

# Percepcija uloge ravnatelja predškolske ustanove iz perspektive studenta

---

Ivanković, Ana

Master's thesis / Diplomski rad

2020

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Teacher Education / Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:147:413348>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-29**

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zagreb Faculty of Teacher Education - Digital repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**UČITELJSKI FAKULTET**  
**ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ**

**ANA IVANKOVIĆ**

**DIPLOMSKI RAD**

**PERCEPCIJA ULOGE RAVNATELJA  
PREDŠKOLSKE USTANOVE IZ  
PERSPEKTIVE STUDENATA**

**Zagreb, 2020.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**UČITELJSKI FAKULTET**  
**ODSJEK ZA UČITELJSKE STUDIJE**  
**(Zagreb)**

**DIPLOMSKI RAD**

Ime i prezime pristupnika: Ana Ivanković

TEMA DIPLOMSKOG RADA: Percepcija uloge ravnatelja predškolske ustanove iz  
perspektive studenata

MENTOR: izv. prof. dr. sc. Vatroslav Zovko

**Zagreb, 2020.**

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	1
2. UPRAVLJANJE U SEKTORU ODGOJA I OBRAZOVANJA .....	3
2.1. Općenito o upravljanju u sektoru odgoja i obrazovanja .....	7
2.2. Specifičnosti rukovodećeg kadra prema razini odgoja i obrazovanja .....	10
2.2.1. Predškolske ustanove .....	13
2.2.2. Osnovne i srednje škole .....	16
2.2.3. Fakulteti .....	20
3. RAVNATELJ PREDŠKOLSKIH USTANOVA.....	25
3.1. Potrebne kompetencije .....	25
3.2. Uloge ravnatelja.....	27
3.3. Sustav obrazovanja .....	33
4. METODE ISTRAŽIVANJA.....	36
5. RASPRAVA.....	37
6. ZAKLJUČAK .....	57
7. LITERATURA.....	58
8. PRILOZI.....	60

## KRATAK SADRŽAJ NA HRVATSKOM

Tema ovog diplomskog rada je istraživanje percepcije uloge ravnatelja predškolske ustanove iz perspektive studenata. U teorijskom dijelu rada objašnjene su sve važnosti vezane uz upravljanje predškolskom ustanovom. U nastavku su definirane specifičnosti rukovodećeg kadra, odnosno, tko sve čini rukovodeći kadar ovisno o razini školovanja i na koji način se može postati dijelom rukovodećeg kadra u odgoju obrazovanja. Na kraju, u zadnjem teorijskom dijelu rada objašnjene su uloge ravnatelja, potrebne kompetencije i njegov sustav obrazovanja. Nadalje, u radu je provedeno i istraživanje u kojem su sudjelovali studenti Preddiplomskog i Diplomskog studija ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Istraživanje je poslužilo kako bi se dokazali stavovi, mišljenja i pretpostavke studenata o ulozi i funkcijama, kao i o osobinama ravnatelja.

Ključne riječi: rukovodeći kadar, predškolska ustanova, uloga ravnatelja, osobine ravnatelja, funkcija ravnatelja

## KRATAK SADRŽAJ NA ENGLESKOM

The topic of this thesis is students perception of the preschool headmaster (director of a preschool institution) and of his role in the institution. The first theoretical part of the paper explains all the important things related to the management of a preschool institution. The specifics of the management staff are defined below that - who makes up the management staff depending on the level of education and how they can become part of the same management. Finally, in the last theoretical part, the necessary competencies and an education of the headmaster are fully explained. Furthermore, a study was conducted in which undergraduate and graduate students of Early Childhood and Preschool Education participated. The research served to prove the student attitudes, opinions and assumptions about the role and functions, as well as about the characteristics of the principal.

Keywords: management staff, preschool institution, principal's role, the characteristics of the principal, principal's function

## 1. UVOD

U ovom diplomskom radu riječ je o sudionicima u sektoru odgoja i obrazovanja. Ipak, najveći naglasak se stavlja na ravnatelja predškolske ustanove, na njegovu funkciju u samoj ustanovi i na način na koji svaki ravnatelj dolazi na tu poziciju. Rad se sastoji od dva dijela: prvi dio je teorijski, a drugi sadrži istraživanje i raspravu o istom. U prvom dijelu diplomskog rada teorijski je obrađena tematika o upravljanju sektora odgoja i obrazovanja, zatim je objašnjen izbor rukovodećeg kadra u istom sektoru, te je na kraju teorijski definirana funkcija ravnatelja predškolske ustanove. Drugi dio diplomskog rada odnosi se na istraživanje koje je provedeno *online* u obliku ankete. Nakon tog dijela slijedi rasprava u kojoj se detaljnije analiziraju prikupljeni podaci, a u zaključku se objašnjava krajnji sud istraživanja.

U poglavlju koje se koncentrira na upravljanje u sektoru odgoja i obrazovanja velik naglasak se stavlja na obrazovnu politiku i na način na koji ona (svojim djelovanjem i donošenjem odluka) utječe na kvalitetu ustanova svih razina odgoja i obrazovanja. Također, u navedenom poglavlju se objašnjava kako ustanovama ne upravlja samo ravnatelj ili dekan, već i da veliku ulogu imaju vijeća, odnosno odbori. U poglavlju nakon spomenutog objašnjavaju se specifičnosti izbora rukovodećeg kadra na svim razinama odgoja i obrazovanja, od predškolske ustanove, pa sve do fakulteta. U tom poglavlju je pomoću zakona i standarda za svaku razinu, detaljnije definirano tko sve čini rukovodeći kadar, koje su njihove zakonske obaveze i zadaci (tj. što im je u opisu posla) i koje sve dužnosti sa svojom razinom obrazovanja mogu obavljati. Zadnje se teorijsko poglavlje isključivo koncentrira na ravnatelja predškolske ustanove: na njegove uloge, karakteristike i njegov sustav obrazovanja. Upravo je to zadnje poglavlje teorije osnova drugog dijela diplomskog rada koje, kao što je već navedeno, čine istraživanje, rasprava i zaključak. Prije nego što bi istraživanje moglo biti provedeno, potrebno je postaviti hipoteze. Hipoteze koje su se htjele dokazati su glasile:

1. Studenti su nakon 5 godina visokog obrazovanja pripremljeni za ulogu ravnatelja u predškolskoj ustanovi.
2. Uloga ravnatelja je da potiče, inspirira, motivira i da se zalaže za svoje podređene.

U istraživanju se koncentriralo na stavove, mišljenja i perspektivu studenata, kakav bi ravnatelj predškolske ustanove trebao biti, odnosno, koje uloge, funkcije i osobine bi on trebao posjedovati. Na samom kraju istraživanja se htjelo ispitati mišljenje studenata:

„Smatraju li oni da su nakon pet godina visokog obrazovanja spremni biti ravnatelji i ispunjavati obaveze jednog ravnatelja predškolske ustanove?“. U raspravi su detaljnije analizirani rezultati istraživanja, a u zaključku je objašnjeno jesu li se hipoteze koje su dane prije samog istraživanja bile točne ili ne (odnosno, jesu li potvrđene ili nisu).



## 2. UPRAVLJANJE U SEKTORU ODGOJA I OBRAZOVANJA

U dokumentu naziva „*Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije*“ iz 2014. godine govori se o obrazovnoj politici čiji je zadatak da se odnosi na „razvoj ranog i predškolskog, osnovnoškolskog i srednjoškolskog sustava odgoja i obrazovanja, razvoju kompetencija, promjeni poučavanja i učenja te jasnom usmjerenju na potrebu definiranja odgojno obrazovanih ishoda (ishoda učenja)“. Cilj spomenutog dokumenta je „provedba cjelovite kurikularne reforme i povezivanje sastavnica odgojno-obrazovnog sustava u koherentnu, povezanu, fleksibilnu i učinkovitu cjelinu temeljenu na zajedničkim odgojno-obrazovanim vrijednostima, načelima i ciljevima“. U samom dokumentu najveći naglasak se stavlja na cjeloživotno učenje. Razlog zbog kojeg je naglasak na cjeloživotnom učenju je taj što ustvari taj dokument govori kako je cjeloživotno učenje temelj obrazovanja.<sup>1</sup>

Dalje u istom dokumentu se spominje i kvaliteta. Način na koji je ona spomenuta je da u kvaliteti i mogućnosti osiguravanja te kvalitete, glavna osobina treba biti odgovornost. Razlog iz kojeg je odgovornost bitna je taj da se radi o pružanju obrazovnih usluga, u kojima veliku ulogu imaju sudionici koji kasnije sve prenose na mlađe generacije. Nadalje, kvaliteta treba biti sastavni dio obrazovnih usluga je taj što se pomoću nje može „dokazati poštovanje zajedničkih, međunarodno prihvaćenih načela“<sup>2</sup>. Isto tako, sam sustav osiguravanja kvalitete treba biti „strukturirano definiran, utemeljen jasnim i objektivnim standardima, kriterijima, smjernicama za unapređenje kvalitete, s jasnim metodama vrednovanja, s podjelom ovlasti, odgovornosti i uključenosti relevantnih dionika“<sup>3</sup>. Govoreći o samom sustavu kvalitete, on je kasnije u dokumentu spomenut na način da se usredotočuje na samu praksu i proces ostvarivanja kvalitete. Također se u sustavu kvalitete, u spomenutom dokumentu, nastoji odrediti način određivanja i unapređivanja kvalitete u područjima koji se tiču odgoja i obrazovanja. Važno je istaknuti kako se on temelji na „trajnom i kontinuiranom vrednovanju obrazovnog sustava, njegovih ustanova i programa“<sup>4</sup>. Upravo pomoću temeljnih smjernica na koje se mogu pronaći u opisu sustava kvalitete, važno je naglasiti kako s njima se potiče i razvoj obrazovne politike. Obrazovna politika je politika koja sve svoje važne odluke i smjernice zasniva na dobro argumentiranim podacima i činjenicama. Između ostalog ti podaci i činjenice su razlozi pomoću kojih se onda kasnije unapređuje i osigurava kvaliteta unutar ustanova. Također, pomoću njih se daje velika važnost osiguravanju vanjskog vrednovanja,

---

<sup>1</sup> Strategije Obrazovanja, znanosti i tehnologije (2014), str. 31. (dalje u tekstu Strategija OZiT)

<sup>2</sup> ibid., str. 20.

<sup>3</sup> ibid., str. 20.-21.

<sup>4</sup> ibid., str. 85.

kojim se može poboljšati kvaliteta unutar same ustanove. Iz tog razloga, kako bi se poboljšala kvaliteta unutar ustanove, važno je uvesti vanjsko vrednovanje tih ustanova jer one daju objektivno mišljenje i preporuke kako unaprijediti kvalitetu u toj ustanovi.<sup>5</sup>

Kada je u pitanju upravljanje sustavom za kvalitetu, važno je osigurati učinak koji je dosljedan i u kojem je naglasak na suradnji. Motiv zbog kojeg je bitna suradnja je taj što prilikom upravljanja postoje različiti načini pristupa i samih postupaka u kojima sudjeluju mnogi sudionici. Kako bi upravljanje sustavom za kvalitetu bilo uspješno, važno je da se slijede određene aktivnosti. Aktivnosti koje trebaju biti uključene su:

- *„planiranje politike osiguravanja kvalitete u odgojno-obrazovnim ustanovama*
- *koordiniranje svih programa i aktivnosti u području osiguravanja i unapređivanja kvalitete na nacionalnoj razini*
- *jačanje organizacijskih i ljudskih kapaciteta za primjenu i korištenje postupaka osiguravanja kvalitete na svim razinama*
- *pripremanje metodologije i materijala koji se mogu koristiti u procesu osiguravanja kvalitete*
- *analiziranje učinkovitosti provedenih postupaka, izvještavanje i diseminacija rezultata.“<sup>6</sup>*

Uz navedene aktivnosti koje se tiču sustava za osiguravanje kvalitete, njezine glavne niti vodilje čine 3 pristupa: „samovrednovanje odgojno–obrazovnih ustanova, vanjsko vrednovanje odgojno-obrazovnih ustanova i unapređenje sustava vanjskog vrednovanja ishoda učenja“<sup>7</sup>. Koordiniranje i integriranje ova 3 pristupa može iznimno utjecati na sam razvoj ustanove. Način na koji najviše utječu je taj da ustanova pomoću njih ostvari što bolje rezultate i pomoću njih napreduje. Kada se ciljevi vezani uz kvalitetu ostvare i oni budu uspješni, onda su svi sudionici u ustanovi još motiviraniji za ispunjavanje daljnjih ciljeva. Stoga kako bi ostvario i taj prvi cilj, važno je da ustanova posjeduje sva 3 pristupa koja su prethodno navedena.

Upravljanje u sektoru odgoja i obrazovanja ovisi od razine do razine. Prvo što treba definirati je što je to sektor. Sektor prema članku 2. u Zakonu o hrvatskom kvalifikacijskom okviru definiran je kao „skupina kvalifikacija jednog obrazovnog područja i zanimanja koja

---

<sup>5</sup> ibid.

<sup>6</sup> ibid., str. 88.

<sup>7</sup> ibid., str. 89.

koriste ishode učenja tih kvalifikacija na radnim mjestima<sup>8</sup>. Stoga na svakoj razini, odnosno stadiju odgoja i obrazovanja postoji određena skupina ljudi koja upravlja tom ustanovom, tj. donosi odluke koje se tiču te ustanove. U predškolskoj ustanovi je to upravno vijeće, u osnovnoj i srednjoj školi je to školski odbor, na fakultetu je to nacionalno vijeće. U sljedećim odlomcima je ukratko objašnjeno tko ih sve čini i koje su njihove zadaće.

U prethodnom odlomku je navedeno kako u predškolskoj ustanovi najvažnije odluke donosi upravno vijeće. Stoga prema Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju u članku 34. jasno je definirano tko sve čini to upravno vijeće, a u članku 35. je ukratko objašnjeno koje sve odluke donosi to upravno vijeće. U članku 34. napisano je kako je upravno vijeće glavno u dječjem vrtiću, tj. da ono njime upravlja. Upravno vijeće se sastoji od pet do sedam članova. Oni se određuju na način da jednog člana biraju roditelji djece, polovicu određuje osnivač dječjeg vrtića, te se ostatak članova bira između odgojitelja i stručnih suradnika. Sam mandat upravnog vijeća traje četiri godine, te njegove odluke, članovi, sam način izbora članova i način rada određuje se aktom o osnivanju i statutom vrtića kao i drugim dokumentima koji su vezani uz rad predškolske ustanove. U članku 35. su objašnjene zadaće upravnog vijeća, tj. koje sve zadaće članovi upravnog vijeća izvršavaju. Zadaće koje su navedene su: odlučivanje o stjecanju, opterećivanju i otuđivanju nekretnina dječjeg vrtića pomoću uvjeta koji su definirani aktom o osnivanju i statutom dječjeg vrtića, predlaže nove promjene bilo statusne ili naziva dječjeg vrtića, te odlučuje o zasnivanju i prestanku radnog odnosa. Ove zadaće se odnose na dječje vrtiće čiji osnivač nije Republika Hrvatska, jer ako je osnivač Republika Hrvatska onda odluke koje se tiču tog dječjeg vrtića donosi Ministarstvo koje je nadležno za obrazovanje.

Kada se govori o školama, bilo osnovnim ili srednjim, njima upravlja školski odbor. U Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi u člancima 118. i 119. navedeno je koje su njegove zadaće i tko sve može činiti školski odbor. Stoga je u članku 118. napisano kako školom, bilo osnovnom ili srednjom, upravlja školski odbor. Njegove zadaće su da imenuje i opoziva ravnatelja, daje suglasnost oko zasnivanja radnog odnosa, predstavlja školski kurikulum na prijedlog nastavnog vijeća ravnatelja, donosi godišnji plan i program rada uz ravnateljevu suglasnost, donosi statute i opće akte koji se odnose na školu, predlaže financijski plan uz nadgledanje od strane ravnatelja, odlučuje o zahtjevima koji se odnose na zaštitu prava u radnom odnosu i njih predlažu sami radnici, pomaže osnivaču u donošenju

---

<sup>8</sup> Zakon o hrvatskom kvalifikacijskom okviru (NN 22/13, 41/16, 64/18, 47/20)

odluka koji se tiču osnivačkih prava i daje osnivaču i ravnatelju prijedloge koji se odnose na pitanja vezana uz sigurnost i rad u školskoj ustanovi. Nadalje, u članku 119. istog zakona objašnjeno je kako školski odbor čini sedam članova, među kojima je jedan član koji bira i razrješuje radničko vijeće. U slučaju da radničko vijeće nije utemeljeno onda se članovi biraju tajnim glasovanjem. Ostalih šest članova dolazi iz reda učiteljskog/nastavničkog vijeća, jedan član iz reda roditelja, a ostala tri člana bira osnivač. Članovi školskog odbora samo mogu biti osobe koje nisu prethodno pravomoćno osuđene ili se protiv njih ne vodi postupak za neko kazneno djelo. One članove koje imenuje osnivač moraju u pravilu imati završeni preddiplomski sveučilišni studij ili stručni studij i isto tako ne smiju biti radnici te školske ustanove za čiji se školski odbor imenuju. Mandat izabranog školskog odbora traje četiri godine i nakon što im isti istekne mogu biti ponovo imenovani. Također treba reći kako predsjednik školskog odbora može biti bilo koji član, a prilikom izbora predsjednika tu sjednicu vodi najstariji član školskog odbora. Sve odluke koje donese školski odbor pravovaljane su onoga trenutka kada za njih glasuje većina od ukupnog broja članova.

Kako je već prethodno rečeno, fakultetima upravlja nacionalno vijeće. Njegove zadaće i članovi određeni su u člancima 6. i 9. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju. U tom zakonu i članku 6. objašnjeno je kako je nacionalno vijeće najviše „stručno tijelo koje se brine za razvitak i kvalitetu cjelokupne znanstvene djelatnosti i sustava znanosti, visokog obrazovanja i tehnološkog razvoja u Republici Hrvatskoj“<sup>9</sup>. Zadaće nacionalnog vijeća su: bavi se pitanjima koji se tiču važnosti znanstvenog djelovanja i njegovo unapređenje, unapređuje visoko obrazovanje, sudjeluje u određivanju uvjeta vezanih uz Rektorski zbor i Vijeće veleučilišta i visokih škola prilikom stjecanja znanstveno-nastavnih, umjetničko-nastavnih i nastavnih zvanja, prati razvoj i definira znanstvena i umjetnička područja, određuje uvjete koje ostala znanstvene organizacije trebaju ispunjavati kako bi mogle provoditi svoje ciljeve, donosi kriterije izvrsnosti koji se tiču znanstvenika i nastavnika koji žele produžiti ugovor o radu i nakon 65. godine života, predlaže imenovanje znanstvenih centara izvrsnosti, bavi se i raspodjelom proračunskih sredstava za znanstvenu djelatnost i visoko obrazovanje i tehnološki razvoj, potiče suradnju civilnog društva i znanstvenog društva. Nadalje, u istom članku se želi istaknuti, kako uz sve gore navedene zadaće, jedna od važnijih zadaća Nacionalnog vijeća je ta da se treba ulagati u mlade. Pod pojmom “mlađe“ smatra se na generacije koje tek dolaze. Uz ulaganje u nove generacije,

---

<sup>9</sup> Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 97/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17), stavak 1.

naglasak se stavlja i na osmišljavanje, planiranje, provođenje i unapređenje novih strateških dokumenata kojima se želi potaknuti tehnološki razvoj i razvoj nacionalnog inovacijskog sustava.<sup>10</sup> Kada se govori o članku 9., njemu je opisano da se Nacionalno vijeće sastoji od šest timova u kojima postoji svaki predstavnik tog tima. Prvi tim čine četiri znanstvena savjetnika koji su zaposleni u znanstvenim institutima. Drugi tim se sastoji od sedam profesora koji djeluju u kontinuitetu, odnosno oni su redoviti profesori u trajnom zvanju. Treći tim se sastoji od dva profesora koji rade u visokim školama. Četvrti tim se sastoji od dvije osobe koje su aktivne u području gospodarstva . U petom timu se nalaze dvije osobe iz područja poduzetništva. Zaključno, šesti tim čini osoba koja je predstavnik „reprezentativnih sindikata u znanosti i visokom obrazovanju“, te on nema pravo odlučivanja. Osobe, odnosno članovi koji se nalaze u prvom i drugom timu, se biraju prema znanstvenim radovima koji su iz različitih znanstvenih polja, ali isto tako i svjetski priznati. U trećem timu treba naglasiti kako te članove predlaže Vijeće veleučilišta i visokih škola. Za kraj ovoga članka važno je naglasiti kako trajanje mandata predsjednika i samih članova Nacionalnog vijeća traje četiri godine.<sup>11</sup>

## **2.1. Općenito o upravljanju u sektoru odgoja i obrazovanja**

Glavna polazišta u sektoru odgoja i obrazovanja, od kojih svaka institucija u tom sektoru, se trebaju bazirati na poštivanje ljudskih prava i prava djece. Također, svi sudionici u tim ustanovama trebaju biti kompetentni kako bi mogli obavljati svoje funkcije, te se trebaju obvezati da će se poštivati profesionalna etika same ustanove. Sve odluke koje će se ticati bilo koje organizacije u sektoru odgoja i obrazovanja donosit će se pluralistički, tj. svi sudionici će biti uključeni. Što se tiče obrazovanja, osnovno obrazovanje će biti obavezno, no bit će omogućena horizontalna i vertikalna prohodnost. Horizontalnu prohodnost označava mogućnost promjene vrste škola, dok vertikalna prohodnost omogućava mogućnost daljnjeg obrazovanja i stjecanja viših razina obrazovanja.<sup>12</sup>

Nadalje, kada se govori o samom upravljanju u sektoru odgoja i obrazovanja, prema Pastuoviću se treba koristiti tzv. *sustavski pristup*. On je sustavski pristup preuzeo od P. Sengea koji je u svojoj knjizi “*Peta disciplina*“ opisao organizaciju koja uči, te ju je podijelio na pet disciplina od kojih je jedna sustavski pristup. Pet disciplina koje čini Sengeovu knjigu

---

<sup>10</sup> ibid.

<sup>11</sup> ibid.

<sup>12</sup> Strategije OZiT (2014), str. 12.

su: zajednička vizija, mentalni modeli, timsko učenje, osobna znanja/vještine i sustavski pristup. Zajednička vizija predstavlja dijeljenje zajedničkih vizija među suradnicima koji su dio organizacije. Prilikom njihovog međusobnog dijeljenja, dolazi se do temeljnog cilja i pitanja, a to je gdje bi ta organizacija bila u budućnosti. Samo to dijeljenje predstavlja suradnju koja ide ka boljoj budućnosti. Ona će, pritom misleći na zajedničku viziju, biti uspješna jedino ako je autentična/jedinstvena i/ili zajednička. Takvim stavom će sama organizacija biti bliže ka ispunjenju te vizije. Ono što Senge ustvari u svojoj knjizi želi reći za zajedničku viziju je da se sudionici u organizaciji ne obaziru temeljito na pravila koja bi se trebala slijediti, nego na sam proces ispunjavanja vizije na što autentičniji način. Mentalni modeli za Sengea predstavljaju konstantno razmišljanje o vlastitim postupcima i njihovo usavršavanje ili mijenjanje. Isto tako, bitno je uočavanje kako i na koji način se ta razmišljanja odražavaju na rezultate ustanove. Time želi napomenuti kako je u mentalnim modelima važno da pojedinci posjeduju otvorenost - u ovom slučaju kao osobinu, što će kod sudionika u ustanovi, koji posjeduju tu osobinu, omogućiti da budu iskreni i otvoreni i imati hrabrosti reći svoje mišljenje koje će onda na neki način utjecati i na sam razvoj ustanove. Osobna znanja za Sengea predstavljaju mogućnost konstantnog učenja i ostvarivanja rezultata. On je njih u svojoj knjizi podijelio na dva faktora: mogućnost definiranja što je bitno kod pojedine osobe (koje je kod svakoga drugačije) i mogućnost procjenjivanja realnog stanja. Trenutak kada će ta dva faktora biti na vrhuncu je u situacijama koje će kod pojedinca stvarati nelagodu. Unatoč tome, pojedinac neće pokleknuti, te će s punim žarom krenuti u rješavanje problema, u ovom slučaju definiranja što je za njega bitno. S takvim stavom će imati kvalitetnije rezultate. Senge je timsko učenje podijelio na dva tipa gledanja. Jedan od ta dva tipa je da nekada učinkoviti timski rad dovodi do rezultata koje pojedinac ne bi mogao ostvariti sam za sebe, dok je drugi tip onaj u kojem pojedinci u timu uče brže, efikasnije i više stvari usvajaju nego kada nisu dio nekog tima. Na kraju, način na koji je Senge sustavski pristup osmislio je da se ustanova/organizacija treba gledati iz cjelovite perspektive, sveobuhvatno, a ne iz pojedinih sektora ustanove/organizacije. Stoga Senge organizaciju gleda na način da je ona živi organizam kojim se treba upravljati sveobuhvatno, tj. cjelovito, a ne djelomično.<sup>13</sup> Prema tom je i Pastuović sustavski pristup definirao na način kako se „on sastoji u tome da se svaki element motri sa stajališta funkcioniranja cjeline i njegova doprinosa učinkovitosti čitavog sustava kako bi se utvrdili oni elementi sustava koji ograničavaju učinkovitost sustava u ostvarivanju njegovih ciljeva“.<sup>14</sup> Zbog toga se potom

---

<sup>13</sup> Senge, Kleiner, Roberts, Ross i Smith (2002.)

