

1 2 3 4 5

32. Obrazložite svakako svoju autonomiju ili nedostatak autonomije u profesionalnom radu (navedite u čemu se očituje ili ne očituje vaša autonomija)?

33. Opišite jednu situaciju vašeg dobrog vođenja s odgojiteljima?
