

# Razlike u stilovima vođenja predškolskih ustanova između ruralnih i urbanih sredina

---

Oštrić, Nika

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:147:173249>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-06**

Repository / Repozitorij:

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



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

**NIKA OŠTRIĆ**  
DIPLOMSKI RAD

**RAZLIKE U STILOVIMA VOĐENJA  
PREDŠKOLSKIH USTANOVA IZMEĐU  
RURALNIH I URBANIH SREDINA**

Zagreb, rujan 2022.

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**UČITELJSKI FAKULTET**  
**ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ**  
**(Zagreb)**

**DIPLOMSKI RAD**

Ime i prezime pristupnika: **Nika Oštrić**

Tema diplomskog rada: **Razlike u stilovima vođenja predškolskih ustanova između ruralnih i urbanih sredina**

Mentor: prof. dr. sc. Vatroslav Zovko

Sumentor: mag. praesc. educ. Sanja Sharairi

**Zagreb, rujan 2022.**

# Sadržaj

Sažetak

Abstract

1. Uvod.....	1
2. Stilovi vođenja.....	2
2.1. Teorijski okvir.....	2
2.2. Stilovi vođenja u obrazovanju.....	5
2.3. Blake i Mouton upravljačka mreža i njezine mogućnosti u odgoju i obrazovanju.....	6
3. Predškolske ustanove u kontekstu specifičnosti lokalne zajednice.....	10
3.1. Pojmovno određenje lokalnih zajednica.....	11
3.2. Ruralna sredina.....	13
3.2.1. Ruralno stanovništvo.....	13
3.2.2. Specifičnosti ruralne sredine.....	14
3.2.3. Dječji vrtići u ruralnim sredinama.....	15
3.3. Urbana sredina.....	17
3.3.1. Urbano stanovništvo.....	17
3.3.2. Koncepti i procesi u suvremenom urbanom društvu.....	17
3.3.3. Dječji vrtići u urbanim sredinama.....	19
4. Metodologija istraživanja.....	21
4.1. Cilj istraživanja.....	21
4.2. Hipoteza.....	21
4.3. Uzorak ispitanika.....	21
5. Rezultati.....	22
6. Rasprava.....	25
7. Zaključak.....	28
Literatura.....	29
Dodatak.....	31

## **Sažetak**

Vođenje je jedna od glavnih funkcija menadžmenta. O njoj ovisi uspjeh i budućnost poslovanja svake organizacije pa tako i odgojno-obrazovne ustanove, u ovom slučaju dječjeg vrtića. Cilj ovog diplomskog rada bio je istražiti razlike u stilovima vođenja predškolskih ustanova u ruralnim i urbanim sredinama. Vođe dječjih vrtića su ravnatelji koji svojim stilom vođenja direktno utječu na stvaranje odnosa unutar i izvan predškolske ustanove. S obzirom na to da se percepcija o vođenju ustanove može razlikovati između ravnatelja i odgojitelja, u istraživačkom dijelu rada bili su odvojeno ispitani ravnatelji i odgajatelji iz urbanih i ruralnih područja pomoću anketnog upitnika. Postavljena je temeljna hipoteza H<sub>0</sub> – Ravnatelji i odgojitelji u urbanim sredinama različito percipiraju vođenje predškolske ustanove s obzirom na ravnatelje i odgojitelje u ruralnim sredinama, sukladno Blake and Mouton menadžerskoj mreži. Rezultati su dobiveni pomoću online ankete koja je samostalno sastavljena i podijeljena na Ankete za ravnatelje i Ankete za odgojitelje. Obrada rezultata i njihov prikaz predstavljeni su pomoću grafikona. Odabrana tema je potkrijepljena literaturom.