<sup>14</sup> Pastuović (2001), str. 2.

izrađuju rješenja koja su privremena i njihova točnost se provjerava pomoću studije izvodljivosti. Nadalje, studijima izvodljivosti se želi dokazati kako treba obratiti pozornost ne samo na željene ciljeve, nego i na ograničavajuće faktore koji se nalaze unutar i izvan samog sustava, pa s njima doći do rješenja. Pomoću takvih istraživanja, kao što su studiji izvodljivosti, dolazi se do strateških odluka o promjenama u strukturi i donose se odluke o mjerama koje su neophodne kako bi se mogla uspješno izvesti ta promjena u strukturi. U tom se kontekstu sama učinkovitost sustava može identificirati sa stupnjem ostvarivanja njegovih ciljeva. Ciljevi se mogu ostvariti putem sustavske analize koja „započinje utvrđivanje, nacionalnih ciljeva obrazovanja i utvrđivanjem učinkovitosti u ostvarivanju cilja, nastavlja se utvrđivanjem postojećeg stanja sustava i identifikacijom slabih mjesta sustava koja njegovu učinkovitost ograničavaju“<sup>15</sup>. Kada je pomoću sustavske analize definirano koje su najslabije karike u organizaciji, onda se treba njima posvetiti i na taj način riješiti nedostatke. S navedenim činjenicama, što je sve potrebno i na koji način treba djelovati, može se reći kako je sustavska analiza ovisna o strateškom razmišljanju. Samo strateško razmišljanje obuhvaća definiranje problema i izazova koji se mogu naći na putu rješavanja tog problema. Ono što ustvari čini strateško razmišljanje je fokus i tempiranje. Fokus se odnosi na to da je važno definirati konkretan problem, a tempiranje se odnosi na dinamiku kojom će se izazovi, koji se nađu na putu, rješavati.<sup>16</sup>

Kada se govori o upravljanju u sektoru odgoja i obrazovanja, često se nailazi na pojam „cjeloživotno“. Ono ima više definicija - ovisno u kojem je kontekstu. U odgoju i obrazovanju, se pojam cjeloživotno veže uz obrazovanje ili učenje. Treba naglasiti kako pri definiranju pojmova cjeloživotno učenje i cjeloživotno obrazovanje često dolazi i do njihove zamjene, tako da se cjeloživotno obrazovanje definira kao koncepcija „koja obrazovanje promatra kao cjeloživotni proces, a počinje obaveznim školovanjem i (formalnim) obrazovanjem te traje cijeli život“. Jednostavnije rečeno, ono „obuhvaća samo organizirano učenje“. S druge strane, cjeloživotno učenje se definira kao „sveukupna aktivnost učenja tijekom života, a s ciljem unaprijeđenja znanja, vještina i kompetencija unutar osobne i građanske te društvene perspektive“. Bolje rečeno, ono je „šira koncepcija koja uključuje i nenamjerno, neorganizirano i spontano stjecanje znanja“. Iz ovoga možemo zaključiti kako

---

<sup>15</sup> Windham (1990) prema Patuović (2001), str. 8.

<sup>16</sup> Senge i sur. (2002.)

ustvari, kada je u pitanju upravljanje u sektoru odgoja i obrazovanja, veći naglasak se stavlja na pojam cjeloživotno učenje.<sup>17</sup>

Između ostalog, u dokumentu Vlade Republike Hrvatske pod nazivom „*Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije*“ iz 2014.godine, naglasak se stavlja na pojam cjeloživotno učenje. U tom dokumentu pojam „cjeloživotno učenje“ se definira kao neprestano učenje. Odnosno, u tom dokumentu se govori o cjeloživotnom učenju; kako je ono iznimno bitno radi toga što njegov razvoj koncepta „podrazumijeva potrebu integriranja, prožimanja i usklađivanja, često suprotstavljenih ciljeva i aktivnosti različitih javnih politika društvenog, gospodarskog, regionalnog i kulturnog razvoja, zapošljavanja i socijalne skrbi sa stremljenjima i potencijalima pojedinaca.“<sup>18</sup>

## **2.2. Specifičnosti rukovodećeg kadra prema razini odgoja i obrazovanja**

Specifičnost izbora rukovodećeg kadra u institucijama odgoja i obrazovanja se bazira na kompetencijama svih sudionika u tim ustanovama. Autonomija je najvažnija stavka tih kompetencija. Ona se po definiciji u sociologiji i politologiji definira kao „pravo na neovisnost, slobodu i samoregulaciju“. U društvenom smislu se najviše naglašavaju četiri oblika a to su:

- a) Personalna autonomija koja označava da svaki „pojedinaac može samostalno, bez ikakva pritiska i upletanja izvana, donositi odluke i opredjeljivati se.“
- b) Funkcionalna autonomija se najviše „odnosi na društvene skupine, institucije i organizacije koje, u suvremenim društvima, djeluju kao društveni podsustavi“.
- c) Teritorijalna autonomija se koristi „kao protuteža središnjoj državnoj vlasti, gdje određeni teritorij, zbog svoje posebnosti, ima pravo na samoupravu i samoregulaciju, uključujući donošenje obvezujućih pravnih propisa“.

---

<sup>17</sup> Pojam cjeloživotno učenje i cjeloživotno obrazovanje, (pristupljeno: 20.6.2020.): <http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/pojmovnik/>

<sup>18</sup> Strategija OZiT (2014), str.15.



- d) Kulturalna anatomija se odnosi na „samostalnost neke skupine ljudi u očuvanju i razvijanju značajki koje čine njihov zajednički kulturno-povijesni identitet i individualitet“.<sup>19</sup>

Stoga od ova četiri tipa autonomije u predškolskim ustanovama, osnovnim i srednjim školama i fakultetima može se reći da su najzastupljenija personalna i funkcionalna autonomija. Nadalje, autonomija je bitna u svim tim razinama odgoja i obrazovanja jer se pomoću nje motiviraju svi sudionici tih institucija na kreativnost. S njom se povećava sam ugled svih sudionika koji kasnije rezultira u kvalitetu samih institucija. Nisu bitni samo ugled, a ni kvaliteta, nego je važno naglasiti da su „kvalitetni i motivirani odgojitelji, učitelji, nastavnici i andragoški djelatnici, uključujući i stručne suradnike te rukovoditelje, temelj cijelog sustava cjeloživotnog učenja“<sup>20</sup>. Ključan razlog zašto je autonomija bitna je taj da njezinom provedbom u školama i vrtićima „nastavnici i odgojitelji postaju kreatorima aktivnosti u procesu učenja i odgajanja u čijem se središtu nalazi učenik“. Ona ustvari „predstavlja preuzimanje odgovornosti za uspješan ishod obrazovnog procesa, što se provjerava sustavom samovrednovanja i vanjskog vrednovanja“<sup>21</sup>. U tom smislu važno je da konstantni profesionalni razvoj bude prioritet „za sve poučavatelje i stručne suradnike u procesima prepoznavanja, stjecanja, razvoja i usmjeravanja znanja, vještina i sposobnosti pojedinca“<sup>22</sup>. Razlog iz kojeg je bitan profesionalni razvoj svakog sudionika u odgoju i obrazovanju je taj što se na sam sustav gleda kao jednu koherentnu cjelinu. Kako bi sama ustanova što bolje djelovala, važno je da svi ti sudionici „dobivaju odgovarajuću podršku, imaju visok stupanj autonomije, ali preuzimaju i veliku odgovornost za kvalitetu i ishode svoga rada“<sup>23</sup>.

Pored autonomije, bitan segment je i kvaliteta. Kvaliteta u odgoju i obrazovanju se tumači iz različitih perspektiva, odnosno kuteva gledanja. Ona se u odgoju i obrazovanju može pronaći u obilježjima društvene zajednice čiji je glavni cilj upravo odgoj i obrazovanje. Tu društvenu zajednicu, u odgoju i obrazovanju, čine učenici, učitelji, roditelji, osnivači škole/predškolske ustanove, političari u sektoru odgoja i obrazovanja, osobe koje su zadužene za kreiranje obrazovne politike, institucije u kojima se odvija proces odgoja i obrazovanja,

---

<sup>19</sup> autonomija, definicija enciklopedija ---- autonomija. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. Pristupljeno 18. 6. 2020.

<<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=4755>>.

<sup>20</sup> Strategija OZiT (2014), str. 17.

<sup>21</sup> *ibid.*, str.13.

<sup>22</sup> *ibid.*, str.23.

<sup>23</sup> *ibid.*, str. 27.

itd.<sup>24</sup> Svi ti ljudi koji čine društvenu zajednicu u odgoju i obrazovanju predstavljaju različite perspektive iz kojih pojam „kvaliteta“ može drugačije tumačiti. Prema Bezinoviću, kvaliteta obrazovanja je višedimenzionalni i dinamički pojam koji se uključuje u sam kontekst obrazovanja (koji se može razlikovati prema tipu, vrsti i okruženju gdje se ona provodi), u instituciju i njezine ciljeve, te na standarde koji se odnose na te institucije. Nadalje, on u svom radu naglašava da uz različite perspektive postoje i različiti pristupi kvaliteti. One pristupe koje je on naveo su: da se kvaliteta može gledati kao neka izvrsnost, koja ustvari predstavlja već općeprihvaćeni pristup; kao ostvarivanje svrhe (ovdje se misli na ostvarivanje ciljeva/standarda koji su već prihvaćeni ili nekih ishoda); i kao neki trajni razvoj, gdje unapređenje nikada ne prestaje. Isti autor u nastavku navodi kako se ta tri pristupa u mnogočemu razlikuju, ali imaju i neka zajednička svojstva. Dotična svojstva su:

- a) *„Nužnost ostvarivanja minimalnih standarda koji se odnose na različite aspekte kvalitete. Škola mora zadovoljavati prostorne, materijalne, kadrovske, organizacijske i ine uvjete propisane standardima da bi uopće smjela obavljati odgojnu i obrazovnu djelatnost.*
- b) *Postojanje kapaciteta za postavljanje ciljeva i njihovo ostvarivanje u danom kontekstu. Škola mora imati ljudske resurse koji su spremni i sposobni unapređivati rad škole.*
- c) *Sposobnost zadovoljavanja zahtjeva i očekivanja neposrednih i posrednih korisnika (dionika). Škola postoji radi svih korisnika (učenika, njihovih obitelji i društva u cjelini) i mora činiti sve da bi zadovoljila njihove potrebe.*
- d) *Težnja izvrsnosti. Želja za stalnim napredovanjem i ostvarivanjem najboljih mogućih rezultata u skladu s objektivnim okolnostima elementarnim je preduvjet kvalitete škole“.*<sup>25</sup>

Dakle, nije bitno na koji način se gleda kvaliteta ili autonomija, važno je naglasiti da su i jedan i drugi pojam iznimno bitni kada se definira specifičnost izbora rukovodećeg kadra u razinama odgoja i obrazovanja. Autonomija je bitna jer se veže uz sudionika i primarno se ne odnosi na njega. S druge strane, kvaliteta je također važna jer je ona krajnji rezultat autonomije koji se može dokazati raznim pristupima, bilo da je u pitanju vanjsko vrednovanje

---

<sup>24</sup> Bezinović (2010)

<sup>25</sup> ibid., str. 24.

ili vrednovanje unutar ustanove. Kako bi sudionici u odgoju i obrazovanju imali što bolje i kvalitetnije rezultate, valja za svaku ustanovu definirati uvjete i zadaće koje će oni obavljati prilikom svog djelovanja u ustanovi. Stoga u nastavku slijedi podjela prema razinama odgoja i obrazovanja i ovdje će se definirati koje su još sve specifičnosti bitne prilikom izbora sudionika u svakoj razini.

### ***2.2.1. Predškolske ustanove***

Zakonom o predškolskom odgoju i obrazovanju u članku 24. propisano je o odgojno-obrazovnim radnicima i ostalim radnicima, odnosno određeno je tko sve čini odgojno-obrazovne radnike, što sve oni moraju ispunjavati tj. koju vrstu fakulteta trebaju završiti kako bi mogli obavljati određeni posao, te tko je nadležan za pravilnike koji se tiču predškolske ustanove. Radnici koji sudjeluju u predškolskoj ustanovi i bave se poslovima njege, odgoja i obrazovanja, socijalne i zdravstvene zaštite su: odgojitelji, medicinska sestra te psiholog, pedagog, logoped i rehabilitator (koji se podrazumijevaju pod stručne suradnike). Osim njih, u predškolskoj ustanovi rade i radnici koji obavljaju administrativno-tehničke i pomoćne poslove. Svi navedeni radnici, kako bi obavljali poslove koji se tiču predškolske ustanove, trebaju imati odgovarajuću vrstu i razinu obrazovanja, a neki i položen stručni ispit. Posao odgojitelja može izvršavati osoba koja ima završen preddiplomski sveučilišni studij ili stručni studij, ili sveučilišni diplomski studij, ili specijalistički studij koji se odnosi na tu struku. Kada je riječ o poslovima i zadacima stručnih suradnika, njih može izvršavati osoba koja je završila preddiplomski sveučilišni studij ili diplomski specijalistički studij i koji se odnosi na vrstu posla koju taj stručni suradnik izvršava. Posao i zadatke medicinske sestre može obavljati osoba koja je stekla višu stručnu spremu u djelatnosti sestrinstva, ili je završila preddiplomski/diplomski sveučilišni studij, stručni studij, ili specijalistički studij sestrinstva. Sve ostale vrste obrazovanja odgojno-obrazovnih radnika i njihove razine obrazovanja propisuje ministar koji je nadležan za obrazovanje.

Njihove konkretne zadaće su određene u člancima koji se nalaze u Državnom pedagoškom standardu predškolskog odgoja i naobrazbe. U članku 30. dotičnog standarda objašnjavaju se zadaće stručnih suradnika. Stručne suradnike u predškolskoj ustanovi čine pedagog, psiholog i osoba koja je stručna u području edukacijsko-rehabilitacijske profesije. Zadaće pedagoga određene su u članku 30. stavak 2. i one su: „prati realizaciju odgojno-obrazovnog rada, stručno pridonosi maksimalnoj efikasnosti odgojno-obrazovnih ciljeva te unapređuje cjeloviti odgojno-obrazovni proces; predlaže inovacije, suvremene metode i

oblike rada; predlaže, sudjeluje i pomaže odgojiteljima u ostvarivanju programa stručnog usavršavanja i njihova cjeloživotnog obrazovanja; ostvaruje suradnju s roditeljima i pomaže im u odgoju i obrazovanju djece te rješavanju odgojno-obrazovnih problema; surađuje s drugim odgojno-obrazovnim čimbenicima; pridonosi razvoju timskoga rada u dječjem vrtiću; javno predstavlja odgojno-obrazovni rad dječjeg vrtića“. Zadaće psihologa u predškolskoj ustanovi koje su propisane u istom članku nalaze se pod stavkom 3. i glase kako ta osoba treba pratiti „psihofizički razvoj i napredovanje pojedinačnog djeteta, postavlja razvojne zadaće i skrbi se o psihičkom zdravlju djece.“ Također, iznimno važna uloga je ta da takva osoba prepozna djecu s odgojno-obrazovnim potrebama, bilo da su to djeca s poteškoćama ili da su to darovita djeca. Zatim, bitno je da im ta osoba pomogne na što bolji način osmisliti razvojne zadaće. Pomaže roditeljima na emocionalno-psihološkoj razini koja utječe na sam razvoj djeteta. Nadalje, psiholog u predškolskoj ustanovi isto tako sudjeluje u programima koji se odnose na usavršavanje svih ostalih sudionika ustanove. Također, surađuje s roditeljima, lokalnom zajednicom, povezuje predškolsku ustanovu sa zdravstvenim ustanovama i ustanovama socijalne skrbi kako bi, na kraju krajeva, što bolje unaprijedila rad same predškolske ustanove. Što se tiče stručnjaka u edukacijsko-rehabilitacijskom području u članku 30. stavak 4. objašnjeno je kako su njegove zadaće u predškolskoj ustanovi rad na „prepoznavanju, ublažavanju i otklanjanu teškoća djece“. Nadalje, on definira konkretne potrebe koje su nužne djetetu koje ima teškoće. Zatim, obavještava sve osobe u njegovoj blizini, a to su: roditelji, odgojitelji i ostali suradnici koji su u kontaktu s tim djetetom. Potom surađuje s raznim ustanovama koje se fokusiraju na prevenciju razvojnih poremećaja kod djece. Ipak, njihov najvažniji zadatak je taj da oni djecu s poteškoćama na što bolji način uključuju u zajednicu u kojoj se nalaze sva djeca.<sup>26</sup>

Kao što je na početku poglavlja spomenuto, među stručnim suradnicima se nalazi i viša medicinska sestra, te su njezine zadaće navedene u člancima 33. i 35. u Državnog pedagoškog standarda predškolskog odgoja i naobrazbe. Njezina funkcija, odnosno zadaće, u predškolskoj ustanovi prema članku 33. je ta da radi na pružanju i poboljšanju zaštite zdravlja djece. Stoga, kako bi se ta funkcija na što bolji način izvela, važno je da surađuje sa stručnim suradnicima, ravnateljem, odgojiteljima, roditeljima te svim ostalim sudionicima koji se nalaze u predškolskoj ustanovi. U članku 35. Državnog pedagoškog standarda predškolskog odgoja i naobrazbe navedeno je kako se ta funkcija izvršava svakoga dana u periodu od sedmosatnog radnog vremena. Također je navedeno kako unutar tih sedam sati radnog

---

<sup>26</sup> Državni pedagoško standard predškolskog odgoja i naobrazbe (NN 63/08, 90/10)

vremena viša medicinska sestra sudjeluje u poslovima stručnog usavršavanja, planiranja, pripremanja za sam rad i radi druge poslove koji se obavljaju u predškolskoj ustanovi.<sup>27</sup>

Najvažniji sudionik koji ima najveći doticaj s djecom je odgojitelj. On/ona je osoba za koju se može reći kako je najvažnija karika u samom odgoju djece koja pohađaju predškolsku ustanovu. Treba naglasiti kako je upravo odgojitelj taj koji, nakon određenog staža, diplome i položenog stručnog ispita, može jednoga dana, ako se na to odluči i bude ispunjavao sve uvjete koji su potrebni, izvršavati funkciju ravnatelja. U nastavku su definirane samo zadaće koje jedan odgojitelj, kao jedna od važnijih karika u životu djece, treba ispunjavati, pomoću članka 26. iz Državnog pedagoškoga standarda predškolskog odgoja i naobrazbe. U 1. stavku članka 26. navedeno je kako zadaće odgoja i naobrazbe u predškolskoj ustanovi, kod djece koja imaju navršenih šest mjeseci do polaska u osnovnu školu, izvršavaju odgojitelji. Slijedom navedenog, u stavku 2. istoga članka opisano je da je odgojitelj osoba koja je stručno osposobljena za provođenje odgojno-obrazovnog programa u radu s djecom koja su predškolske dobi. Također, odgojitelj je taj koji osmišljava, planira i provodi odgojno-obrazovne procese u skupini u kojoj radi. Zatim, taj isti odgojitelj prikuplja, izrađuje, vodi evidenciju o djeci i njihovom radu, surađuje s roditeljima, ispunjava sve zadatke koji su potrebni za unapređenje odgojno-obrazovnog procesa, surađuje sa stručnim suradnicima, održava sva sredstva koja su potrebna za kvalitetan rad s djecom, te vodi brigu o funkcionalnom uređenju prostora u kojemu izvodi aktivnosti. Ono što je najvažnije za napomenuti je da je upravo on odgovoran za samu provedbu i ispunjenje programa koji se tiče djece i odgovoran je za sva didaktička sredstva i opremu kojom se koristi prilikom same izvedbe.<sup>28</sup>

Ovim svim propisanim člancima u zakonima se želi dočarati način na koji specifičnosti rukovodećeg kadra u predškolskim ustanovama čini jako puno karika (osoba), gdje svaka karika ima za sebe određene uvjete koje treba ispunjavati. Nakon što svaka odrasla osoba, odnosno pojedinac, ispuni svoje uvjete, kroz praksu može sudjelovati u poboljšavanju same struke. Prilikom poboljšavanja same struke važno je da sve karike (osobe) teže sinergiji, odnosno međusobnoj suradnji.

„Predškolski odgoj i obrazovanje prva je faza sustava cjeloživotnog učenja pa o njoj ovisi uspjeh pojedinca i u njegovim kasnijim fazama.“<sup>29</sup> Stoga, važno je da i osobe koje

---

<sup>27</sup> *ibid.*

<sup>28</sup> *ibid.*

<sup>29</sup> Pastuović (2001), str. 18.

sudjeluju u ustanovi, koja je bazirana na predškolski odgoj i obrazovanje, ispunjavaju sve uvjete i propise koji su zakonima određeni. Istodobno, ti uvjeti će na neki način biti ključni za djecu i igrati neku ulogu u njihovom kasnijem razvoju.

### ***2.2.2.Osnovne i srednje škole***

„Ciljevi osnovnog (primarnog) obrazovanja su stjecanje onih znanja, vještina, vrijednosti, stavova i navika što osposobljavaju za nastavak općeg i strukovnog obrazovanja te za obnašanje temeljnih životnih uloga.“ Pastuović ovim riječima u svojoj knjizi želi dočarati koja je konkretna svrha osnovne škole, te na koji će način osnovna škola igrati ulogu u životima te djece koja će ju pohađati. Isto tako definira i ciljeve srednjeg obrazovanja. „Ciljevi srednjeg (sekundarnog) obrazovanja u suvremenoj Europi su priprema mladih za nastavak života visokog obrazovanja, odnosno rad i život u demokratskoj, višejezičnoj i multikulturnoj Europi.“ Kod ovih ciljeva naglasak se stavlja na samu socializaciju iz razloga što bi se trebalo u ovom razdoblju odgoja i obrazovanja sve više smanjivati nejednakosti koje su u ovo moderno doba neprihvatljive.<sup>30</sup>

Kako bi ta uloga osnove i srednje škole bila što bolja i kako bi se ona mogla što bolje odviti, važno je definirati nekoliko ključnih karika koje svojim utjecajem djeluju na tu djecu. Najvažnija karika, koja se u ovom poglavlju odnosi na osnovnu i srednju školu, su njezini sudionici. Razlog tome je taj što upravo oni svojim utjecajem i djelovanjem ostavljaju veliki pečat na djecu koja se nalaze u osnovnoj ili srednjoj školi. Pomoću tog pečata ta djeca svoje stavove i odluke u životu, modeliraju na način koji njima odgovara.

Stoga, kako bi što bolje bilo objašnjeno tko sve sudjeluje i na koji način prema određenim zakonima i standardima treba djelovati u ovim ustanovama, ovaj dio diplomskog rada (kao i sam rad u cijelosti) bazirat će se na zakonima i standardima iz kojih će biti priloženi neki od konkretnih članaka koji se odnose na te sudionike. Ti članci će biti navedeni i ukratko objašnjeni. Zakoni i standardi koji će biti priloženi su propisani od strane državnih tijela Republike Hrvatske i oni su : Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja i Državni pedagoški standard srednoškolskog sustava odgoja i obrazovanja.

---

<sup>30</sup> ibid., str. 21.

U Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi u članku 100. određeno je tko sve čini i obavlja odgojno-obrazovni rad u osnovnoj i srednjoj školi. U osnovnoj školi odgojno-obrazovni rad izvršavaju učitelji razredne nastave, učitelji predmetne nastave i stručni suradnici, dok u srednjoj školi rad izvršavaju nastavnici i stručni suradnici. Nastavu u srednjoj školi obavljaju nastavnici, strukovni učitelji, suradnici u nastavi i odgajatelji u domovima. Stručne suradnike u obje ustanove čine pedagog, psiholog, knjižničar i stručnjak edukacijsko-rehabilitacijskog profila. Uz navedene sudionike koji su u konkretnom odnosu s djecom, treba navesti da „svaka školska ustanova ima tajnika, a djelokrug rada tajnika propisuje ministar“ kako to piše u članku 102. iz Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi. „Administrativno-tehničke i pomoćne poslove koji se obavljaju u školskoj ustanovi, popis poslova, broj izvršitelja i količina rada radnog vremena u tim poslovima propisuje ministar“ - to se može pronaći u članku 103. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi.<sup>31</sup>

Od iznimne je važnosti naglasiti da je u Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi u članku 105., točno propisano koji ljudi mogu postati sudionici osnovne ili srednje škole. Stoga prije negoli se krene objašnjavati koje su zadaće sudionika, u osnovnoj ili srednjoj školi, trebaju se definirati primarni uvjeti koje ti sudionici trebaju ispunjavati. Kada se govori o primarnim uvjetima, to se odnosi na opće uvjete koji se tiču obrazovanja dotičnih sudionika. Odnosno, odnosi se na to koji su oni fakultet završili, te imaju li sve potrebne kompetencije. Kako bi doista mogli postati sudionici u odgoju i obrazovanju na ovoj razini, trebaju ispunjavati uvjete koji su propisani u članku 105.. Važno je napomenuti da se cijeli članak odnosi na sklapanje radnog odnosa i uvjeta koje je potrebno da osobe, koje žele postati radnici u školskoj ustanovi, ispunjavaju. Stoga te osobe primarno trebaju ispunjavati uvjet poznavanja hrvatskog jezika i latiničnog pisma kako bi mogli izvoditi odgojno-obrazovni rad i odgovarajuću vrstu i razinu obrazovanja za koju su stručno osposobljeni. S druge strane, ako se odgojno-obrazovni rad izvodi na stranom jeziku, važno je da su radnici u toj školskoj ustanovi osposobljeni i da razumiju taj strani jezik u mjeri koja im omogućava izvođenje nastave. Nadalje, u članku je objašnjeno kako posao učitelja razredne nastave mogu obavljati osobe koje su završile integrirani preddiplomski/diplomski studij za učitelje, diplomski sveučilišni studij za učitelje, stručni četverogodišnji studij za

---

<sup>31</sup> Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14)

učitelje ili četverogodišnji dodiplomski stručni studij, tj. studij kojim se stekne visoka stručna sprema. Kada je riječ o razrednoj nastavi u srednjoj školi, posao nastavnika može izvršavati osoba koja ima završeni diplomski sveučilišni studij predmeta koje predaje ili diplomski specijalistički studij/stručni studij istog predmeta, te je poželjno da ima razvijene pedagoške kompetencije. Razvijene pedagoške kompetencije se ne odnose samo na nastavnike, nego i na sve sudionike koji na neki način djeluju u školama. Tako da je kod svakog sudionika poželjno da su mu/joj pedagoške kompetencije razvijene. Poslove stručnih suradnika u školskoj ustanovi, bilo osnovnoj ili srednjoj, može izvršavati osoba koja ima završeni diplomski studij koji se usredotočuje na vrstu posla koju taj stručni suradnik obavlja. Zbog svih navedenih uvjeta koji se nalaze u članku 105., svaka osoba koja bi radila u osnovnoj ili srednjoj školi trebala bi znati uvjete. Razlog tome je što onda temeljem natječaja koji ispiše Hrvatski zavod za zapošljavanje, svaka ta osoba može postati sudionikom u ustanovama osnovne i srednje škole, naravno ako ima ispunjene uvjete koji su navedeni u tom zakonu. Svaka osoba koja bi trebala postati sudionikom u osnovnoj i srednjoj školi, prvo bi trebala imati određenu diplomu kako bi se kasnije mogla fokusirati na obavljanje zadaća koje su u opisu njegova posla.

U članku 101. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi ugrubo su navedeni zadaci spomenutih sudionika u odgoju i obrazovanju. Primjerice, učitelji u osnovnim školama i nastavnici u srednjim školama ne samo da obavljaju posao nastave, nego i obavljaju posao neposrednog odgojno-obrazovnog rada; strukovni učitelji uz izvođenje teorijske nastave rade i praktičnu nastavu; suradnici u nastavi zajedno s nastavnicima kontroliraju izvođenje praktične nastave kao i poslove koji se nalaze u opsegu samog odgojno-obrazovnog rada; stručni suradnici pak uz svoj opis posla izvršavaju koordinacijske i stručno-razvojne poslove kao i neposredan odgojno-obrazovni rad s učenicima.

U Državnim pedagoškim standardima za obje ustanove detaljnije su objašnjene zadaće sudionika. Stoga je u Državnom pedagoškom standardu osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja u člancima 13., 14., 15., koji se odnose na učitelje, stručne suradnike i ostale radnike, objašnjeno: tko ih čini, koliko ih ima po određenom broju učenika, te su propisani neki uvjeti bitni prilikom samog odabira. U članku 13. stavak 2. objašnjeno je od čega se sve sastoji pojam odgojno-obrazovni rad, koji se u ovom poglavlju pretežito spominje. Njega čini „izvođenje redovite nastave, izborne nastave, dopunske i dodatne nastave, izvannastavnih aktivnosti i sata razrednika“. Stoga treba naglasiti kako su upravo svi



ti tipovi nastave i njihov broj sati, koji treba biti odrađen u jednom tjednu, u početku školske godine već propisani godišnjim planom i programom škole. U članku 14. propisano je da stručne suradnike u osnovnoj školi čine: pedagog, psiholog, stručnjak edukacijsko-rehabilitacijskog profila, knjižničar i zdravstveni radnik. Sve ostalo što se navodi u istom članku odnosi se na količinu stručnih suradnika u odnosu na djecu. Članak 15. još opisuje poslove tajnika, voditelja računovodstva i izvršitelja pomoćno-tehničkog tipa poslova. Također je u stavku 7., prethodno navedenog članka, naglašeno kako „škola može osigurati pomoćnika u nastavi, prevoditelja znakovnog jezika i osobnog pomoćnika učenicima“ kojima je potrebna „pomoć u učenju, kretanju i obavljanju školskih aktivnosti i zadataka“. Naravno, kako bi im to bilo omogućeno, trebaju imati određenu papirologiju, odnosno dokaze od liječnika ili stručne osobe koja ih je u mogućnosti propisati.<sup>32</sup>

U Državno pedagoškom standardu srednjoškolskog sustava u člancima 7., 8., 9., 10. i 11. je isto objašnjeno tko sve čini sudionike u srednjoškolskoj ustanovi, koliko ih ima po određenom broju učenika, te su propisani neki bitni uvjeti prilikom samog odabira i sklapanja radnog odnosa. U samom početku članka 7., stavak 1., objašnjeno je da se „broj nastavnika utvrđuje na temelju broja sati neposrednog odgojno-obrazovnog rada“ koji je propisan nastavnim planom. U neposredan odgojno-obrazovni rad se uvrštava izvršavanje „zajedničkog djela programa, dopunska, dodatna, fakultativna, izborna nastava, rad s razrednim odjelom i izvannastavne aktivnosti“. Izvođenje nastave kod nastavnika na tjednoj bazi se definira pravilnikom o normama. Što se tiče broja sati dodatne i dopunske nastave u nekolicini škola, on ne može biti veći od broja sati razrednih odjela. Kod izvannastavnih aktivnosti njihov broj sati se utvrđuje godišnjim planom i programom škole. U članku 8. propisano je da izvršavanje zajedničkih poslova, srednja škola koja je zadovoljavajuće veličine, zapošljava ravnatelja, tajnika, radnika na računovodstvenim poslovima i administrativnog radnika. Sam se popis poslova, broj izvršitelja i količina radnog vremena definira provedbenim propisom koji određuje ministar nadležan za obrazovanje. U stavku 3. spomenutog članka objašnjeno je kako bi škola trebala imati IT stručnjaka čiji bi zadaci bili da „održava sva računala i ostalu informatičku opremu, softvere, unosi službene podatke, ažurira internetske stranice, održava računalne mreže u školi i povezuje školske računalne mreže u sve edukativne i ostale potrebne mreže“. Članak 9. se odnosi na strukovne škole i radnike u njoj, tako da je u stavku 2. propisano kako srednja strukovna škola koja ima

---

<sup>32</sup> Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja (NN 63/08)

laboratorije, radionice, poligone i teritorijalna područja na kojima se izvodi praktična nastava i vježbe, zapošljava one radnike koji održavaju i uređuju takve prostore i koriste uređaje u njima. Nadalje, cilj zapošljavanja nastavnika za svako strukovno područje je praćenje realizacije programa praktične nastave sukladno s radnim vremenom koje je propisano u provedbenom propisu. Isto se odnosi i na voditelje školskih radionica, laboratorija i praktikuma. Nadalje, u članku 11. istog standarda u stavku 1. navedeno je da stručne suradnike čine: „pedagog, psiholog, knjižničar i stručnjak edukacijsko-rehabilitacijskog profila“. Količina zaposlenih stručnih suradnika određuje se količinom učenika u školi. Isto tako u stavku 4. je opisano ukoliko školu pohađa više od 20 učenika s teškoćama koji rade prema posebnom programu ili se među tim učenicima nalaze i učenici s poremećajima u ponašanju, tada trebaju biti osigurani stručni suradnici sa specifičnim profilima kako bi toj djeci bila omogućeno normalno izvođenje odgojno-obrazovni proces.<sup>33</sup>

Povod navođenja svih ovih članaka je taj što oni najbolje opisuju sve što se tiče specifičnosti izbora rukovodećeg kadra u osnovnoj i srednjoj školi. Kako bolje opisati ove specifičnosti nego realnim i propisanim zakonima koji se tiču sudionika u tim ustanovama.

### **2.2.3. Fakulteti**

Zadaća fakulteta je da „mora opskrbiti mlade ljude barem minimalnim kvalifikacijama koje omogućuju zapošljavanje i pristup daljnjem obrazovanju“. Stoga u toj vrsti obrazovanja treba „biti osigurana horizontalna prohodnost koja omogućuje prijelaz iz jednog puta u drugi“. Isto tako osiguravanjem horizontalne prohodnosti omogućuje se „i vertikalna prohodnost prema visokom obrazovanju i iz onih programa strukovnog obrazovanja iz kojih se u visoko obrazovanje ne može ulaziti neposredno“. Važno je napomenuti kako se djeca (koja kasnije postanu odrasle osobe) prvi put s pojmovima horizontalna i vertikalna prohodnost susreću već kada biraju koju će srednju školu upisati. No ta dva pojma nisu toliko izražena u tom stadiju školovanja, nego se oni više spominju u ovome (visokom obrazovanju) stadiju školovanja, tj. pri izboru fakulteta. Budući da se ova dva pojma više spominju u visokom obrazovanju, valja ih i definirati. Pastuović (2001) ih unutar visokog obrazovanja definira kao:

- *„Horizontalni prijelazi između puteva ili srodnih programa unutar istog osnovnog smjera, ostvaruju se tako da osoba nadoknadi razliku između znanja i vještina i*

---

<sup>33</sup> Državni pedagoški standard srednjoškolskog sustava odgoja i obrazovanja (NN 63/08)

*vještina stečenih osposobljavanjem za program iz kojega prelazi, te znanja i vještina koje su potrebne za uspješno svladavanje programa u koji prelazi. Proces savladavanja razlike može biti proveden formalnim i neformalnim oblicima učenja.“*

- *„Vertikalni prijelazi iz srednjeg strukovnog obrazovanja na nesrodne fakultete omogućuju se tako da kandidat prethodno položi gimnazijsku maturu koja ih kvalificira za upis na sve fakultete.“<sup>34</sup>*

U Strategijama obrazovanja, znanosti i tehnologije jasno je definirana važnost sveučilišta, tj. fakulteta. Njihova svrha je ta da su to „mjesto na kojima se stvaraju nova znanja koja se prenose studentima i drugim korisnicima; mjesta koja aktivno sudjeluju u osmišljavanju i ostvarivanju procesa obrazovanja i istraživanja, mjesta na kojima se obrazuju oni koji će biti nositelji sustava obrazovanja i istraživanja“. Iz tog razloga „sveučilišta moraju preuzeti aktivnu ulogu u prijenosu inovacija iz znanosti u gospodarstvo i društvene djelatnosti te moraju imati važnu ulogu u sustavu cjeloživotnog obrazovanja kreirajući obrazovne kurikulume te programe edukacije i doedukacije (napose stručnjaka koji rade u sustavu obrazovanja), kao i stvaranjem suvremenih nastavnih pomagala“. Također, sveučilišta trebaju biti aktivna „u svojem neposrednom okruženju (društvenom, gospodarskom i kulturnom) s kojim moraju biti u stalnoj interakciji“<sup>35</sup>.

Postoje dvije vrste fakulteta, a to su sveučilišni studiji i stručni studiji. U Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije objašnjena je razlika između oba tipa studija. Sama razlika je definirana na način „da na stručnim studijima prevladavaju stručni nastavni sadržaji“ pomoću kojih se razvijaju i stječu vještine, no uz vještine se stječu i teorijska znanja. S druge strane, na sveučilišnim studijima veći naglasak se stavlja na „sveučilišni sadržaj kojime se pretežno usvaja teorijsko znanje, ali postoje i nastavni sadržaji kojima se usvajaju vještine“. Zbog ove razlike stručni studiji su prilagodljiviji kako bi mogli „odgovarati na kratkoročne zahtjeve tržišta“, dok bi s druge strane „sveučilišni studiji trebali osigurati bolja temeljna i fundamentalna znanja primjerenija promjenjivim zahtjevima tržišta, tehnologije i društva“. No, treba naglasiti kako je najvažnija zadaća oba studija poticanje na cjeloživotno učenje.<sup>36</sup>

U ovom poglavlju treba naglasiti tko su sve sudionici na jednom fakultetu i na koji način, oni koji nisu, mogu postati. Pa će se pomoću članaka iz Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju pokušati to razjasniti. Prvo se treba razjasniti da su glavna

---

<sup>34</sup> Pastuović (2001.), str. 25.

<sup>35</sup> Strategija OZiT (2014), str. 13

<sup>36</sup> ibid., str.104.

tijela sveučilišta: rektor, senat i sveučilišni savjetnik. Svatko od njih ima svoje zadaće koje su obavezni izvršavati, te svatko od njih ima i neka svoja prava koja će biti objašnjena pomoću sljedećih članaka 57., 58. i 60. koji se nalaze u Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju. Stoga se kreće od članka 57. u kojemu je propisano da se rektor sveučilišta bira tajnim glasovanjem, od kojih su većinom svi članovi biračkog tijela, odnosno, redoviti profesori. Mandat rektora, kao i bilo koje druge funkcije, traje četiri godine. U slučaju da dođe do smjenjivanja rektora, tada se objašnjavaju razlozi zbog kojih je on smijenjen, a isto se izvodi pomoću statuta koji se odnosi na sveučilišta. Ista stvar vrijedi i prilikom izbora rektora, također se koristi statut sveučilišta. Glavna dužnost rektora je da on/ona ustvari izvršava obaveze kao i ravnatelj, samo na razini svih sveučilišta. To znači za on donosi krajnju odluku koja će se odnositi na pojedine ili sva sveučilišta, ovisno o problematici koja se odvija u tom trenutku. Moglo bi se reći kako je rektor ustvari isto kao i sudac u pravnome smislu. Točnije rečeno, on može, pomoću statuta sveučilišta, utvrditi neko nepoštivanje zakona ili drugih propisa, te na temelju toga razriješiti dekana ili bilo kojeg drugog čelnika s njegove dužnosti i postaviti vršitelja dužnosti na tu poziciju. Nadalje, pored rektora veliku važnost kod fakulteta, odnosno sveučilišta, ima i senat. Prema članku 58. stavku 1. „senat je izborno stručno tijelo koje se bira sukladno statutu Sveučilišta, na način kojim se osigurava zastupljenost svih znanstveno-nastavnih sastavnica sveučilišta i različitih područja znanosti i umjetnosti“. To znači da senat u određenom postotku čine profesori i studenti iz svih razina obrazovanja (preddiplomski/diplomski/poslijediplomski), a njegova se detaljnija podjela može pronaći u Statutu sveučilišta pod člankom 20. Sveučilišni savjet čini 12 članova, među kojima ne smiju biti članovi senata ili čelnici sveučilišta. Ključni zadatak sveučilišnog savjeta je briga o ostvarivanju djelatnosti sveučilišta koje su propisane u aktu o osnivanju i samome statutu i o razvoju sveučilišta i njegovom djelovanju u društvu. Konkretnije informacije o radu sveučilišnog savjeta se mogu pronaći u članku 60. navedenog Zakona.<sup>37</sup>

Nakon što su navedena glavna tijela sveučilišta, sada će pomoću istog Zakona biti objašnjeno koja se sva tijela nalaze na jednom fakultetu i koje su njihove zadaće. Najvažnija i najodgovornija tijela na fakultetu su: dekan i fakultetsko vijeće (ili vijeće akademije ako je u pitanju umjetnička akademija). U sljedećem članku 63. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, ponajbolje su objašnjene njihove zadaće, te na koji se način oni biraju.

---

<sup>37</sup> Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 97/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17)

Dekan se bira putem postupka koji je određen statutom sveučilišta ili nekim drugim aktom. Njegova glavna zadaća je ta da on predstavlja fakultet ili umjetničku akademiju u skladu sa statutom sveučilišta ili akademije. On je nadležan i odgovoran za provedbu statuta, zakonitosti i odluka koje svi sudionici zagovaraju. Vijeće fakulteta čine nastavnici, studenti, suradnici i jedan predstavnik zaposlenika. Njihove zadaće su: donošenje odluka o akademskim, znanstvenim, umjetničkim i stručnim pitanjima; odlučivanje tko će biti dekan i prodekan; te, na kraju, određuju poslove koji su propisani statutom sveučilišta ili bilo kojim drugim aktom koji se odnosi na visoko obrazovanje.<sup>38</sup>

Također je važno u ovom poglavlju naglasiti koja su sve znanstveno-nastavna i umjetničko-nastavna zvanja, te na koji način se do tih zvanja može doći. No ovdje će se primarno fokusirati na znanstveno-nastavna zvanja koja se tiču fakulteta. Njih će najbolje objasniti članci 91., 92., 93. i 95.. U člancima 91. i 92. je objašnjeno koji su točni nazivi znanstveno-nastavnih zvanja, a u člancima 93. i 95. je objašnjeno koji su uvjeti potrebni kako bi se došlo do tih zvanja i objašnjen je način na koji se dolazi do izbora tog rukovodećeg kadra. Znanstveno-nastavna zvanja, prema članku 91., čine docent (što predstavlja znanstvenog suradnika), izvanredni profesor (što predstavlja višeg znanstvenog suradnika), redoviti profesor (što predstavlja znanstvenog savjetnika) i redoviti profesor u trajnom zvanju (što predstavlja znanstvenog savjetnika u trajnom zvanju). Nastavna zvanja, prema istom članku, čine predavač, viši predavač, profesor visoke škole, lektor, umjetnički suradnik, viši umjetnički suradnik i umjetnički savjetnik. Također se još u članku spominju suradnička zvanja koja čine asistent i poslijedoktorand, kao i stručna zvanja koja su stručni suradnik, viši stručni suradnik i stručni savjetnik. U članku 92. je pobliže objašnjeno kako svi sudionici, koji su navedeni u članku 91., mogu putem javnog natječaja steći znanstveni-nastavna, suradnička i umjetničko nastavna zvanja. Nadalje, u članku 93. objašnjeni su uvjeti koje osoba, koja želi steći znanstveno-nastavno znanje, treba ispunjavati. Neki od njih su: osoba treba biti upisana u Upisnik znanstvenika u odgovarajućem području u kojem želi steći to znanje, treba ispuniti uvjete iz dotičnog područja za stjecanje znanstvenog zvanja i uvjete u pogledu obrazovnog, nastavnog i stručnog rada koje propisuje Rektorski zbor, te treba imati određene psihofizičke osobine koje su propisane statutom sveučilišta. Nakon što pristupnik ispuni zadane uvjete, slijedi predaja zahtjeva pristupnika ili znanstvene organizacije na javni natječaj koji je propisan u Narodnim novinama. U članku 95. je objašnjeno tko sve može i na koji način

---

<sup>38</sup> ibid.

preuzeti ulogu znanstveno-nastavnog djelatnika. Primjerice, docent će postati osoba koja se prijavila za to mjesto; izvanredni profesor će biti osoba koja je izabrana za to mjesto i koja je najmanje 5 godina radila na mjestu docenta ili na radnom mjestu znanstvenog suradnika; redoviti profesor može postati osoba koja je za to prijavljena i koja je najmanje 5 godina bila na mjestu izvanrednog profesora ili višeg znanstvenika; na mjesto redovitog profesora u trajnom zvanju može doći osoba koja je prijavljena za to mjesto i radila je najmanje 5 godina na poziciji redovitog profesora ili radnom mjestu znanstvenog savjetnika. Ustvari, poanta je ta da osobe koje žele steći više znanstveno-nastavno zvanje trebaju se prijaviti na to mjesto i, prije no što se prijave, trebaju biti na nižoj poziciji barem 5 godina kako bi uopće ušli u uži krug izbora.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> *ibid.*

### **3. RAVNATELJ PREDŠKOLSKIH USTANOVA**

Na samome početku ovog poglavlja valja naglasiti kako se ravnatelji „ne osposobljavaju za preuzimanje rukovodeće uloge, a nema ni primjerenog sustava privlačenja zainteresiranih koji bi omogućio kvalitetnu selekciju“. To se odnosi na sve ravnatelje u sektoru odgoja i obrazovanja. Kako u niti jednom zakonu „nema odgovarajućih kriterija kojima bi se utvrdila pedagoška i poslovodna kompetentnost kandidat“, dolazi do toga da „ravnatelji nespremni preuzimaju vođenje odgojno-obrazovnih ustanova“<sup>40</sup>. Unatoč tome što se smatra da su u puno slučajeva ravnatelji predškolskih ustanova nespremni, svejedno postoje načini na koje te osobe mogu doći do tog radnog mjesta. Ono što ta osoba treba prvo saznati, odnosno istražiti, je: ispunjava li uvjete koje su propisani u članku 37. Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju? On navodi kako na mjesto ravnatelja dječjeg vrtića može doći osoba koja je ispunila uvjete za odgojitelja ili stručnog suradnika, te da uz to ima minimalno 5 godina radnog staža u struci. Nadalje, ravnatelj se bira putem javnog natječaja koji raspíše upravno vijeće vrtića u kojem je potreban ravnatelj. Javni natječaj treba biti u skladu sa zakonom i statutom prema kojem se taj vrtić temelji. Kada je riječ o vrtiću čiji je osnivač Republika Hrvatska, tada ravnatelja imenuje i razrješava ministar koji je nadležan za obrazovanje. Mandat ravnatelja traje četiri godine. U slučaju da dođe do toga da se na natječaj ne prijavi niti jedna osoba, tada će, dok se ne pronađe osoba koja će izvršavati dužnost ravnatelja, privremeno biti izabran vršitelj dužnosti čiji će mandat trajati najdulje godinu dana. Podrazumijeva se kako vršiteljem dužnosti može biti osoba koja ispunjava uvjete za ravnatelja vrtića. U suprotnom će ta osoba biti razriješena dužnosti od strane upravnog vijeća i imenovat će se druga osoba koja ispunjava uvjete. Kada se dogodi slučaj razrješenja ravnatelja, tada se treba omogućiti objašnjenje razloga zbog kojih je ta osoba smijenjena sa svoje dužnosti. Nakon toga na mjesto ravnatelja dolazi vršitelj dužnosti i tijekom tog perioda raspisuje se natječaj za ravnatelja koji treba biti raspisan unutar 30 dana od imenovanja vršitelja dužnosti.

#### **3.1. Potrebne kompetencije**

Kao što je već navedeno, u prethodnom poglavlju ovog diplomskog rada, autonomija igra jednu od važnijih uloga u odgoju i obrazovanju. Ona se najviše gleda kod radnika ustanova u odgoju i obrazovanju, u ovom slučaju ravnatelja predškolskih ustanova. U

---

<sup>40</sup> Strategija OZiT (2014), str. 62.

Strategiji znanosti, obrazovanja i tehnologije se govori o tome kako nužan uvjet autonomije radnika „jest podizanje razine njihovih kompetencija unapređivanjem sustava inicijalnog obrazovanja i stalnog usavršavanja“<sup>41</sup>. Upravo se zbog toga kroz cijelu Strategiju proteže koncept cjeloživotnog učenja. Između ostalog je u temeljnim smjernicama cjeloživotnog učenja „usvajanje ključnih kompetencija koje predstavljaju prijenosni, više funkcionalni skup znanja, vještina i stavova potrebnih svakom pojedincu za njegovo osobno ispunjenje i razvoj, društvenu uključenost i zapošljavanje“. U stjecanju kompetencija važno je naglasiti kako se na tome treba raditi od najmanje dobi, pa pomoću različitih načina i oblika učenja i obrazovanja modelirati isto. Glavne kompetencije koje svaki pojedinac treba posjedovati, a u ovom slučaju je to ravnatelj, su: „komunikacija na materinskom jeziku, komunikaciju na stranim jezicima, matematičku kompetenciju i osnove u prirodoslovlju,...., digitalnu kompetenciju, kompetenciju učiti kako učiti (osposobljavanje za procese učenja, za organizaciju vlastitog i tuđeg vremena, za prikupljanje, analizu i vrednovanje informacija i sl.), socijalnu i građansku kompetenciju, inicijativnost i poduzetnost, njegovanje kulturne svijesti i nacionalnog identiteta, kreativno i umjetničko izražavanje“. Prilikom usvajanja neke od tih kompetencija važno je razvijati: „kritičko mišljenje, estetsko vrednovanje, odgovornost u odnosu prema sebi, drugima i okolini, timski rad, usmjerenost rješavanju problema, temeljne etičke vrijednosti, vještine roditeljstva, građanski aktivizam, medijsku, financijsku i potrošačku pismenost i dr.“<sup>42</sup>.