Ključne riječi: menadžment, vođenje, odgojno-obrazovna ustanova, ravnatelj, odgojitelj

## **Abstract**

Leadership is one of the main functions of management. The success and future of every organization's business, including educational institutions, in this case kindergarten, depends on it. The aim of this thesis was to investigate the differences in the leadership styles of preschool institutions in rural and urban areas. Kindergarten leaders are principals who have direct influence on interpersonal relations inside and outside the preschool institutions with their leadership style. Perception of running an institution can differ between principals and educators. That is why principals and educators from urban and rural areas were examined separately in the research part of the work using survey questionnaire. The basic hypothesis H<sub>0</sub> was put forward – Principals and educators in urban areas perceive the management of preschool institutions differently compared to principals and educators in rural areas, according to the Blake and Mouton managerial network. The results were obtained using an online survey that was compiled independently and divided into Surveys for principals and Surveys for educators. The processing of the results and their display are presented using graphs. The chosen topic is supported by literature.

Key words: management, leadership, educational institutions, principal, educator

# 1. Uvod

Odgojno-obrazovne ustanove su pod utjecajem svih promjena koje se događaju u suvremenom društvu. Te promjene su svakodnevne i dinamične, a vođe se moraju znati nositi s njima. Smatra se da bi vođa, u ovom slučaju ravnatelj, trebao pratiti promjene i razmišljati o njihovoj implementaciji u odgojno-obrazovne ciljeve kako bi predškolska ustanova mogla uspješno poslovati i održati se. Vođenje je vrlo kompleksno, sadrži niz karakteristika i podjela. O toj funkciji menadžmenta počelo se raspravljati već u Antici, iako se ozbiljnije počela proučavati tek u drugoj polovici 20. stoljeća. U ovom radu bit će objašnjena funkcija vođenja s posebnim naglaskom na vođenje predškolskih ustanova.

U prvom poglavlju prikazat će se teorijski okvir stilova vođenja u kojem će biti opisane najstarije teorije stilova vođenja pa sve do onih suvremenih. Objasnit će se stilovi vođenja u obrazovanju s naglaskom na Blake i Mouton upravljačku mrežu. U drugom poglavlju objasnit će se predškolske ustanove u kontekstu specifičnosti lokalne zajednice te karakteristike ruralne i urbane sredine. U poglavlju Metodologija istraživanja započinje istraživački dio rada u kojem će biti naveden cilj, hipoteze i uzorak ispitanika. U petom poglavlju bit će grafički prikazani rezultati istraživanja, dok će u poglavlju Rasprava ti rezultati biti detaljnije objašnjeni. Glavni zaključci i vlastito mišljenje autora prikazat će se u zadnjem poglavlju.

## 2. Stilovi vođenja

### 2.1. Teorijski okvir

Vođenje je jedna od funkcija menadžmenta koja se počela istraživati tek u drugoj polovici 20. stoljeća, ali o njoj se često raspravljalo kroz povijest. Ono podrazumijeva skup aktivnosti kojima se utječe na ljude kako bi se usredotočili na ostvarivanje ciljeva (Belak, 2014). Kako bi određena grupa ostvarila svoje ciljeve, bitno je da ima kompetentnog vođu. Kao što grupa ne postoji bez vođe, tako niti vođa ne postoji ako nema sljedbenike tj. u obje situacije nemoguće je ostvariti napredak. Vodstvo se mijenjalo kroz vrijeme, dok je u 19. stoljeću bila dominantna kontrola i centralizacija, u 21. stoljeću više nema dominantnog pristupa i raspravlja se o tome postoji li uopće razlika između vođenja i menadžmenta (Zovko, 2018). Postoje situacije u kojima su menadžeri ujedno i vođe/lideri. To je ostvarivo ako menadžer ima određene karakteristike koje mu omogućuju da bude vođa. Dvije su razlike između menadžera i vođe:

- Menadžer upravlja ljudima dok ih lider vodi
- Menadžer ima podređene dok lider ima sljedbenike

Osim sljedbenika, lideri imaju i protivnike na koje ponekad troše više vremena nego na ostvarivanje vizije. Dobar vođa treba imati: sposobnosti (osnažuje ljude, vizionar, kompetentan, karizmatičan, komunikativan), moć koja se dijeli na pozicijske moći (legitimna moć, moć nagrađivanja, moć prisile, moć kontrole nad resursima) i osobne moći (stručna moć, referentna moć, informacijska moć, moć utemeljena na vezama, moć manipulacije) i motivaciju (pozitivan stav, ambicija, povjerenje, obveza, samoprocjena). Svaki menadžer i lider odabire stil vodstva koji koristi u svojoj ulozi (Belak, 2014). Vodstvo ovisi o karakteristikama situacije, karakteristikama podređenih i karakteristikama menadžera. Jedna od najstarijih teorija vođenja jest Lewinova teorija vođenja. Ona opisuje tri stila vodstva: autoritativni, demokratski/participativni i slobodni/Laissez-fair stil.