Način na koji će se najbolje objasniti koje su kompetencije važne za obavljanje dužnosti ravnatelja je pomoću Zakona o hrvatskom kvalifikacijskom okviru. U članku 2. istog zakona prvo je jasno definirano da je „hrvatski kvalifikacijski okvir instrument uređenja sustava kvalifikacija u Republici Hrvatskoj koji osigurava jasnoću, pristupanje stjecanju, utemeljeno stjecanje, prohodnost i kvalitetu kvalifikacija, kao i povezivanje razina kvalifikacija u Republici Hrvatskoj s razinama kvalifikacija EQF-a i QF-EHEA te posredno s razinama kvalifikacija kvalifikacijskih okvira u drugim zemljama“<sup>43</sup>. Isto tako u istom članku definirano je što su to kompetencije. One su „znanja i vještine te pripadajuća samostalnost i odgovornost“<sup>44</sup> čija aktiviranost i efikasno korištenje „u određenoj situaciji, postaje veoma privlačne i edukatorima i poslodavcima jer ih je lako identificirati sa sposobnostima,

---

<sup>41</sup> ibid., str. 13.

<sup>42</sup> ibid., str. 16.

<sup>43</sup> Zakon o hrvatskom kvalifikacijskom okviru (NN 22/13, 41/16, 64/18, 47/20)

<sup>44</sup> ibid.



kvalifikacijama i stručnošću<sup>45</sup>. Stoga je kompetencija „sposobnost učinkovitog djelovanja u brojnim zadanim situacijama koja je temeljena na znanju, ali nije znanjem ograničena“<sup>46</sup>.

Ćatić u svom radu navodi kako su, prema projektu DeSeCo, osmišljene tri kategorije ključnih kompetencija, imenovane: interaktivna upotreba sredstava, funkcioniranje u heterogenim skupinama i autonomno djelovanje. Objasnjeno je, u njenom radu, na što se koja kompetencija odnosi. Pod interaktivnom upotrebom sredstava smatra se da je to „interaktivno upotrebljavanje jezika, simbola i teksta; interaktivno upotrebljavanje znanja i informacija; interaktivno upotrebljavanje tehnologije“. Dalje, pod funkcioniranje u heterogenim skupinama, autorica navodi kako se to odnosi na „uspostavljanje dobrih odnosa s drugima; surađivanje s drugima; upravljanje i konstruktivno rješavanje konflikata s drugima“. Za autonomno djelovanje kaže kako je to „djelovanje unutar šireg konteksta; izražavanje i branjenje svojih prava, interesa, granica i potreba“<sup>47</sup>.

*„Komponente svake kompetencije su kognitivne, emocionalne, motivacijske, socijalne i bihevioralne prirode. Riječ je, dakle, o mješavini kognitivnih i nekognitivnih komponenti koje pojedincu omogućuju da izvrši određeni zahtjev u profesionalnom, društvenom ili osobnom području života. Možemo reći da se prema akcijskom, funkcionalnom pristupu kompetencije shvaćaju kao individualne karakteristike pojedinca koje se manifestiraju u akciji, tj. radnjama koje osoba preuzima kako bi riješila određene vanjske zahtjeve (ispunila kompleksan zadatak ili aktivnost).“<sup>48</sup>*

### **3.2. Uloge ravnatelja**

Uloge ravnatelja mogu biti razne, te mogu biti prakticirane na razne načine. Također, mogu se razlikovati u svakoj razini odgoja i obrazovanja. Time se želi reći da za svaku razinu u odgoju obrazovanja postoji određeni način na koji će se one prakticirati. Važno je naglasiti kako se sve te uloge, koje bi jedan ravnatelj trebao imati prilikom obavljanja svoga posla, trebaju na nečemu temeljiti. Generalna definicija ravnatelja u članku 36. prema Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju glasi da je ravnatelj: „poslovodni i stručni voditelj dječjeg

---

<sup>45</sup> Ćatić (2012.), str. 176.

<sup>46</sup> Perrenoud (1997.) prema Ćatić (2012.), str. 177.

<sup>47</sup> Ćatić (2012), str. 180.

<sup>48</sup> ibid., str. 178.

vrtića“.<sup>49</sup> Kao što se može iz priloženog vidjeti, ključna uloga ravnatelja je upravo voditelj. Ta titula automatski uz sebe veže i najvažniju funkciju ravnatelja, a to je vođenje.

Teorija koje se najčešće veže uz uloge koje se odnose na upravljanje je teorija bihevioralnih stilova vođenja. Navedena teorija je nastala na način da se kod vođe najviše gleda njegovo ponašanje, a ne njegove osobine i karakteristike. Staničić u svojoj knjizi „*Menadžment u obrazovanju*“ uz teoriju bihevioralnih stilova veže stilove koji se odnose na autoritet i način na koji se on koristi. Tri stila u teoriji bihevioralnih stilova vođenja su: demokratski, autokratski i Laissez-faire stil. Demokratski stil je stil u kojem ravnatelj zajedno sa svojim suradnicima i radnicima donosi odluke. Samim tim činom su socijalni odnosi u ustanovi odlični iz razloga što je tada komunikacija dvosmjerna, što upućuje na to kako ravnatelj svojim zaposlenicima daje pravo glasa te onda i uvažava njihova razmišljanja i prijedloge. U ustanovama u kojima je ovaj stil na snazi, može se primijetiti da te ustanove imaju česta profesionalna usavršavanja pomoću kojih se podiže i zadovoljstvo radnika u vrtiću i samim time i efektivnost u zadaćama koje se tiču odgoja i obrazovanja. Glavna karakteristika autokratskog stila vođenja je moć. Ravnatelja koji u svakodnevnom radu koristi ovaj stil vođenja se može prepoznati na način da koristi jednosmjernu komunikaciju. To znači da sve odluke koje se donesu, a tiču se ustanove, donese on sam bez konzultacije sa svojim suradnicima. Ista stvar se odnosi i na svakodnevne zadatke koji se obavljaju u ustanovi. Jednostavnije rečeno, zaposlenici u ovome stilu nemaju niti pravo glasa, niti pravo iznošenja svojih mišljenja ili preporuka, što kasnije uzrokuje veliko nezadovoljstvo među radnicima u ustanovi, te se to onda odražava na izvršavanje odgojno obrazovnih zadataka. Zadnji, treći stil vođenja, Laissez-faire stil je opisan na način da zaposlenici u predškolskoj ustanovi samostalno donose odluke i da ne postoji razlika između ravnatelja i odgojitelja. Jedina razlika koja se može vidjeti u ovome stilu, između ravnatelja i odgojitelja, je ta da ravnatelj radi svoje pozicije u ustanovi pribavlja određena sredstva pomoću kojih će se donese oduke realizirati. Odnosno, zaposlenici su u ustanovi prepušteni sami sebi, te nisu vezani ni u kojem smislu te riječi.<sup>50</sup>

Staničić u svom radu „*Upravljanje ljudskim potencijalnom u školstvu*“ tvrdi kako svaki ravnatelj u odgojno-obrazovnoj ustanovi treba posjedovati pet glavnih rukovodnih funkcija, a to su: planiranje, organiziranje, vođenje, kontrola i upravljanje ljudskim potencijalima. Nadalje, svaku od tih funkcija Staničić definira na određene načine. Skrb za

---

<sup>49</sup> Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13)

<sup>50</sup> Staničić (2006a)

ljude - objašnjava da je to ustvari „utvrđivanje ljudskog potencijala koji je potreban za ostvarenje dugoročnih ciljeva i razvoja“ same ustanove u kojoj taj ravnatelj djeluje. Planiranje – definirao je kako se ono odnosi na „planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih, analiziranje i dizajniranje poslova i radnih mjesta“. Organiziranje je opisao kao „pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja“. Vođenje i vrednovanje odnose se na „praćenje, motiviranje, ocjenjivanje i nagrađivanje uspješnosti u radu te trajno usavršavanje i profesionalni razvoj zaposlenih“. Time je htio ukazati na glavnu ulogu ravnatelja: on mora „privući, razvijati, poticati i zadržati najbolje pojedince“ u svojoj ustanovi.<sup>51</sup>

Kako bi ravnatelj mogao imati tih pet glavnih rukovodnih funkcija, važno je da u svima njima posjeduje tri niti vodilje pomoću kojih će njegovo upravljanje drugima biti lakše i jednostavnije. Niti vodilje koje ravnatelj treba posjedovati su: prvenstvo cjelina, društvena priroda vlastitog ja i stvaralačka moć jezika. Prvenstvo cjeline je u Sengeovoj knjizi „*Peta disciplina*“ objašnjeno na način kako je važno da, u ovom slučaju ravnatelj, predškolsku ustanovu gleda kao cjelinu i sve ljude u njoj. Razlog tome je taj što svi oni rade za „bolje sutra“ i zajedno su ovisni jedni o drugima. Nit koja se tiče društvene prirode vlastitog ja je definirana na način da ravnatelj sve radnike u ustanovi treba tretirati na isti način i treba prilikom svoga upravljanja biti svjestan da će postojati situacije u kojima će on učiti od radnika i radnici od njega. Omogućit će tim pristupom bolji timski rad. Stvaralačka moć jezika se odnosi na to da u ovo moderno doba više ne postoji singularan način tumačenja određene stvari i jedini ispravan način, nego da je važno vidjeti više načina, perspektiva i objašnjena te stvari i onda odlučiti koja je od njih najkorisnija.<sup>52</sup>

Ravnatelj koji posjeduje tri niti vodilje, koje su prethodnom odlomku navedene, trebao bi ih provoditi kroz sve vrste vođenja. Vrste vođenja ravnatelja u odgojno obrazovnoj ustanovi su: administrativno vođenje, pedagoško vođenje, vođenje zajednice, konceptualno vođenje i lobiranje. Prilikom izvođenja administrativnog vođenja, ravnatelj bi trebao biti uključen u operativne poslove upravljanja organizacijom. Tijekom izvođenja tih operativnih poslova trebao bi isto tako razvijati vještine koje se tiču odnosa s ljudima, upravljanja infrastrukturom, upravljanja procesima i upravljanja ishodom. Kada se spominju ove vještine koje se tiču odnosa s ljudima, misli se na to da bi ravnatelj trebao biti povezan sa svima koji se nalaze u ustanovi; to uključuje djecu, obitelji, zaposlenike, kolege, upravno vijeće i ostale. Upravljanje infrastrukturom se odnosi na fizičko održavanje zgrade i poštivanje sigurnosnih

---

<sup>51</sup> Staničić (2006b), str. 524.-525.

<sup>52</sup> Senge i sur. (2002.)

tehničkih zakonskih okvira kako bi na prvom mjestu bila sigurnost djece koja borave u ustanovi. Upravljanje procesima se odnosi na razvoj i poboljšanje procedura koje se odnose na interakciju s djecom i roditeljima. Upravljanje ishodima podrazumijeva konstantno održavanje same potražnje za uslugama koje nudi odgojno obrazovna ustanova, financijskim stanjem ustanove, resursima koje ustanova dobiva i dr. Pedagoško vođenje podrazumijeva osiguravanje uvjeta koji se tiču temeljne skrbi koja se izvršava u ustanovi koja provodi odgoj i obrazovanje. Ravnatelj u ovom obliku vođenja treba znati koje su temeljne vrijednosti i ciljevi programa koji se provodi u njegovoj ustanovi. Također, ravnatelj treba konstantno pratiti suvremene trendove koji se odnose na odgoj i obrazovanje i to onda prenositi svojim zaposlenicima. Nadalje važna je suradnja roditelja djece koja polaze u tu predškolsku ustanovu, sa lokalnom zajednicom. Zaključno, ovaj tip vođenja se treba provoditi u svakodnevnicima iz razloga što se konkretno odnosi na ljude koji, ne samo da se nalaze u ustanovi, nego će upravo njihovo prisustvo igrati veliku ulogu u budućem razvoju ustanove. Vođenje zajednice, u principu, predstavlja suradnju vrtića s lokalnom zajednicom. Tu se naglašava da je suradnja bitna, iz razloga što uvjetuje daljnji napredak vrtića. Prilikom te suradnje važno je napomenuti kako radi konkretnih demonstracija o važnosti odgoja i obrazovanja, do izražaja dolazi prihvaćanje mišljenja stručnjaka za predškolski odgoj. Na taj se način kreće razvijati politika lokalne zajednice i samim time stručnjaci predškolskog odgoja steknu kredibilitet. Konceptualno vođenje koje provodi ravnatelj se odnosi na uvođenje novih ideja kojima bi se struka poboljšala. Glavna karakteristika konceptualnog vođenja je poticanje odgojitelja na razmišljanje na neki novi način i to poticanje direktno izvršava ravnatelj. Iz tog razloga, važno je da ravnatelj tada posjeduje karakteristike, kao što su: dobar komunikator, karizmatični vođa, glavni organizator, da je sklon riziku i da je strateški orijentiran. Također, u ovom obliku vođenja, za ravnatelja je karakteristično da sve svoje stavove na neki način temelji prema stavovima svojih zaposlenika. To je bitno jer se te sve odluke na kraju krajeva odnose na djecu koja se nalaze u toj ustanovi. Karakteristike lobiranja u odgoju i obrazovanju se odnose na unapređenje okruženja obitelji. Pomaže se u rješavanju pitanja koja se tiču dostupnosti vrtića, plaća zaposlenika u odgoju i obrazovanju, licenciranja kadrova i dr. Lobiranje u odgoju i obrazovanju uvjetuje suradnju vrtića i njegovih djelatnika s ljudima i organizacijama koje se ne nalaze u neposrednoj blizini, bilo fizičkoj ili poslovnoj okolini.

Treba naglasiti kako ne postoji konkretna shema pomoću koje ravnatelj može kvalitetno obavljati svoj posao, no postoje načini pomoću kojih ravnatelj može poticati i olakšavati razvoj same predškolske ustanove. Neki od njih su:

- a) Fokusiranjem koje označava ostvarivanje sporazuma o misiji viziji i vrijednostima na kojima predškolska ustanova temelji.
- b) Obavješćavanjem kolega i suradnika na sve moguće izazove s kojima se predškolska ustanova suoči.
- c) Uključivanjem i motiviranjem svih sudionika predškolske ustanove u provođenju razvojnih procesa.
- d) „Promicanjem timskog rada, suradničkog i kreativnog rješavanja problema, jačanjem osjećaja zajedništva, grupnog samopoštovanja i ponosa.“
- e) Jasnim definiranjem razvojnih ciljeva.
- f) Naglašavanjem da je promjena nužan i pozitivan aspekt kojom se sama predškolska ustanova može isticati naspram drugih.
- g) „Poticanjem i razvojem organizacijske kulture koja vrednuje kontinuirano učenje, napredovanje, usavršavanje, pozitivnu samokritičnost, refleksiju, promišljeno planiranje i objektivno vrednovanje ostvarenog.“<sup>53</sup>

Nadalje, zadaća ravnatelja je ta da on stvara „uvjete u kojima se postavljeni ciljevi i ostvaruju“. Do njih se dolazi „realnim uvidima, prepoznavanjem i angažiranjem kreativnih ljudskih potencijala, dobro osmišljenim strategijama, razvojnim planovima, usredotočenim djelovanjem i zalaganjem“.<sup>54</sup> Staničić tvrdi kako u ovo moderno doba, koje je samo po sebi promjenjivo, nije moguće postići konkretne ciljeve a da se ne vodi briga o onima koji te ciljeve trebaju provesti u stvarnost. Upravo zbog toga on ističe kako „se rukovodnim funkcijama ističe važnost prepoznavanja i iskorištavanja znanja i vještina zaposlenih“<sup>55</sup>. Postoje brojne zadaće kojima se mogu postavljati ciljevi i realizirati. Neki od najvažnijih ciljeva koje ravnatelj treba voditi računa su: brinuti se o kvaliteti izvođenja kurikuluma i radu s djecom, planirati razvoj same ustanove, razvoja zaposlenika koji rade u toj ustanovi i općenito osiguravati svakodnevno funkcioniranje ustanove.<sup>56</sup> Da bi se to moglo učiniti u praksi, glavne zadaće ravnatelja su: informiranje svih sudionika o dotičnom cilju, te njegovo obrazloženje zašto je on bitan za predškolsku ustanovu; motiviranje sudionika na realizaciju

---

<sup>53</sup> Brezović (2010), str. 45.-46.

<sup>54</sup> *ibid.*, str.46

<sup>55</sup> Staničić (2006b), str. 516

<sup>56</sup> Strategija OZiT (2014)

samoga cilja i njihovo aktivno sudjelovanje; organiziranje sudionika u određene timove i organiziranje njihovih zadaća; treba pratiti kako napreduje ostvarivanje samoga cilja pomoću raznih metoda (anketa, sastanaka i dr.); treba nagrađivati uspjehe pojedinaca i na taj način ih motivirati za daljnje ostvarivanje ciljeva.

Ravnatelj u predškolskoj ustanovi predstavlja voditelja koji je glavna poveznica između vrtića, lokalnih vlasti i ostalih državnih tijela. On je i poveznica između svih djelatnika predškolske ustanove i roditelja, odnosno njihove djece. Prva spomenuta uloga ravnatelja se odnosi na ravnatelja kao menadžera koji „uspostavlja i održava stabilnu i uhodanu organizaciju koja je administrativno uspješna i učinkovita“, dok se druga odnosi na stručno-pedagoško vođenje kojim se unapređuje kurikulum.<sup>57</sup>

Kako je već navedeno, posao ravnatelja dijeli se na dvije glavne grane koje on obavlja, a to su stručno-pedagoška grana i administrativno-organizacijska. Stručno-pedagoška grana obuhvaća „sve aktivnosti koje su vezane za praćenje i unapređivanje nastavnog procesa, što, među ostalim, uključuje planiranje i programiranje rada, uvođenje inovacija u odgojno-obrazovni rad, analize ostvarenih rezultata u vrtiću (školi) stručno usavršavanje odgojitelja (nastavnika), savjetodavni rad s odgojiteljima (nastavnicima) održavanje pedagoških predavanja za odgojitelje (nastavnike) i roditelje i dr.“<sup>58</sup> S druge strane, administrativno-organizacijska grana obuhvaća poslove koji su orijentirani „na materijalne i kadrovske osnove za stručno-pedagoško djelovanje, odnosno na one poslove koji će omogućiti da se stručno-pedagoški rad odvija nesmetani i na najbolji mogući način“.<sup>59</sup>

Nadalje, važno je naglasiti kako se u uloge ravnatelja uključuju njegove metode rada. Kada se spoje riječi metoda koja predstavlja „način određenog djelovanja“<sup>60</sup> i ravnatelj što predstavlja „najodgovornija osoba institucije“<sup>61</sup>, onda se dobiveno može oblikovati u više smjerova. Smjerovi mogu biti različiti te se oni mogu gledati iz različitih perspektiva. No, jedna od najvažnijih stavki tih perspektiva će obuhvaćati obrazovanje samog pojedinca. Upravo to obrazovanje je ključno za samousavršavanje tog pojedinca i na kraju krajeva ključno za definiranje metode rada ravnatelja.

---

<sup>57</sup> Puzić (2006)

<sup>58</sup> Staničić (1994), prema Puzić (2006), str. 216

<sup>59</sup> Puzić (2006), str.261

<sup>60</sup> Pojam metoda, (pristupljeno 29.6.2020.),: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=40437>

<sup>61</sup> Pojam ravnatelj, (pristupljeno 29.6.2020.),: <https://jezikoslovac.com/word/mykl>

Glavna uloga ravnatelja je ta da on ima „glavnu pokretačku, facilitatorsku i kontrolnu ulogu“<sup>62</sup> kojom se ističe od svih sudionika u predškolskoj ustanovi. On je taj koji je glavni i koji je na kraju krajeva odgovoran za sve što se dogodi u predškolskoj ustanovi. Ustvari, on ili preuzima sve zasluge ili bude odgovoran za sve što se u predškolskoj ustanovi ne realizira.

### **3.3. Sustav obrazovanja**

Sustav obrazovanja ravnatelja se, u samom početku, treba temeljiti na zakonima koji su propisani od države u kojoj se ti ravnatelji nalaze. Stoga treba bazirati na zakonima: Zakon o obrazovanju odraslih i Zakonu o hrvatskom kvalifikacijskom okviru.

U Zakonu o obrazovanju odraslih u članku 2. jasno je definirano što sve podrazumijeva obrazovanje odraslih, odnosno, na čemu se ono temelji. Svaka ta podtočka u tom članku se odnosi i na ravnatelja, jer njegovo obrazovanje je isto bitno kao i kod bilo koje druge struke, tj. posla. Pod stavkom 1. navedenog članka, navedeno je što se sve podrazumijeva pod pojmom obrazovanje odraslih. Obrazovanje odraslih polazi od cjeloživotnog učenja, slobode izbora (bilo sadržaja, oblika sredstava, metoda, načina), jednakih uvjeta za sve, stručne i moralne odgovornosti, poštovanja prema drugim sudionicima i njihovim osobnostima i kao najvažnije uvažavanje različitosti i uključivanja.

Načini na koje se obrazovanje odraslih može odvijati, definirani su u članku 3. stavak 1. Zakona o obrazovanju odraslih koji glasi: „obrazovanje odraslih odvija se kao formalno, neformalno, informalno i/ili samousmjereno učenje“. Formalno učenje se odnosi na znanje koje je stečeno putem javnih ustanova kao što su škole, fakulteti, veleučilišta ili bilo koja druga institucija koja verificirana od strane države. Neformalno obrazovanje obuhvaća procese koji su organizirani na način da se odrasle obučava za rad u različitim socijalnim aktivnostima. Informalno učenje je tip učenja koji se događa u svakodnevnicima, stručnije rečeno, ono „označava aktivnosti u kojima odrasla osoba prihvaća stajališta i pozitivne vrednote te vještine i znanja iz svakodnevnog iskustva“ i svoje vlastite okoline. Samousmjereno učenje se odnosi na pojedinca na način da je on „glavni“ i da si sam određuje na koji način, kako i kada će obavljati proces učenja, te će na taj način on imati kontrolu nad samim činom i rezultatima tog čina tj. učenja.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Brezović (2010), str. 46

<sup>63</sup> Zakon o obrazovanju odraslih (NN 17/07, 107/07, 24/10)

Prema Zakonu o hrvatskom kvalifikacijskom okviru u članku 4. jasno je objašnjeno na koji način se dolazi do svih vrsta kvalifikacija. Kada se kaže svih vrsta kvalifikacija, onda se to odnosi na razine odgoja i obrazovanja. Točnije, završetkom pojedine razine odgoja i obrazovanja svaki pojedinac stječe neke kompetencije koje se odnose na tu razinu. To se ponajbolje može dočarati dotičnim člankom u kojem se opisuje kako se kvalifikacija stječe završetkom osnovnog obrazovanja i naglašava se kako je to temelj za „vertikalnu i horizontalnu prohodnost u sustavu odgoja u obrazovanja“<sup>64</sup>. Nadalje, u istom članku su konkretizirane kvalifikacije za svaku vrstu obrazovanja: strukovno, umjetničko, gimnazijsko, stručnih studija i sveučilišnih studija. Kvalifikacije koje su stečene strukovnim obrazovanjem pružaju sposobnosti za obavljanje zanimanja i dalje obrazovanje, kao što i osposobljavaju za život i rad u promjenjivom društveno-kulturnom kontekstu. One kvalifikacije koje su stečene umjetničkim obrazovanjem omogućuju pojedincu da izrazi svoj kreativni potencijal, te ih se također osposobljava za život i rad u promjenjivom društveno-kulturnom kontekstu prema zahtjevima tržišta. Što se tiče gimnazijskog obrazovanja, kvalifikacije koje su stečene tim oblikom obrazovanja „potvrđuju posjedovanje temeljnih (općeobrazovnih) i stručnih kompetencija“ i što se tiče društveno-kulturnog konteksta identično je kao i kod strukovnog i umjetničkog obrazovanja. Kvalifikacije koje su ostvarene završetkom stručnih studija omogućuju razinu znanja i vještina koje su dovoljne za obavljanje zanimanja i neposrednog uključivanja u radni proces. Završetkom sveučilišnog studija kvalifikacije koje se steknu potvrđuju osposobljenost za „obavljanje poslova u području znanosti, umjetnosti i visokog obrazovanja, u poslovnom svijetu, javnom sektoru i društvu“ i njihovu primjenu dostignuća u navedenim područjima obrazovanja. Također, kod promjenjivog društveno-kulturnog konteksta koji je spomenut u svim tipovima obrazovanja, on se isto odnosi na sve tipove. Važno je još navesti kako primjena sposobnosti u promjenjivom društveno-kulturnom kontekstu ovisi o zahtjevima tržišnog gospodarstva, suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija i znanstvenih spoznaja i dostignuća i samim društvenim potrebama.<sup>65</sup>

Način na koji se stečene kvalifikacije, pomoću određenog stadija obrazovanja, mogu evidentirati je pomoću glavnih procesa vrednovanja neformalnog i informalnog učenja. One su navedene u Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije i glase:

---

<sup>64</sup> Zakon o hrvatskom kvalifikacijskom okviru (NN 22/13, 41/16, 64/18, 47/20)

<sup>65</sup> *ibid.*



- „identificiranje ishoda učenja koje je pojedinac prethodno stekao,
- dokumentiranje stečenih ishoda,
- procjenu i vrednovanje ishoda učenja koje je pojedinac stekao i
- certificiranje procijenjenih ishoda učenja u obliku dodjele kvalifikacija, djelomične kvalifikacije ili nekom drugom obliku.“<sup>66</sup>

Shodno tome, „sustav vrednovanja neformalnog i informalnog učenja namijenjen je ponajprije odraslim osobama koje posjeduju životno i radno iskustvo“. Ono što je važno osigurati prilikom samog vrednovanja oba tipa učenja „je stručnu podršku i vođenje pojedinca, kao i stjecanje dodatnih kompetencija za sve sudionike u postupku vrednovanja i priznavanja prethodnog učenja.“ Princip na kojem bi se vrednovanje trebalo odvijati je pomoću ustanova „koje su stručno najkompetentnije za pojedine sadržaje znanja i vještina“<sup>67</sup>.

Nadalje, Pastuović u svojoj knjizi suvremene strategije obrazovnog razvoja temelji „na koncepciji cjeloživotnog učenja i koncepciji društva koje uči“. Razlog zbog kojega se, između ostalog, to odnosi i na sustav obrazovanja je taj što se upravo na cjeloživotno učenje treba gledati kao na obrazovnu strategiju u koju se konstantno treba ulagati kako bi se došlo do društva koje uči. Ono što također Pastuović naglašava da je „u razvijenim su društvima glavni razvojni čimbenici znanost i edukacija (obrazovanje i odgoj)“. Iznimno je važno ulagati u ljudski kapital o „kojemu ovisi uspješnost korištenja raspoloživih prirodnih resursa, tehnologije i novčanog kapitala neke zemlje“, zato što je upravo u ovo današnje, moderno, doba „najveće bogatstvo razvijenih zemalja njihovo stanovništvo“<sup>68</sup>.

U sustavu obrazovanja koje se odnosi na ravnatelja važno je sudjelovanje u stručnom usavršavanju. Zato se ono u Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije trebalo „temeljiti na planu profesionalnog razvoja na individualnoj razini i razini odgojno-obrazovne ustanove te biti usklađeno s prepoznatljivim potrebama i učinkovitim korištenjem dostupnih resursa“<sup>69</sup>.

---

<sup>66</sup> Strategija OZiT (2014), str. 22.

<sup>67</sup> *ibid.*, str. 21.-22.

<sup>68</sup> Pastuović (2001.), str. 3.-5.

<sup>69</sup> Strategija OZiT (2014), str. 58.

## 4. METODE ISTRAŽIVANJA

Metoda istraživanja koja se koristila u ovom diplomskom radu je bila *online* anketa. U njoj su sudjelovali redovni i izvanredni studenti preddiplomskog i diplomskog studija ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Cilj istraživanja je bio prikazati stavove, mišljenja i poznavanja studenata kada je riječ o ulozi ravnatelja, njegovim osobinama i funkcijama u predškolskoj ustanovi. Hipoteze definirane prije samog istraživanja su:

1. Studenti su nakon 5 godina visokog obrazovanja pripremljeni za ulogu ravnatelja u predškolskoj ustanovi.
2. Uloga ravnatelja je da potiče, inspirira, motivira i da se zalaže za svoje podređene.

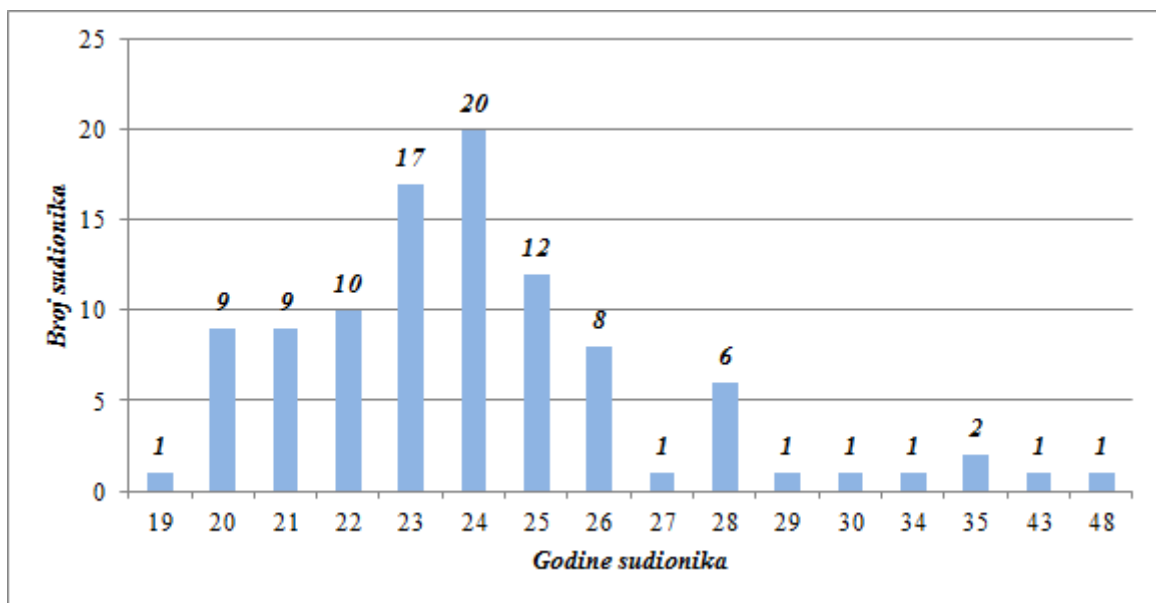
Anketa se sastojala od dvadeset i šest pitanja koja su bila grupirana u četiri skupine: generalna (općenita) pitanja, osobine ravnatelja, uloge ravnatelja i funkcije ravnatelja. Odjeljak generalnih pitanja se sastojao od pet pitanja koja su bila zatvorenog tipa, odnosno, u njima se tražio konkretan odgovor. Ispitanici su morali odgovoriti koliko imaju godinu, odabrati spol, razinu studija, radno iskustvo i stručni ispit. Prvenstveno su sudionici morali napisati koliko godina imaju. Sljedeće je pitanje bilo vezano uz spol, a sudionici su trebali izabrati između opcija „M“, „Ž“ i „Ne želim definirati“. Nakon toga su ispitanici trebali označiti jesu li Preddiplomski studij RPOO Učiteljskog fakulteta ili Diplomski studij RPOO Učiteljskog fakulteta. Pitanje koje se odnosilo na radno iskustvo - sudionici su trebali označiti „Da“/ „Ne“, tj. jesu li ga imali ili nisu. Na kraju su trebali odgovoriti imaju li ili ne položen stručni ispit. Drugi odjeljak ankete je sadržavao devet pitanja vezanih uz osobine ravnatelja. Pitanja su bila zatvorenog tipa i u njima se koristila Likertova ljestvica kako bi studenti izrazili svoje stavove - u kojoj se mjeri (ne) slažu s navedenim osobinama ravnatelja. Treći odjeljak koji je bio o ulozi ravnatelja se sastojao od pet pitanja, te se isto tako koristila Likertova ljestvica slaganja i neslaganja s navedenim primjerima i pitanjima. Četvrti odjeljak koji se odnosio na funkciju ravnatelja, sastojao se od šest pitanja zatvorenog tipa i jednog pitanja otvorenog tipa. Od navedenih šest pitanja zatvorenog tipa, u tri pitanja se koristila Likertova ljestvica slaganja i neslaganja, a od ostala tri pitanja se tražio odgovori biranje između „Da“ / „Ne“/ „Nemam mišljenje“. Pitanje koje je bilo otvorenog tipa se odnosilo na edukaciju ravnatelja u vezi pedagogije, pa su sudionici trebali napisati koji je razlog, ili više njih, zašto je ona važna kod ovog zanimanja. Cijelo istraživanje je provedeno u rujnu 2020. godine.

## 5.RASPRAVA

Anketa za ovaj diplomski rad je provedena nad 100 sudionika. Anketa je sadržavala dvadeset šest pitanja, od kojih su prvih pet pitanja bila općenita, sljedećih devet pitanja se odnosilo na osobine ravnatelja, zatim idućih pet pitanja je bilo u vezi uloge ravnatelja i zadnjih sedam pitanja bilo vezano za funkciju ravnatelja.

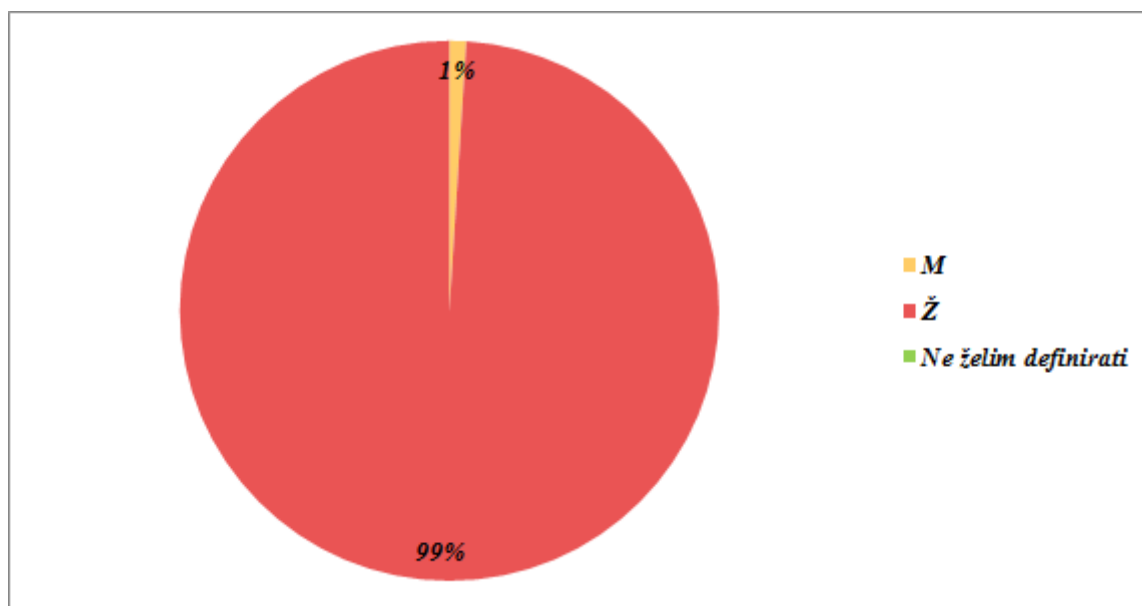
U prvom pitanju ankete se ispitivala dob ispitanika (Slika 1.). To pitanje se ispitivalo opcijom kratkog odgovora, gdje su ispitanici upisali svoje godine koje imaju u trenutku rješavanja ankete. Rezultat koji je dobivan je sadržavao njih: 20 u dobi od 24 godine; 17 u dobi od 23 godine; 12 u dobi od 25 godina; 10 u dobi od 22 godine; u dobi od 22 i 21 godinu ih je bilo po 9 sudionika; 8 u dobi od 26 godina; 6 dobi od 28 godina; 2 u dobi od 35 godina; po 1 osoba u dobi od 19, 27, 29, 30, 34, 43, 48 godina.

Slika 1. Dob ispitanika



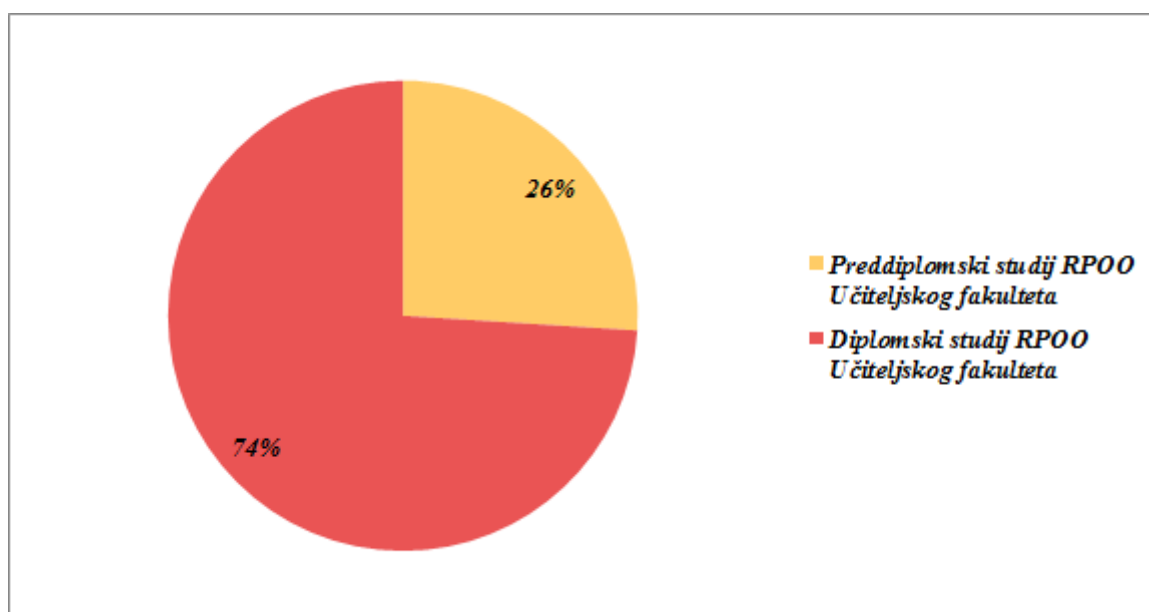
U drugom pitanju se tražilo da ispitanici izaberu kojeg su spola (Slika 2.). Ponuđeni odgovori su bili: „M“, „Ž“ i „Ne želim definirati“. Velika većina ispitanika, čak 99%, je bila ženskog spola, dok se među ispitanicima pronašao samo jedan muškarac što označava 1% na dijagramu, te 0% ispitanika je označilo odgovor „Ne želim definirati“.

Slika 2. Spol ispitanika



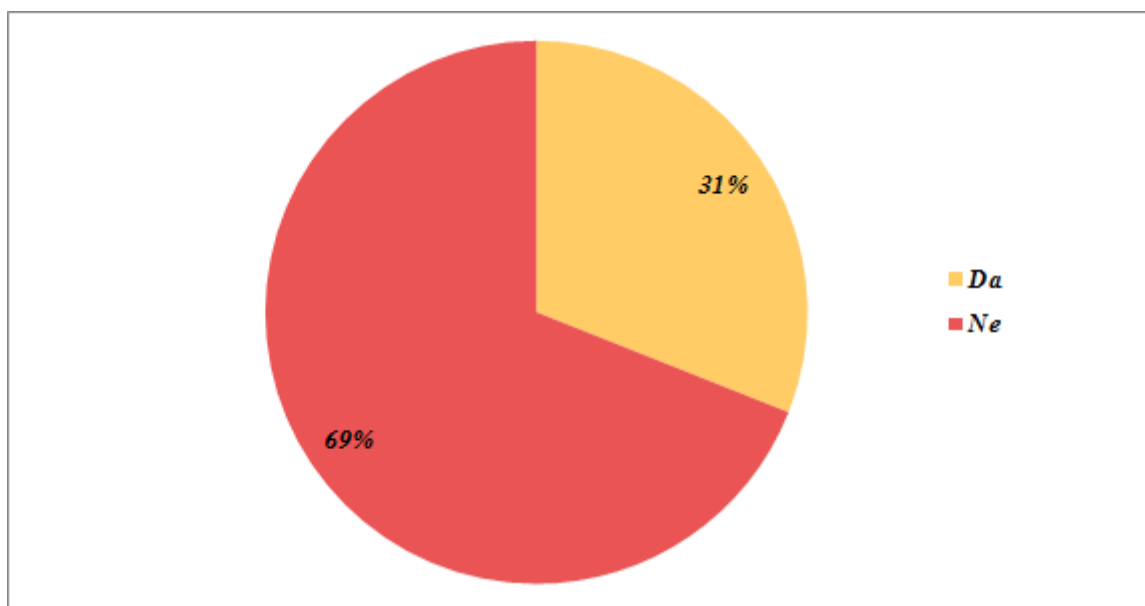
U trećem pitanju se od ispitanika tražilo da označe na kojoj su razini studija (Slika 3.) u ovom trenutku. Od ponuđenih odgovora je bilo : „Preddiplomski studij RPOO Učiteljskog fakulteta“ i „Diplomski studij RPOO Učiteljskog fakulteta“. Između ta dva odgovora je bilo 26% ispitanika s „Preddiplomskog studija RPOO Učiteljskog fakulteta“ i 74% ispitanika s „Diplomskog studija RPOO Učiteljskog fakulteta“.

Slika 3. Razina studija



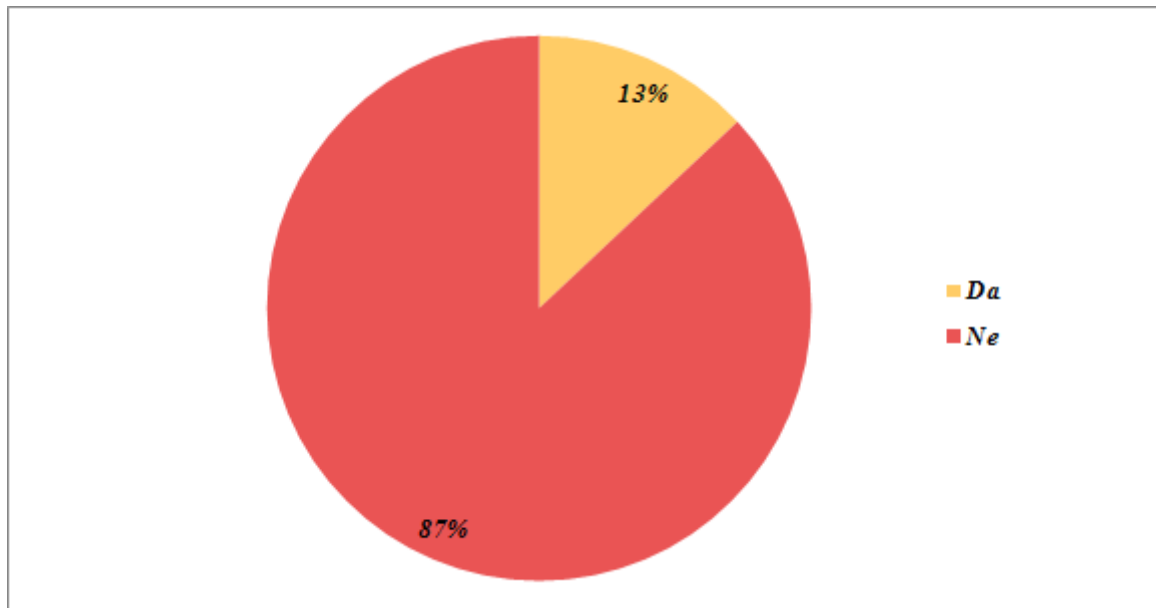
Četvrto pitanju je glasilo: „Imate li radnog iskustva u predškolskoj ustanovi (ne odnosi se na praksu koju daje studij)?“. Pomoću njega se vidi kako 69% ispitanika, do sada, nije imalo iskustva u predškolskoj ustanovi a 31% ispitanika ga je imalo (Slika 4.). S ovim rezultatom se može zaključiti kako je većina ispitanika pohađa redovan studij, te još nije bila u mogućnosti imati više iskustva u predškolskoj ustanovi. Dok manjina pohađa vanredan studij i time je u mogućnosti postignuća iskustva u predškolskoj ustanovi.

Slika 4. Radno iskustvo u predškolskoj ustanovi



Peto pitanje je glasilo: „Imate položen stručni ispit?“. Tim pitanjem se htjelo uvidjeti koliko ispitanika ima položen stručni ispit, te se ispostavilo kako njih samo 13% ima položen stručni ispit, dok ga većina, njih 87% nema položen (Slika 5.). Kada usporedimo prethodni dijagram (Slika 4.) i ovaj dijagram (Slika 5.), može se uvidjeti kako položeni stručni ispit ne utječe na iskustvo u predškolskoj ustanovi. To se može zaključiti iz razloga što je postotak negativnog odgovora u ovom dijagramu (Slika 5.) veći nego u prethodnom dijagramu (Slika 4.).

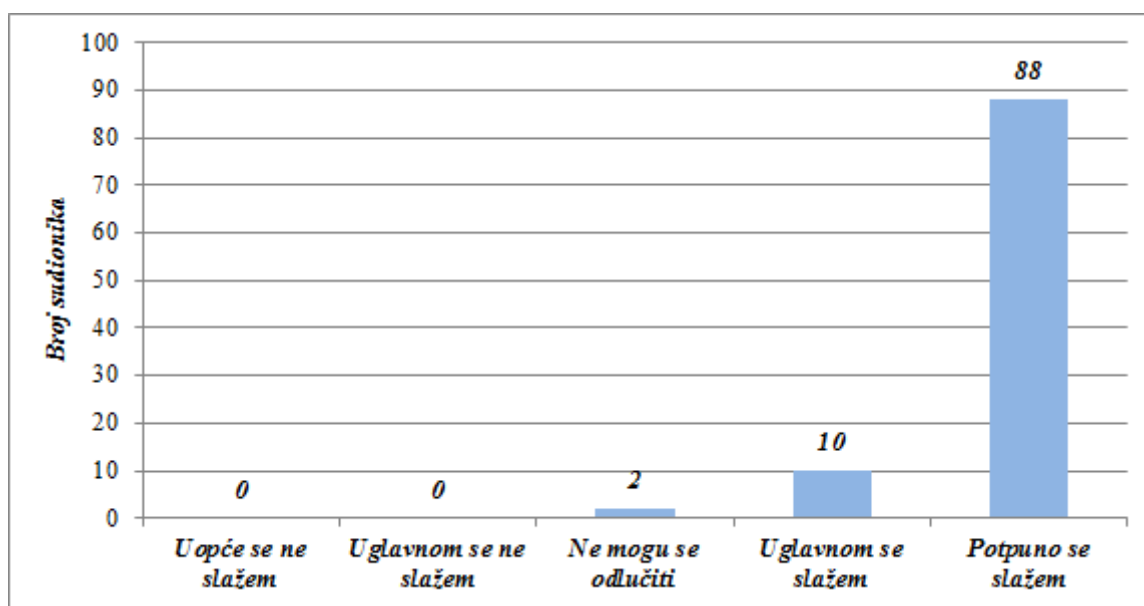
Slika 5. Položen stručni ispit



Sada treba naglasiti kako su se sljedeća pitanja, koja su se nalazila u anketi, ispitivala pomoću Likertove skale kojom se ispitivalo sudionikovo stav u vezi osobina, odnosno karakteristika koje ravnatelj ima ili bi trebao imati. U anketi se nalazio linearni raspon koji je sadržavao opcije: „Uopće se ne slažem“, „Uglavnom se ne slažem“, „Ne mogu se odlučiti“, „Uglavnom se slažem“ i „Potpuno se slažem“. Od ispitanika se tražilo da u svakom pitanju označe jednu od navedenih opcija.

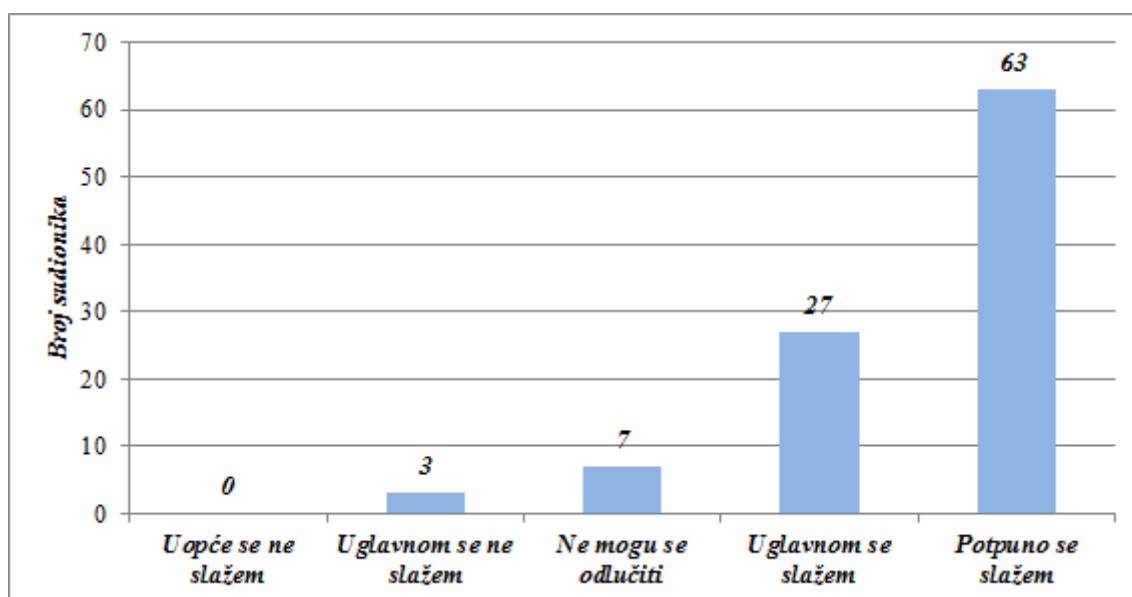
Šesto pitanje je glasilo: „Slažete li se da bi ravnatelj trebao posjedovati karakteristike komunikatora?“. Prema odgovorima ispitanika (Slika 6.) se može uvidjeti kako je njih 88 odgovorilo da se potpuno slaže, 10 ih se uglavnom slaže, 2 se nisu mogli odlučiti, a nije bilo odgovora od ispitanika u kojima se uglavnom ne slažu ili uopće ne slažu. Prema ovim odgovorima, na osnovi teorije, može se reći kako prema stavu ispitanika jedna od osobina konceptualnog vođenja kod ravnatelja treba biti razvijena.

Slika 6. Komunikator



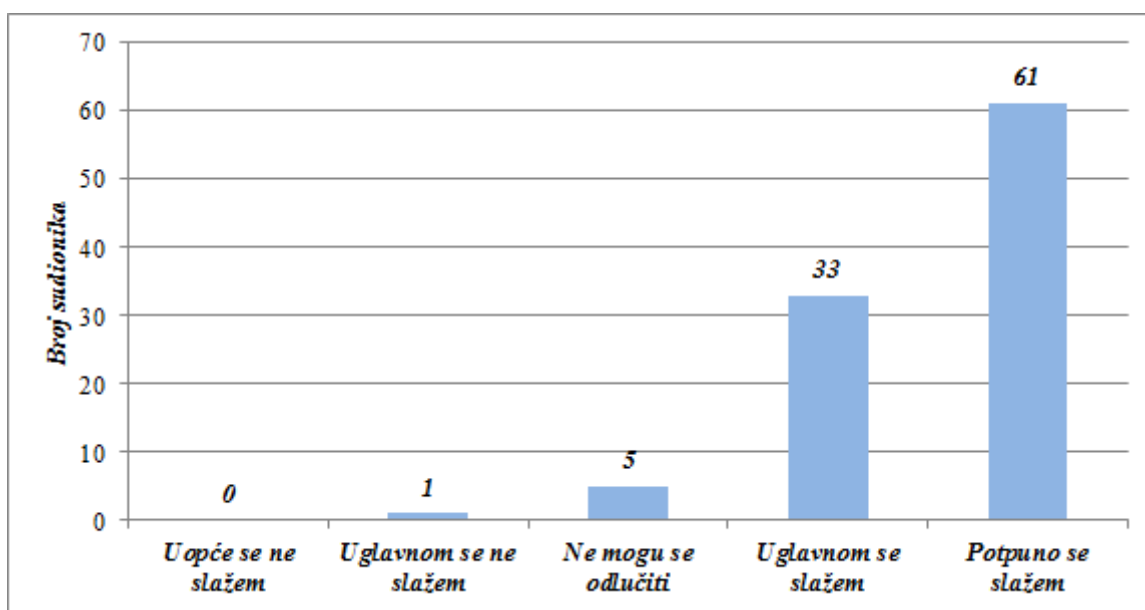
Sedmo pitanje je glasilo: „Slažete li se da bi ravnatelj trebao posjedovati karakteristike karizmatičnog vođe?“ U ovom pitanju je također većina, njih 63, odgovorila kako se potpuno slaže s tom osobinom, 27 ih je označilo kako se uglavnom slažu, 7 ih se nije moglo odlučiti, dok 3 ih je reklo da se uglavnom se slaže s time (Slika 7.). S time se, prema stavovima ispitanika, potvrdila i druga osobina konceptualnog vođenja.

Slika 7. Karizmatični vođa



Osmo pitanje je glasilo: „Slažete li se da bi ravnatelj trebao posjedovati karakteristike glavnog organizatora?“. U ovom pitanju je također većina, njih 61, odgovorila kako se potpuno slaže s tom osobinom, 33 ih je označilo kako se uglavnom slažu, 5 ih se nije moglo odlučiti, dok 1 osoba je rekla da se uglavnom se slaže s time (Slika 8.). Također kao i prethodna dva pitanja i ovo je bilo vezano za konceptualno vođenje, te se time, prema stavovima ispitanika, potvrdila i treća osobina

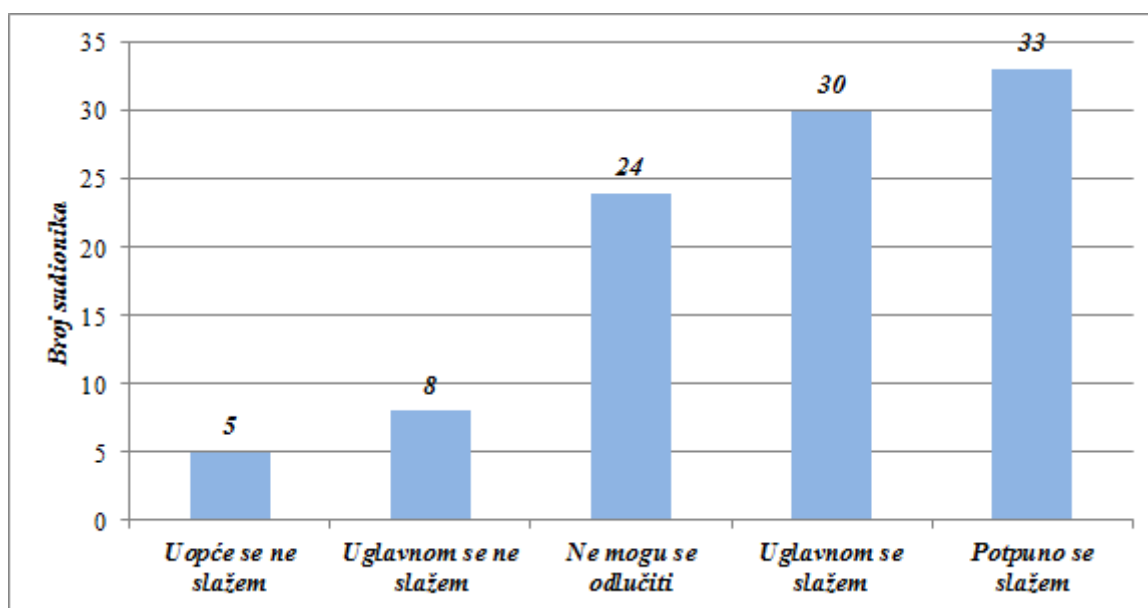
Slika 8: Glavni organizator



Deveto pitanje je glasilo: „Slažete li se da bi ravnatelj trebao biti sklon riziku?“. Iako je u ovom pitanju bilo raznovrsnih odgovora većina ispitanika (njih 33) je dogovorila kako se slaže s četvrtom osobinom, konceptualnog vođenja, da ravnatelj treba biti sklon riziku (Slika 9.). Nadalje, njih 30 je odgovorilo da se uglavnom slaže, čak 24 ispitanika se nije moglo odlučiti, 8 ih se uglavnom nije slagano i 5 osoba se uopće ne slaže s time da ravnatelj treba biti sklon riziku.

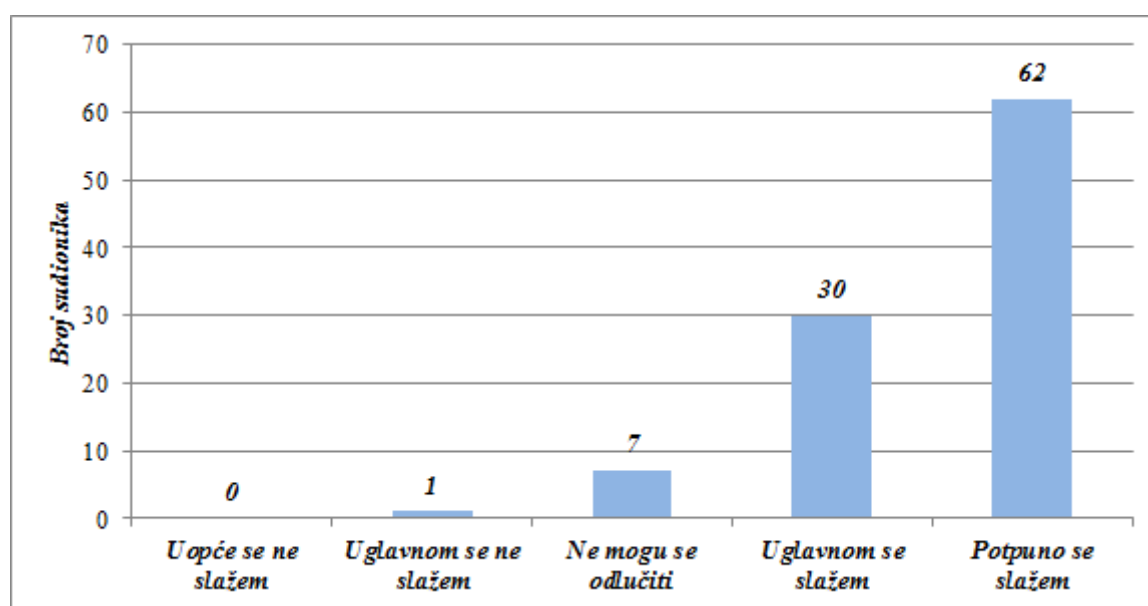


Slika 9. Sklon riziku



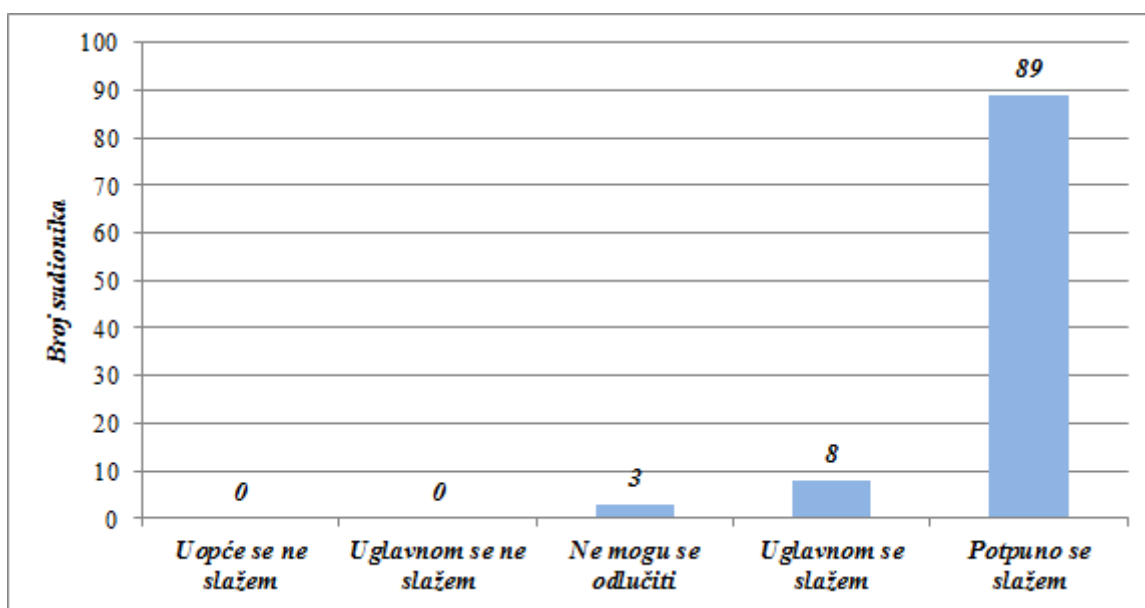
Deseto pitanje je glasilo: „Slažete li se da bi ravnatelj trebao biti strateški orijentiran?“ Prema odgovorima ispitanika (Slika 10.) se može vidjeti kako se 62 ispitanika potpuno slaže s petom osobinom konceptualnog vođenja. Njih 30 se izjasnilo kako se uglavnom slažu, 7 ih je označilo da se ne mogu odlučiti i 1 osoba je rekla kako se uglavnom se slaže s tom petom osobinom koju bi ravnatelj trebao posjedovati.

Slika 10. Strateški orijentiran



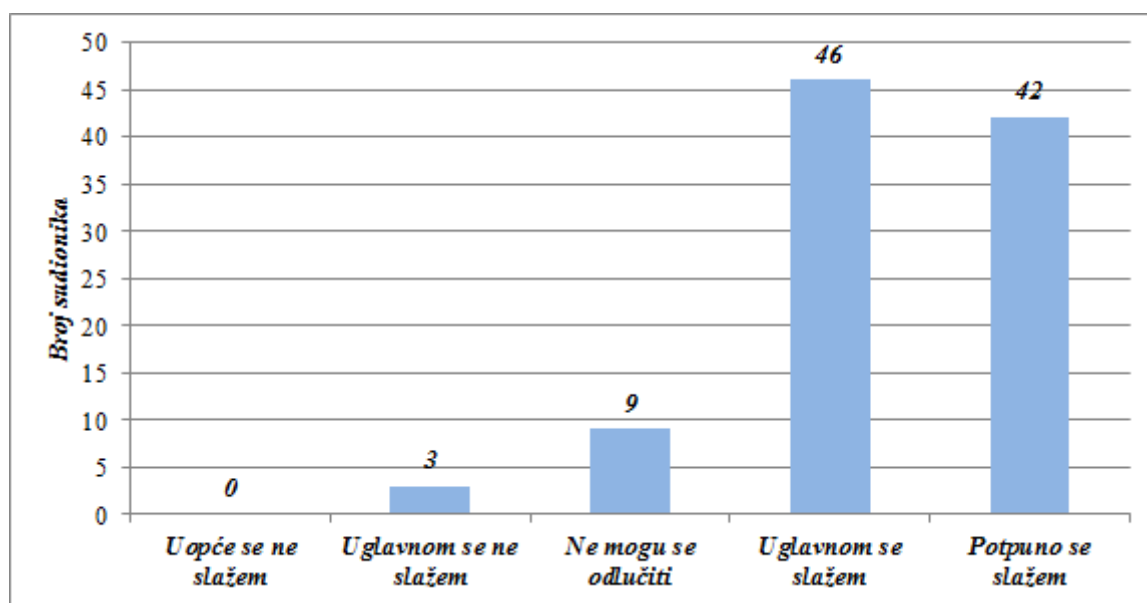
Sljedeće, jedanaesto, pitanje se odnosilo na stil, koji bi prema stavovima ispitanika, ravnatelj trebao prakticirati u stvarnom poslovnom odnosu. U teoriji su bila navedena 3 stila: demokratski, autokratski i Laissez-faire. Koji stil, prema stavovima ispitanika, bi ravnatelj trebao prakticirati, dobio se pomoću odgovora na pitanje koje je glasilo: „Slažete li se da je dvosmjerna komunikacija bitna kada je u pitanju upravljanje ljudima, u ovom slučaju ravnatelj-odgojitelj?“. U grafikonu (Slika 11.) se može vidjeti kako se 89 ispitanika potpuno slaže s time da je dvosmjerna komunikacija izrazito važna kada je u pitanju upravljanje ljudima u ustanovi, u ovom slučaju komunikacije između ravnatelja i odgojitelja. Kako je jedna od najvažnijih karakteristika demokratskog stila, upravo dvosmjerna komunikacija, može se vidjeti kako većina sudionika preferira upravo takav stil vođenja. Ostatak, njih 8 je odgovorilo da se uglavnom slaže i njih 3 je odgovorilo kako se ne mogu odlučiti.

Slika 11. Dvosmjerna komunikacija



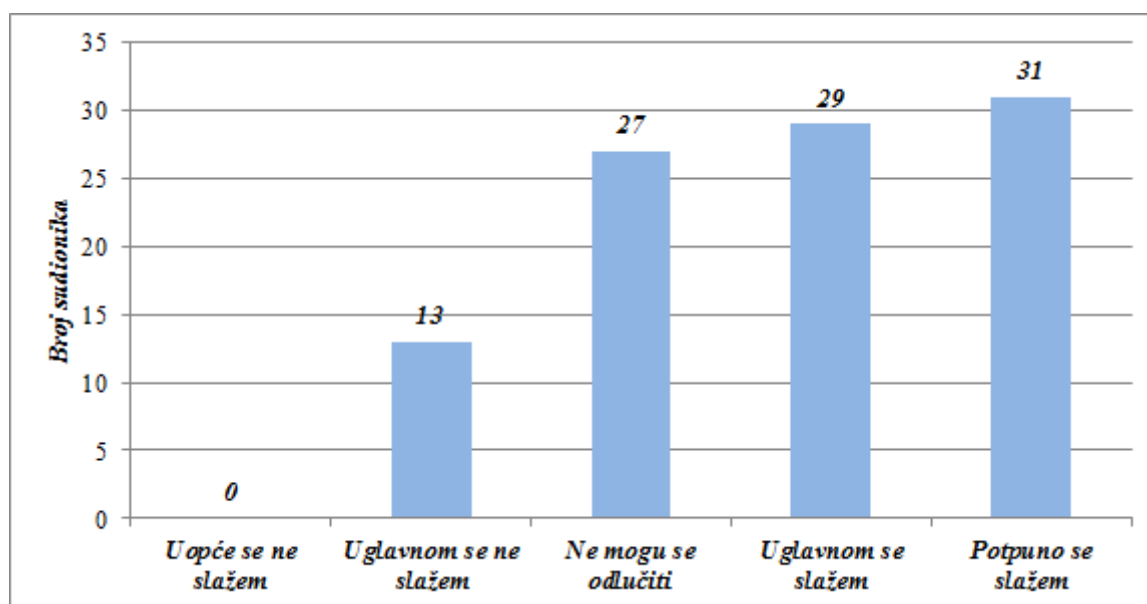
Dvanaesto pitanje je glasilo: „Slažete li se da je bitan autoritet kada je u pitanju izvršavanje funkcije ravnatelja?“ U ovom pitanju ispitanici su se u većini, njih 46, izjasnili da se uglavnom slažu s tom osobinom. Njih 42 se potpuno slaže, 9 ih se nije moglo odlučiti i 3 ih se uglavnom ne slaže s osobinom koja predstavlja autoritet kod ravnatelje. Razlog iz kojega se većina odlučila za odgovor „uglavnom se slažem“ (Slika 12.) je iz razloga što nitko baš u potpunosti ne preferira autoritet od svojih nadređenih, no kada su u pitanju neki ciljevi organizacije, u ovom slučaju ustanove, onda ipak smatraju kako je autoritet ipak u neku ruku bitan da bi se ti ciljevi uspjeli ostvariti.

Slika 12. Autoritet



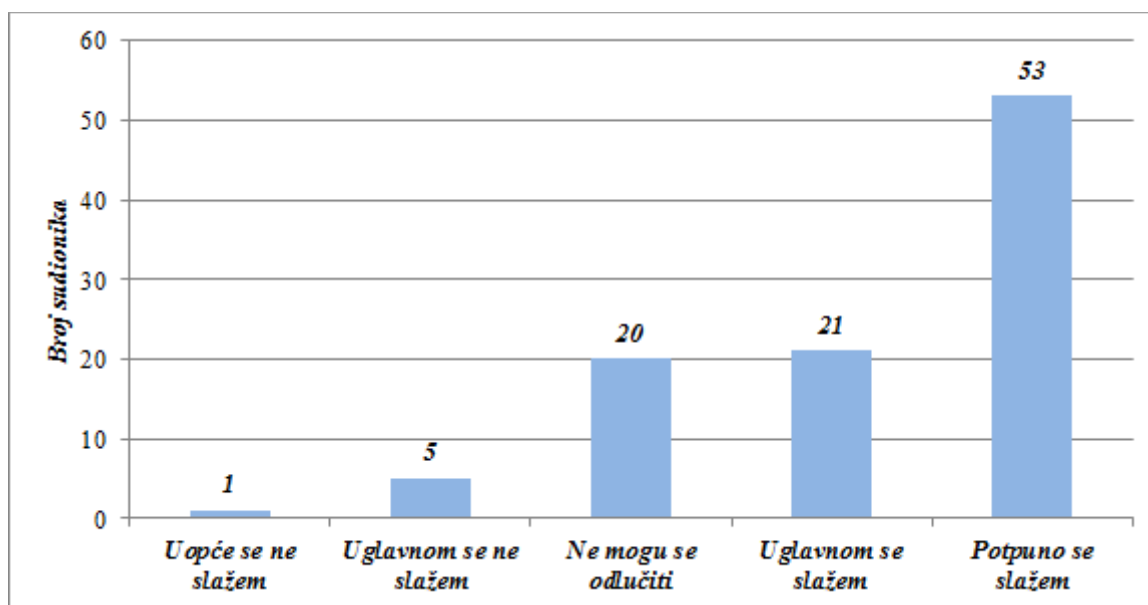
Trinaesto pitanje je glasilo: „Slažete li se da uspješnost ravnatelja u predškolskoj ustanovi ovisi o radnicima u ustanovi?“. U ovom pitanju su ispitanici odgovorili jako raznoliko, no ipak je presudio potvrđan odgovor (Slika 13.), odnosno njih 31 je odgovorilo kako se potpuno slažu s time da uspješnost ravnatelja ovisi o radnicima u ustanovi. Nadalje, njih 29 se izjasnilo kako se uglavnom, 27 ih se ne može odlučiti i 13 ih se uglavnom ne slaže s tom izjavom.

Slika 13. Uspješnost ravnatelja



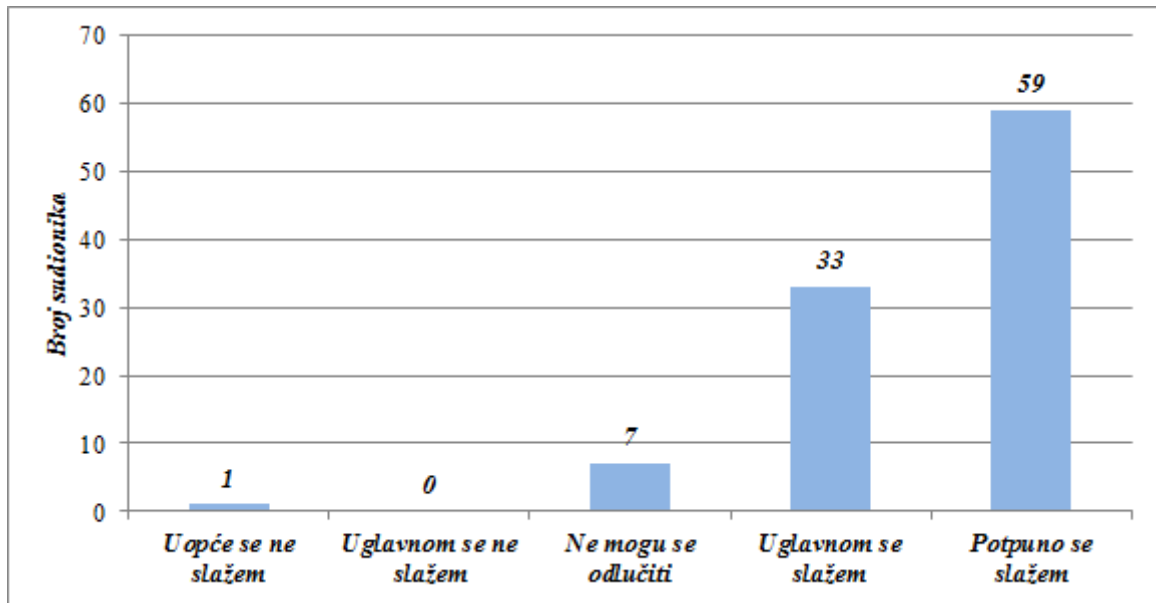
Četrnaesto pitanje se odnosilo na osobinu ravnatelja, koja opisuje, njegovu suradnju s lokalnom zajednicom. Pitanje kojim se ispitalo sudionike slažu li se s time ili ne, je glasilo : „Slažete li se da ravnatelji kao predstavnici vrtića održavaju dobru suradnju s lokalnom zajednicom?“. U ovom pitanju ispitanici su se izjasnili (Slika 14.) kako se njih 100, 53 osobe potpuno slažu, 21 osoba se uglavnom slaže, 20 osoba se nije moglo odlučiti, 5 osoba se uglavnom ne slaže i 1 osoba se uopće ne slaže. Stoga prema većini ispitanika suradnja između ravnatelja i lokalne zajednice je dobra, može se reći zadovoljavajuća.

Slika 14. Suradnja s lokalnom zajednicom



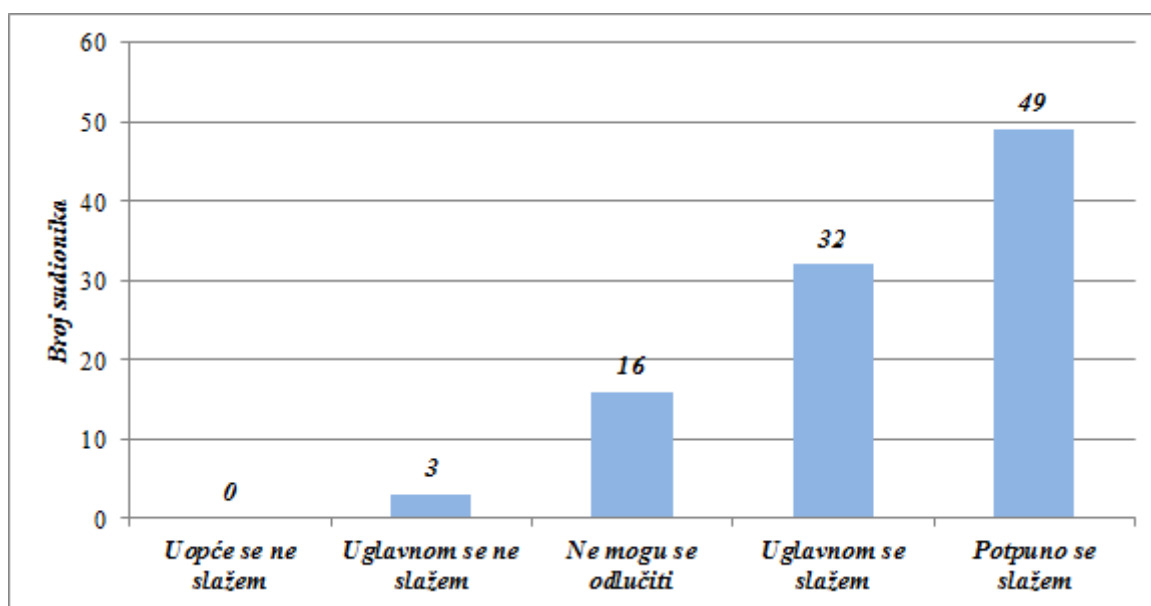
Sljedeći odlomak u anketi se odnosio na uloge ravnatelja u kojima se ispitivao stav studenata, slažu li se ili ne s nekim od navedenih uloga. Shodno tome petnaesto pitanje je glasilo: „Slažete li se kako je potrebno da ravnatelj uključuje svoje podređene u donošenju odluka?“. U ovom pitanju ispitanici su prema grafikonu (Slika 15.) odgovorili sljedeće: njih 59 se potpuno složilo, 33 se uglavnom složilo, 7 se nije moglo odlučiti i 1 se uopće nije složio/la. Stoga prema raznovrsnim odgovorima studenata se može zaključiti, kako studenti smatraju da bi ravnatelj trebao uključiti svoje podređene u donošenje odluka, no i dalje nisu u potpunosti sigurni zato što znaju ili pretpostavljaju da to sa sobom nosi veliku odgovornost.

Slika 15. Uključivanje podređenih



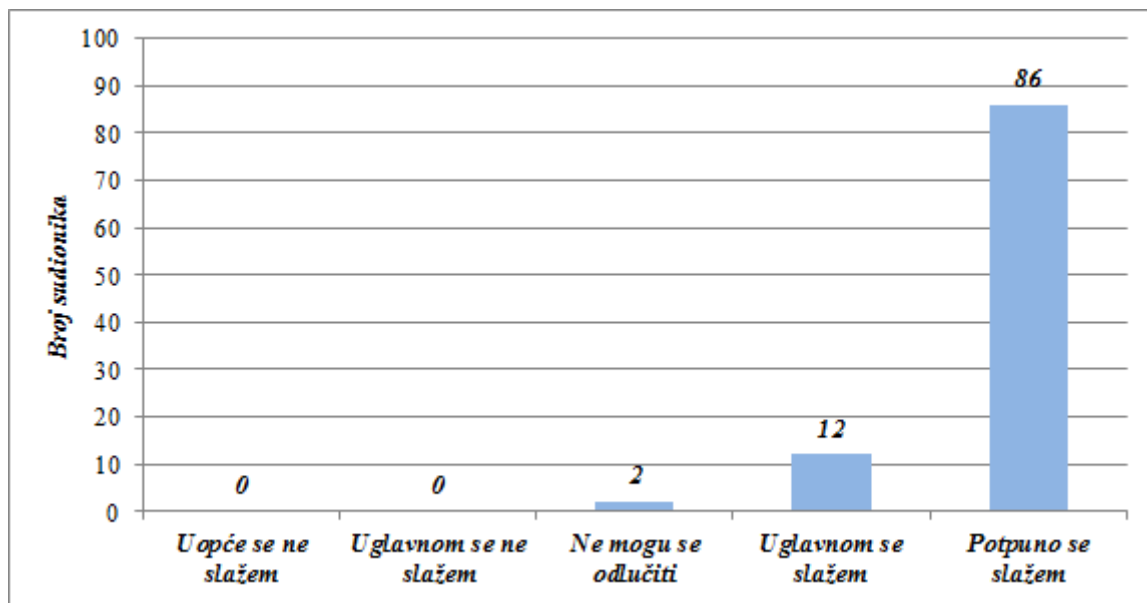
Iduće, šesnaesto pitanje, se odnosilo na poticanje podređenih (u ovom slučaju odgojitelja) u ustanovi kao glavnu ulogu ravnatelja. Pitanje je glasilo: „Slažete li se da je glavna uloga ravnatelja poticati svoje zaposlenike?“. U njemu su se ispitanici izjasnili da se njih 49 potpuno slaže s time, 32 ih se uglavnom slaže, 16 ih se ne može odlučiti, a 3 ih se uglavnom ne slaže. Kao zaključak ovog pitanja, na osnovi odgovora ispitanika, može se reći kako studenti smatraju da bi ravnatelj trebao imati tu poticajnu osobinu u svome radu, no to nužno ne znači da je glavna uloga. To se može vidjeti na način da je samo 49% ispitanika sa sigurnošću reklo kako se slaže s tom izjavom, dok ostatak koji nije toliko siguran i ne slaže se tim čini postotak od 51%.

Slika 16. Poticanje zaposlenika



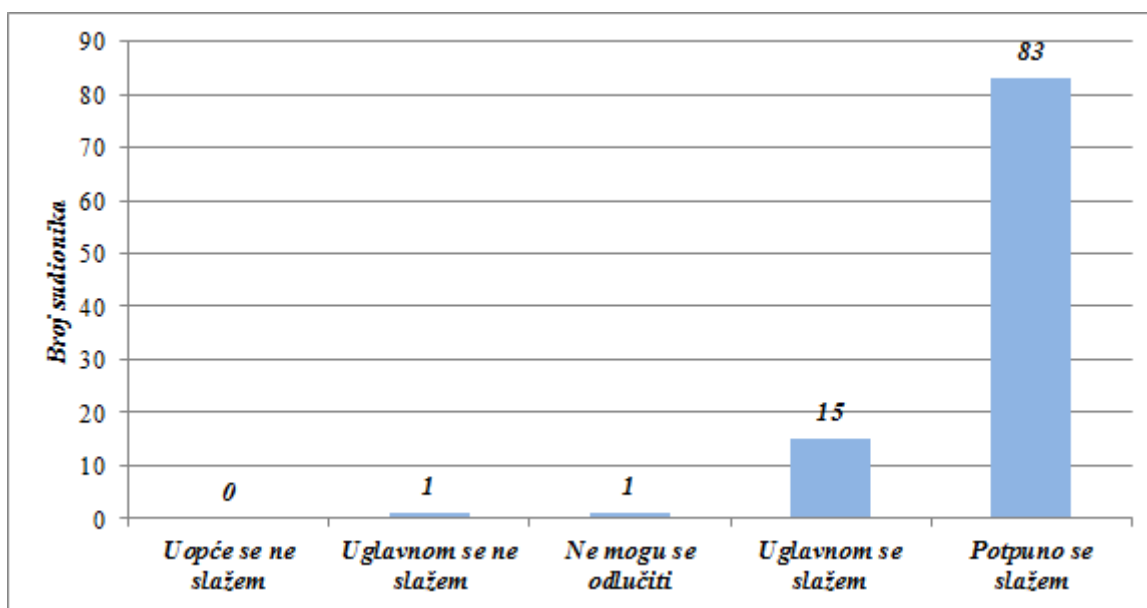
Sedamnaesto pitanje je glasilo: „Slazete li se da ravnatelj, kao voda ustanove, treba imati razvijene kognitivne, emocionalne, motivacijske, socijalne i bihevioralne kompetencije?“. Njime se htjelo ispitati stav ispitanika u vezi ravnatelja koji posjeduje sve kompetencije koje su navedene u pitanju. Većinski stav ispitanika je čini njih 86 koji se potpuno slažu (Slika 17.) i time su potvrdili da, prema teoriji, ravnatelj koji posjeduje sve kompetencije navedene kompetencije s njima može uvelike doprinijeti svome radu i funkciji na kojoj je. Ostatak ispitanika njih 12 je označilo da se uglavnom slažu i 2 da se ne mogu odlučiti.

Slika 17. Kompetencije



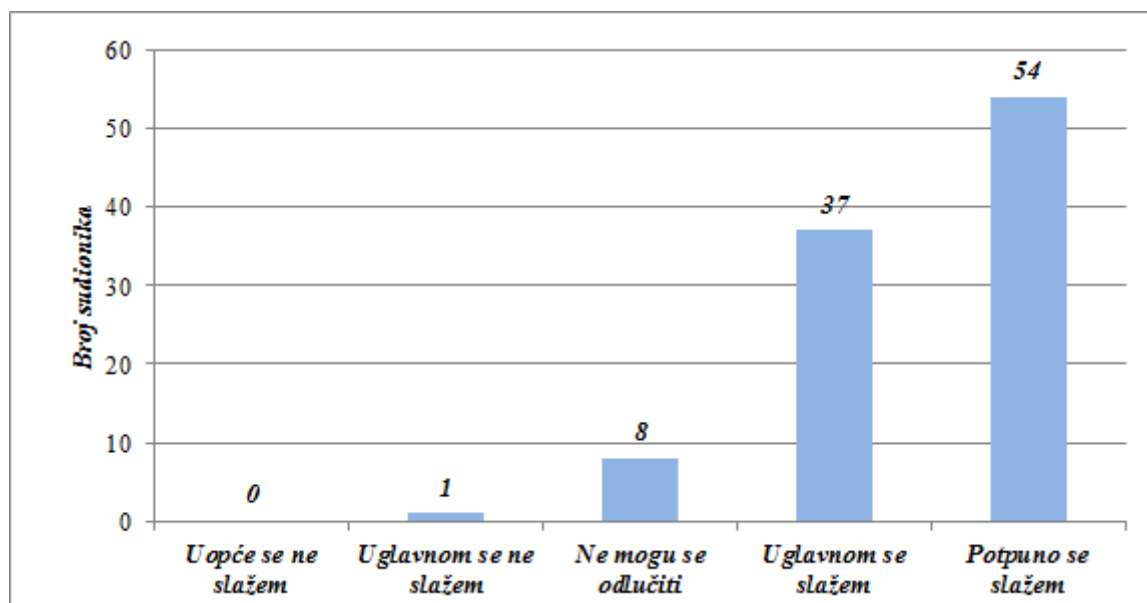
Osamnaesto pitanje je glasilo: „Slažete li se da bi ravnatelj trebao uvažavati prijedloge odgojitelja kada je u pitanju poboljšavanje usluge u predškolskoj ustanovi?“ Prema ispitanicima njihovi stavovi su itekako potvrdni (Slika 18.). Njih 83 se potpuno slaže s time da ravnatelj treba uvažavati prijedloge odgojitelja kada je u pitanju poboljšavanje usluge u predškolskoj ustanovi. S tim većinskim odgovorom se može zaključiti, kako prema stavovima ispitanika, je važno da ravnatelj zna upravljati ljudskim resursima. Razlog zbog kojeg, prema teoriji, je ta osobina važna jer u ovo moderno doba nužno je ulagati u ljude te na taj način se, u većini slučajeva, mogu ostvariti konkretni ciljevi koje ustanova ima. Ostatak ispitanika je odgovorilo kako se njih 15 uglavnom slaže, 1 osoba je označila da se ne može odlučiti i 1 osoba je označila da se uglavnom ne slaže.

Slika 18. Uvažavanje prijedloga



Devetnaestim pitanjem se ispitivao stav ispitanika kada se u teoriji ravnatelja uspoređuje s menadžerom. Pitanje je glasilo: „Slažete li se s izjavom: "Menadžer kao organizator uspostavlja i održava stabilnu i uhodanu organizaciju koja je administrativno uspješna i učinkovita", kada ga se uspoređuje s ravnateljom?“. Odgovorima ispitanika na ovo pitanje (Slika 19.) se potvrdilo, da kada su u pitanju administrativni zadaci, ravnatelj zna odrađivati taj dio posla. Ostali rezultati su bili: potpuno se slažem je odgovorilo 54 ispitanika, uglavnom se slažem je odgovorilo 37 ispitanika, ne mogu se odlučiti je odgovorilo 8 ispitanika i uglavnom se ne slažem je odgovorila jedna osoba.

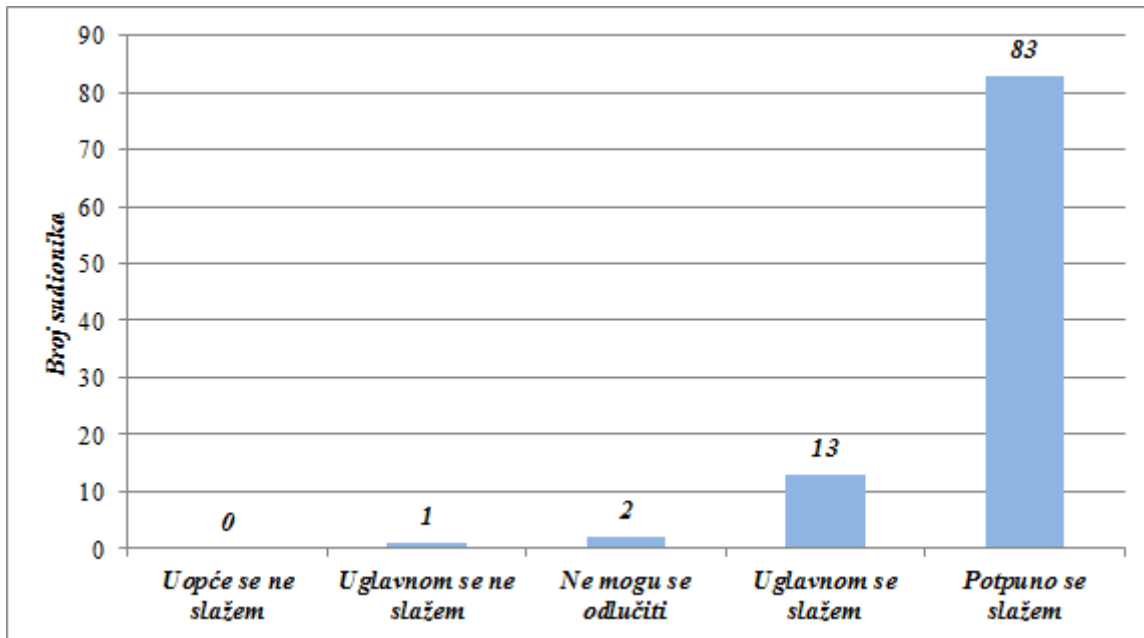
Slika 19. Ravnatelj kao menadžer





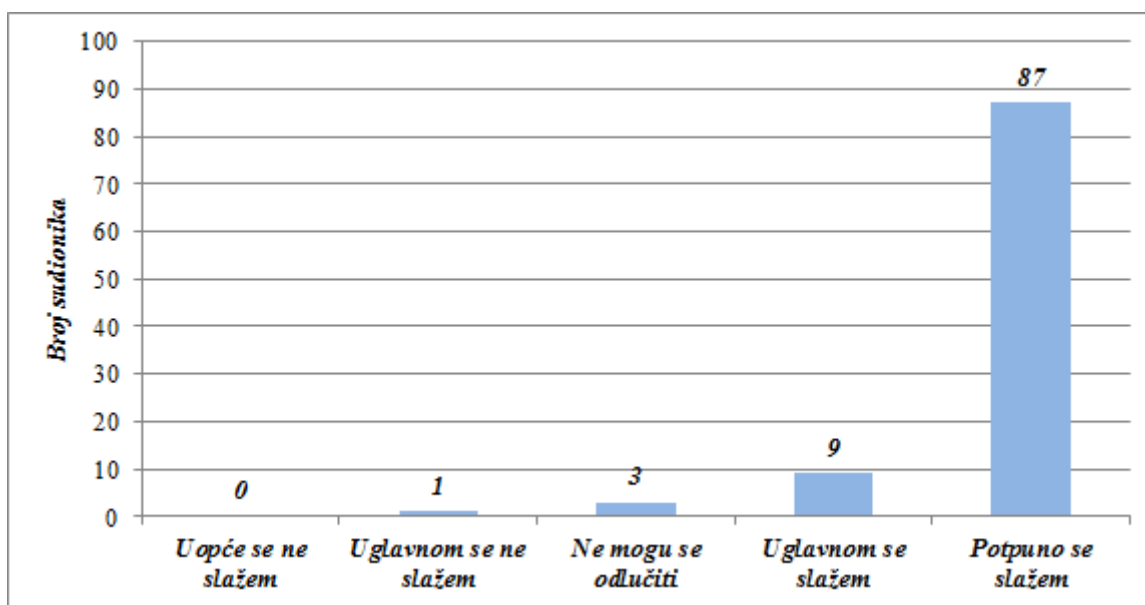
Zadnji odjeljak u anketi je sadržavao pitanja koja su bila vezana za funkcije ravnatelja, tj. o poslovima koje bi jedan ravnatelj trebao obavljati. Stoga u dvadesetom pitanju se nalazio upit za ispitanike koji je glasilo: „Slažete li se da ravnatelj u opisu svoga posla treba pratiti suvremene teorije odgoja i obrazovanja?“. Ovim pitanjem se pomoću odgovora (tj. odabirom), od strane ispitanika, htjelo doznati u kojoj mjeri je bitno pedagoško vođenje od strane ravnatelja? Na osnovi odgovora, od strane ispitanika, gdje se 83 osobe izjasnilo da se potpuno slaže s pitanjem, 13 osoba se uglavnom slaže, 2 osobe se ne mogu odlučiti i 1 osoba se uglavnom ne slaže. Može se zaključiti kako praćenje suvremenih teorija odražava na pedagoško vođenje, te ravnateljevim konstantnim educiranjem se ono poboljšava.

Slika 20. Suvremene teorije



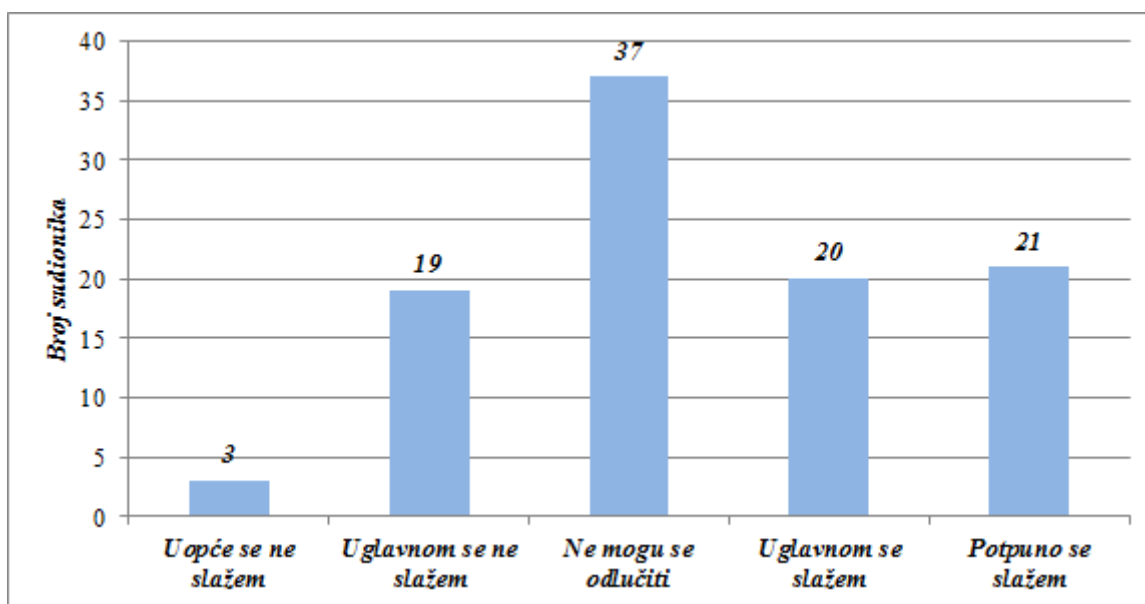
Dvadeset prvo pitanje u anketi je glasilo: „Slažete li se da ravnatelj treba poticati profesionalno usavršavanje kod radnika?“. Na osnovi odgovora (Slika.21.) ovog pitanja, od strane ispitanika, se dokazalo kako je profesionalno usavršavanje od velike važnosti i da jedna od funkcija ravnatelja je da na taj način ulaže u svoje zaposlenike. Razlog iz kojega, prema teoriji je to od velike važnosti, je taj što se na takav način samo može doprinijeti demokratskom stilu vođenja. Odgovori koju su dani su : 87 ih se potpuno slaže, 9 ih se uglavnom slaže, 3 se ne mogu odlučiti 1 osoba se uglavnom ne slaže.

Slika 21. Profesionalno usavršavanje



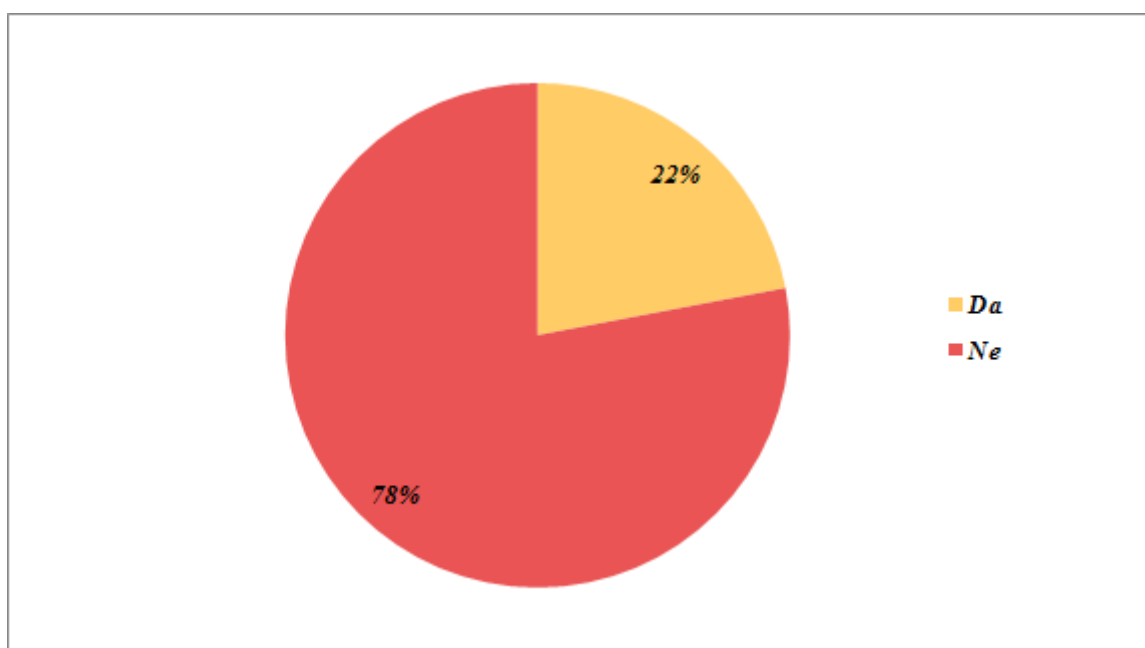
Pitanje pod brojem dvadeset i dva se odnosilo na usporedbu dvije funkcije ravnatelja. Jedna je predstavljala stručno-pedagoške zadatke, a druga administrativno-organizacijske. Pitanje u kojima su se one uspoređivale je glasilo: „Slažete li se da u opisu posla ravnatelja prevladavaju stručno-pedagoški zadaci naspram administrativno-organizacijskih?“. Njime se prema odgovorim može zaključiti kako su ispitanici neodlučni (Slika 22.), odnosno, kako ispitanici nisu sigurni je li jedna funkcija važnija od druge?. Dok s druge strane, tom neodlučnošću ispitanika se može doći do zaključka da su obje funkcije bitne. Broj ispitanika koji je odgovorio da se potpuno slaže s pitanjem je bio 21, 20 njih se uglavnom slagalo, 37 se nije moglo odlučiti, 19 se uglavnom nije slagalo i 3 se uopće nisu slagali.

Slika 22. Stručno-pedagoški ili administrativno-organizacijski



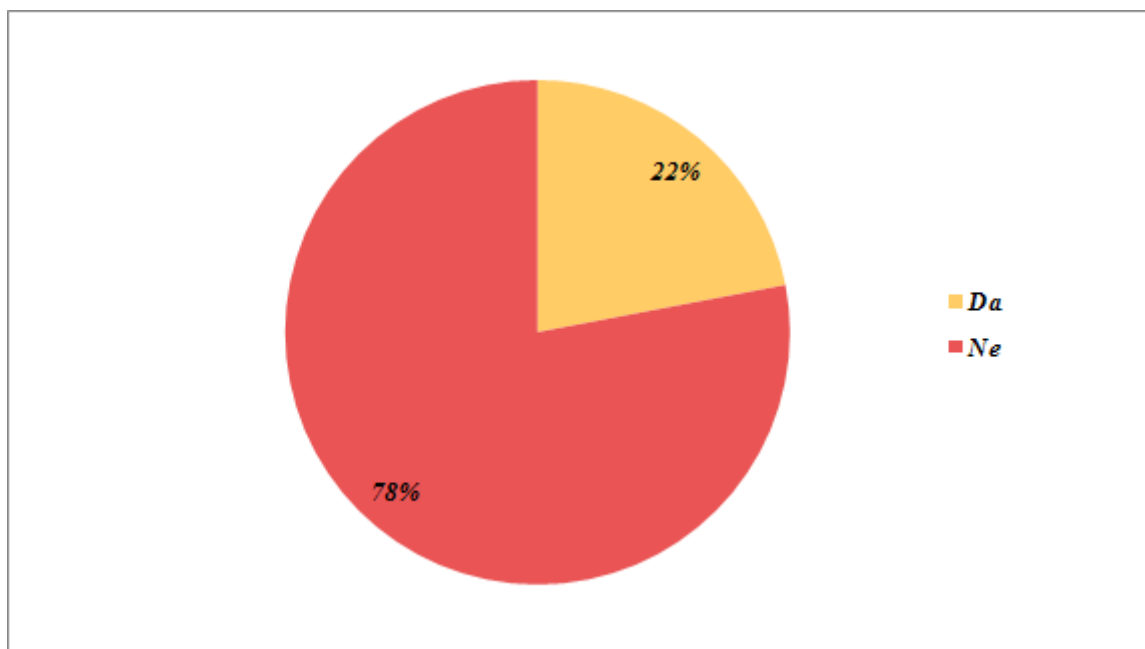
S pitanjem koje je, u anketi, bilo pod brojem dvadeset i tri se tražio pozitivan ili negativan odgovor od ispitanika. Ono je glasilo: „S obzirom na vrstu posla koju ravnatelj obavlja smatrate li da taj posao može obavljati osoba koja nije pedagoške struke?“ Prema ispitanicima odgovor na dotično pitanje je bio negativan (Slika 23.), iz razloga što većina (78%) ispitanika smatra kako je važno da ravnatelj pedagoške ustanove bude iz pedagoške struke. S druge strane 22% ispitanika se ne slaže s tom izjavom.

Slika 23. Ravnatelj pedagoške struke: Da/Ne



Pitanje broj dvadeset četiri je glasilo: „Je li nužno da ravnatelj ima edukaciju iz pedagogije?“. Ispitanici su se u ovom pitanju izjasnili, 74% od ukupnog postotka ispitanika, kako je važno da ravnatelj ima edukaciju iz pedagogije (Slika 24.).

Slika 24. Pedagogija



U idućem, dvadeset petom, pitanje se odnosilo na prethodno pitanje i ono je glasilo: „Ukoliko smatrate kako je nužno da ravnatelj ima edukaciju iz pedagogije, u kojim segmentima rada ustanove takva znanja mogu pomoći?“ U tom pitanju se od sudionika tražio neki kratki odgovor, kojim su trebali opisati/nabrojati segmente/objasniti.

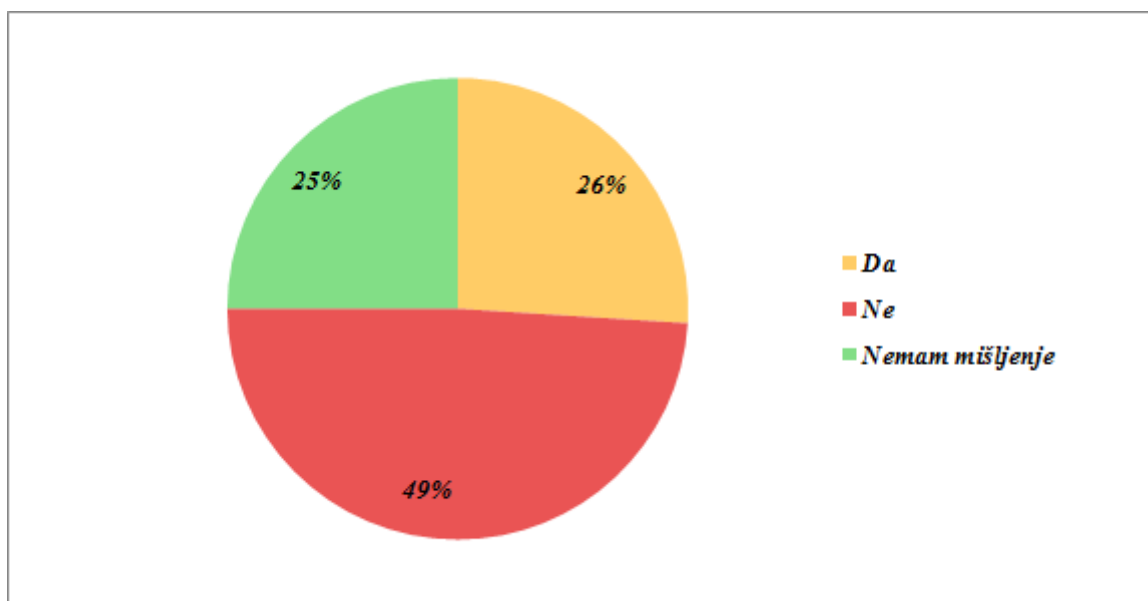
Neki od odgovora su bili:

- „U razumijevanju potreba djece i odgojitelja.“
- „Komunikaciji odgojitelj-ravnatelj, postavljanju prioriteta koje predškolska ustanova nudi i identificiranje problema.“
- „Smatram da je bolje da dolazi iz profesije odgojitelja jer poznaje direktnu praksu, neposredan rad, a dodatne edukacije treba imati iz područja menadžmenta.“
- „Organizacija grupa i odgojitelja, komunikacija s roditeljima i pisanje projekata.“
- „Takav ravnatelj bi znao najbolje prepoznati kakav je rad odgojitelja i općenito prepoznate prednosti/nedostatke u ustanovi.“
- „Ravnatelj će znati kako ponekad teorija ne funkcionira u praksi. To ne može znati netko tko nije radio u O-O ustanovama. Barem ne konkretne primjere.“

- „Bolje razumijevanje odgojiteljske struke. Bolji pristup prema zaposlenicima, djeci i roditeljima. Bolja organizacija ustanove i opremanje ustanove.“
- „Kao što je već u jednom od pitanja navedeno, između ravnatelja i svih drugih zaposlenika treba biti prisutna, i iznimno je važna, dvosmjerna komunikacija. Ako ravnatelj ne poznaje kurikulum ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, ne zna baratati pedagoškim pojmovima i ne poznaje osobine predškolske djece, kako uopće može surađivati s odgojiteljima i drugim zaposlenicima?! Smatram da je važno da ravnatelj dječjeg vrtića poznaje osnove pedagogije i psihologije kako bi mogao poticati odgojitelje na svakodnevne vrtićke aktivnosti i projekte, te kako bi mogao utjecati na poboljšanje odgojno- obrazovnog procesa.“
- „Prvenstveno u određivanju prioriteta ustanove, odnosno prioritiziranja odgojno-obrazovne djelatnosti ustanove nad uslužnom djelatnosti. Također, pedagoška znanja pomažu u pisanju plana i programa ustanove, određivanja misije i vizije ustanove, planiranju ulaganja, prijavljivanja za specifične natječaje i projekte, pri biranju i unapređivanju kolektiva, opremanju ustanove, itd. Nezanemariva je važnost poznavanja razvojne psihologije, inkluzivne pedagogije, obiteljske pedagogije, obrazovne politike i drugih polja dječjeg razvoja i čimbenika koji na njega utječu. Smatram da ravnatelj koji ne posjeduje ta znanja ne može kvalitetno voditi predškolsku ustanovu.“

I zadnje pitanje u anketi je glasilo: „Smatrate li da Vas je 5 godina visokog obrazovanja pripremilo za ulogu ravnatelja predškolske ustanove?“ Razlog iz kojega je ovo bilo zadnje pitanje u anketi, je taj što na kraju upravo tog obrazovanja pedagoške struke, točnije rečeno ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, i pogotovo nakon diplomskog studija, se prema teoriji podrazumijeva da su studenti nakon završetka toga studija sposobni izvršavati posao ravnatelja, tj. da su adekvatno školovani za tu poziciju. (koji su na diplomskom smjeru). U ovoj anketi većina ispitanika pohađa diplomski studij (Slika 3.; 74%), a manjina preddiplomski. Možda svi ti ispitanici u bliskoj budućnosti ne planiraju izvršavati dužnosti ravnatelja, na bilo koji način. No završetkom studija se smatra da su oni sposobni i kvalificirani za tu poziciju. Stoga prema koji su sudjelovali u ovoj anketi njihov većinski odgovor (Slika 26.) je bio „Ne“ i to u vrijednosti od 49%, odgovor „Da“ je iznosio 26% i odgovor „Nemam mišljenje“ je iznosio 25%.

Slika 26. Pet godina visokog obrazovanja me pripremiло na ulogu ravnatelja



## 6. ZAKLJUČAK

U ovom radu se u teoriji pisalo o rukovodećem kadru u odgoju i obrazovanju. Najveći naglasak se stavljao na ravnatelje predškolske ustanove, njegove uloge i funkcije koje bi on trebao obavljati u svojoj praksi. Prema teoriji u kojoj su navedene neke osobine, uloge i funkcije ravnatelja provedeno je i istraživanje. Istraživanje je provedeno na studentima, preddiplomskog/diplomskog studija RPOO na Učiteljskom fakultetu, te je dalo odgovor na postavljene hipoteze. Hipoteze koje su bile postavljene su glasile:

1. Studenti su nakon 5 godina visokog obrazovanja pripremljeni za ulogu ravnatelja u predškolskoj ustanovi.
2. Uloga ravnatelja je da potiče, inspirira, motivira i da se zalaže za svoje podređene.

Na osnovi istraživanja se dokazalo kako je prva hipoteza bila netočna, tj. da se studenti ne smatraju spremnima izvršavati dužnosti ravnatelja, nakon 5 godina visokog obrazovanja. Duga hipoteza se ispostavila točnom, iz razloga što se većina studenata preddiplomskog i diplomskog studija složila kako ravnatelj treba posjedovati uloge i funkcije, koje su obrađene u teoriji ovoga rada.

Moje mišljenje je isto kao i kod ispitanih studenata. Slažem se s njima i po pitanju prve hipoteze, a i druge. Smatram kako u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju, najviša stepenica je upravo ravnatelj predškolske ustanove te po završetku visokog obrazovanja bi svaki student, tog studija, trebao steći kompetencije potrebne za izvršavanje ravnateljeve dužnosti. No ja, kao ni ispitani studenti, se ne smatram kompetentnom. Stoga prema mom mišljenju bi se ova tema treba istražiti dublje, te krenuti od kolegija koji se nalaze na diplomskom studiju. U njima bi se, uz teoriju koja se predaje, trebalo više naglaska staviti na praksu pomoću koje se studentima pokazuje što ih jednog dana čeka na poziciji ravnatelja, naravno ako se oni to odluče. Samim tim dodatnim proširenjem rada bi se pokazala veća preciznost dobivenih rezultata, te bi se s tim rezultatima moglo dokazati u kojim točno segmentima se treba poraditi, kako bi studenti nakon svog visokog obrazovanja bili spremni izvršavati dužnosti ravnatelja.

## 7. LITERATURA

1. Bezinović, Petar, ed. (2010) *Samovrednovanje škola: prva iskustva u osnovnim školama*, Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje, URL:  
<https://www.azoo.hr/photos/izdanja/samovrednovanje-web-1536877222.pdf>
2. Ćatić, I.,(2012.) “Kompetencije i kompetencijski pristup obrazovanju“, str. 175-187 *Pedagogijska istraživanja*, Vol. 9 No.1/2: 175-187, URL:  
[https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=17693](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=17693)
3. Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J. (1994./2002.) *Peta disciplina u praksi: strategije i alati za gradnju učeće organizacije*, prev. S. Szabo i T. Slišković, Zagreb: Mozaik knjiga
4. Staničić, S. (2006a) Menadžment u obrazovanju. Rijeka: Vlastita naklada
5. Staničić, S. (2006b). “Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu“, *Odgojne znanosti*, Vol.8 No.2 (12): 515-533, URL: <https://hrcak.srce.hr/23543>
6. Pojmovi cjeloživotno učenje i cjeloživotno obrazovanje: pristupljeno 20.06.2020. sa <http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/pojmovnik/>
7. Pojam autonomija: *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. Pristupljeno 18. 6. 2020.  
<<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=4755>>.
8. Pojam metoda: *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. Pristupljeno 29. 6. 2020.  
<<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40437>>.
9. Pojam ravnatelj: *Jezikoslovac*, Pristupljeno 29.6.2020. sa <https://jezikoslovac.com/word/mykl>
10. Vatroslav Zovko, „Vođenje“, Katedra za informacijske znanosti, Učiteljski fakultet, Zagreb, 16.1.2018.
11. Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja (NN63/08); preuzeto 08.07.2020., URL:  
[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_06\\_63\\_2129.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_63_2129.html)
12. Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe (NN 63/08, 90/10); preuzeto 04.07.2020., URL:  
<https://wiki.srce.hr/display/DI/XXI.+Odgoj%2C+obrazovanje+i+sport?preview=%2F>



- 2785287%2F2785508%2FDr%C5%BEavni+pedago%C5%A1ki+standard\_pred%C5%A1kolski.pdf
13. Državni pedagoški standard srednjoškolskog sustava odgoja i obrazovanja (NN 63/08); preuzeto 08.07.2020., URL:  
[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_06\\_63\\_2130.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_63_2130.html)
  14. Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije (2014); URL:  
<http://www.kvalifikacije.hr/sites/default/files/news/2018-01/Nacrt-prijedloga-strategije-obrazovanja-znanosti-i-tehnologije.pdf>
  15. Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru (NN 22/13, 41/16, 64/18, 47/20); preuzeto 16.07.2020., URL:  
<https://www.zakon.hr/z/566/Zakon-o-Hrvatskom-kvalifikacijskom-okviru>
  16. Zakon o obrazovanju odraslih (NN 17/07, 107/07, 24/10); preuzeto 08.07.2020., URL:  
<https://wiki.srce.hr/display/DI/XXI.+Odgoj%2C+obrazovanje+i+sport?preview=%2F2785287%2F2785551%2FZakon+o+obrazovanju+odraslih.pdf>
  17. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14); preuzeto 07.07.2020., URL:  
<https://wiki.srce.hr/display/DI/XXI.+Odgoj%2C+obrazovanje+i+sport?preview=%2F2785287%2F2785553%2FZakon+o+odgoju+i+obrazovanju.pdf>
  18. Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 93/13); preuzeto 05.07.2020., URL:  
<https://wiki.srce.hr/display/DI/XXI.+Odgoj%2C+obrazovanje+i+sport?preview=%2F2785287%2F2785555%2FZakon+o+pred%C5%A1kolskom+odgoju+i+obrazovanju.pdf>
  19. Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 97/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17); preuzeto 14.07.2020., URL:  
<https://wiki.srce.hr/display/DI/XXI.+Odgoj%2C+obrazovanje+i+sport?preview=/2785287/30605730/Zakon%20o%20znanstvenoj%20djelatnosti%20i%20visokom%20obrazovanju.pdf>

## 8. PRILOZI

Popis slika:

- Slika 1. Dob ispitanika
- Slika 2. Spol ispitanika
- Slika 3. Razina studija
- Slika 4. Radno iskustvo u predškolskoj ustanovi
- Slika 5. Položen stručni ispit
- Slika 6. Komunikator
- Slika 7. Karizmatični vođa
- Slika 8. Glavni organizator
- Slika 9. Sklon riziku
- Slika 10. Strateški orijentiran
- Slika 11. Dvosmjerna komunikacija
- Slika 12. Autoritet
- Slika 13. Uspješnost ravnatelja
- Slika 14. Suradnja s lokalnom zajednicom
- Slika 15. Uključivanje podređenih
- Slika 16. Poticanje zaposlenika
- Slika 17. Kompetencije
- Slika 18. Uvažavanje prijedloga
- Slika 19. Ravnatelj kao menadžer
- Slika 20. Suvremene teorije
- Slika 21. Profesionalno usavršavanje
- Slika 22. Stručno-pedagoški ili administrativno-organizacijski
- Slika 23. Ravnatelj pedagoške struke: Da/Ne
- Slika 24. Pedagogija
- Slika 25. Pet godina visokog obrazovanja me pripremlilo na ulogu ravnatelja

# Percepcija uloge ravnatelja predškolske ustanove iz perspektive studenata

U ovoj anketi ispitivat će se stavovi, mišljenja i poznavanja studenata kada je riječ o ulozi ravnatelja u predškolskim ustanovama. Anketa će služiti za potrebe izrade diplomskog rada na Učiteljskom fakultetu u Zagrebu. Bitno je napomenuti kako je ova anketa anonimna.

Unaprijed hvala na odgovorima!

**\*Obavezno**

1. Koliko imate godina? \*

---

2. Spol: \*

*Označite samo jedan oval.*

M

Ž

Ne želim definirati

3. Na kojem ste studiju? \*

*Označite samo jedan oval.*

Preddiplomski studij RPOO Učiteljskog fakulteta

Diplomski studij RPOO Učiteljskog fakulteta

4. Imate li radnog iskustva u predškolskoj ustanovi (ne odnosi se na praksu koju daje studij) ? \*

*Označite samo jedan oval.*

Da

Ne

5. Imate li položen stručni ispit? \*

*Označite samo jedan oval.*

Da

Ne

Osobine  
ravnatelja

U ovom odjeljku ispitat će se stavovi studenata vezani uz osobine, odnosno, karakteristike koje ravnatelj ima ili bi trebao imati.

6. Slažete li se da bi ravnatelj trebao posjedovati karakteristike komunikatora?

*Označite samo jedan oval.*

1      2      3      4      5

Uopće se ne slažem      Potpuno se slažem

7. Slažete li se da bi ravnatelj trebao posjedovati karakteristike glavnog organizatora?

*Označite samo jedan oval.*

1      2      3      4      5

Uopće se ne slažem      Potpuno se slažem

8. Slažete li se da bi ravnatelj trebao posjedovati karakteristike karizmatičog vođe?

*Označite samo jedan oval.*

1      2      3      4      5

Uopće se ne slažem      Potpuno se slažem

9. Slažete li se da bi ravnatelj trebao biti sklon riziku?

*Označite samo jedan oval.*

1      2      3      4      5

Uopće se ne slažem      Potpuno se slažem

10. Slažete li se da bi ravnatelj trebao biti strateški orijentiran?

*Označite samo jedan oval.*

1      2      3      4      5

Uopće se ne slažem      Potpuno se slažem

11. Slažete li se da je dvosmjerna komunikacija bitna kada je u pitanju upravljanje ljudima, u ovom slučaju ravnatelj-odgojitelj?

*Označite samo jedan oval.*

1      2      3      4      5

Uopće se ne slažem      Potpuno se slažem

12. Slažete li se da je bitan autoritet kada je u pitanju izvršavanje funkcije ravnatelja?

*Označite samo jedan oval.*

1      2      3      4      5

Uopće se ne slažem      Potpuno se slažem

13. Slažete li se da uspješnost ravnatelja u predškolskoj ustanovi ovisi o radnicima u ustanovi?

*Označite samo jedan oval.*

1      2      3      4      5

---

Uopće se ne slažem              Potpuno se slažem

---

14. Slažete li se da ravnatelji kao predstavnici vrtića održavaju dobru suradnju s lokalnom zajednicom?

*Označite samo jedan oval.*

1      2      3      4      5

---

Uopće se ne slažem              Potpuno se slažem

---

Uloge  
ravnatelja

U ovom odjeljku ispitat će se stavovi studenata vezanih uz potrebne uloge ravnatelja.

15. Slažete li se kako je potrebno da ravnatelj uključuje svoje podređene u donošenju odluka?

*Označite samo jedan oval.*

1      2      3      4      5

---

Uopće se ne slažem              Potpuno se slažem

---

16. Slažete li se da je glavna uloga ravnatelja poticati svoje zaposlenike?

*Označite samo jedan oval.*

1      2      3      4      5

---

Uopće se ne slažem              Potpuno se slažem

---

17. Slažete li se da ravnatelj, kao vođa ustanove, treba imati razvijene kognitivne, emocionalne, motivacijske, socijalne i bihevioralne kompetencije?

*Označite samo jedan oval.*

1      2      3      4      5

---

Uopće se ne slažem              Potpuno se slažem

---

18. Slažete li se da bi ravnatelj trebao uvažavati prijedloge odgojitelja kada je u pitanju poboljšavanje usluge u predškolskoj ustanovi?

*Označite samo jedan oval.*

1      2      3      4      5

---

Uopće se ne slažem              Potpuno se slažem

---

19. Slažete li se da je s izjavom: „ Menadžer kao organizator uspostavlja i održava stabilnu i uhodanu organizaciju koja je administrativno uspješna i učinkovita“, kada ga se uspoređuje s ravnateljom?

*Označite samo jedan oval.*

1      2      3      4      5

---

Uopće se ne slažem              Potpuno se slažem

---

Funkcije  
ravnatelja

U ovom, zadnjem, odjeljku ispitivat će se stavovi studenata vezani uz funkcije ravnatelja, tj. o poslovima koje bi ravnatelj trebao obavljati.

20. Slažete li se da ravnatelj u opisu svoga posla treba pratiti suvremene teorije odgoja i obrazovanja?

*Označite samo jedan oval.*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Potpuno se slažem

21. Slažete li se da ravnatelj treba poticati profesionalno usavršavanje kod radnika?

*Označite samo jedan oval.*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Potpuno se slažem

22. Slažete li se da u opisu posla ravnatelja prevladavaju stručno-pedagoški zadaci naspram administrativno-organizacijskih?

*Označite samo jedan oval.*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Potpuno se slažem

23. S obzirom na vrstu posla koju ravnatelj obavlja smatrate li da taj posao može obavljati osoba koja nije pedagoške struke? \*

*Označite samo jedan oval.*

Da

Ne



24. Je li nužno da ravnatelj ima edukaciju iz pedagogije? \*

*Označite samo jedan oval.*

Da

Ne

25. Ukoliko smatrate kako je nužno da ravnatelj ima edukaciju iz pedagogije, u kojim segmentima rada ustanove takva znanja mogu pomoći?

---

26. Smatrate li se da Vas je 5 godina visokog obrazovanja pripremlilo za ulogu ravnatelja predškolske ustanove?

*Označite samo jedan oval.*

Da

Ne

Nemam mišljenje

## Izjava o samostalnoj izradi rada

Ja, Ana Ivanković, izjavljujem da sam diplomski rad na temu *Percepcija uloge ravnatelja predškolske ustanove iz perspektive studenata* izradila samostalno uz potrebne konzultacije, savjete i upotrebu navedene literature.

---

Ana Ivanković