- Autoritativni stil vodstva funkcionira primjenom sustava nagrade i kazne. Vođa ima neograničenu moć u donošenju odluka te sve odluke donosi sam bez konzultiranja sa podređenima. Prednosti takvog stila su: brzo donošenje odluka, svaki zaposlenik zna što treba raditi, dobra kontrola i disciplina. Nedostatci se očituju u tome što se javlja strah, prkos, rivalitet među zaposlenicima, naglasak je na hijerarhiji, a talenti zaposlenika ostaju neiskorišteni.
- Demokratski/participativni stil je suprotan autoritativnom stilu. Karakterističan je po tome što vođa donosi odluke zajedno sa svojim suradnicima. Moć i odgovornost

podijeljene su između vođe i suradnika i upravo zbog toga oni se ne nazivaju podređenima kao što je to slučaj u autoritativnom stilu. Iako vođa surađuje sa zaposlenicima, naposljetku on donosi odluku. Ovaj stil potiče kreativnost i ravnopravnost zaposlenika, stvara motivirajuću atmosferu, a problemima se pristupa s razumijevanjem što smatramo prednostima. Nedostaci se vežu za sastanke koji su česti i u većini slučajeva dosadni, vremenski zahtjevno odlučivanje i kompleksnost upravljanja.

- Slobodni/Laissez-fair stil karakterizira vrlo mala uključenost ili potpuna neuključenost vođe u donošenju odluka. Sve odluke donose članovi tima, a vođe uglavnom samo odgovaraju na njihova pitanja i osiguravaju potrebna sredstva za rad. Prednosti su: sloboda zaposlenika, nema radnog pritiska i mala je vjerojatnost da će vođa postati nepopularan. Korištenjem takvog stila vodstva, zaposlenici izlaze iz granica svojih prava, zloupotrebljavaju pravila, manjine su nezadovoljne i gubi se osjećaj zajedništva što smatramo nedostacima (Zovko, 2018).

Teorija koja se temelji na osobinama ili karakteristikama vođe polazi od toga da se vođe rađaju, a ne stvaraju. Toj teoriji prethodila je teorija velikog čovjeka. Smatra se da određeni ljudi imaju genetsku predispoziciju za uspješno vođenje. Jedan od predstavnika ove teorije je C. Levicki koji zaključuje da vođe imaju poseban talent s kojim se rađaju. Iako veliku pozornost posvećuje prirodnom talentu, ne isključuje utjecaj odgoja, obrazovanja, iskustva i okoline. Suprotno tome, postoji teorija vodstva temeljena na ponašanju koja polazi od pretpostavke da se uspješni vođe ponašaju na određeni način. Ne postoji određeno ponašanje vođe i univerzalan stil vodstva koji se uvijek koristi već ono ovisi o situaciji. Efektivno vodstvo je ono koje stvara veće zadovoljstvo među zaposlenima što se smatra uspješnim i korisnim.

Vođa može biti primarno orijentiran na zadatke ili zaposlene što objašnjava slijedeća teorija. Toj teoriji doprinijelo je istraživanje pod nazivom studije Sveučilišta Michigan čiji istraživači već od 1947. godine proučavaju vodstvo u industriji, zdravstvu i vladi. Oni su vođe podijelili na one koji su orijentirani na zadatak i one koji su orijentirani na ljude. Vođe koji su orijentirani na zadatak posvećuju više vremena strukturi, nadgledanju, standardima i rastu dok oni koji su orijentirani na ljude pridaju pažnju zaposlenicima, stvaranju učinkovitih radnih grupa i rješavanju problema zaposlenih. Niti jedna krajnost nije poželjna, već treba uzeti u obzir njihove prednosti i na temelju toga usmjeriti svoje vodstvo. Model vodstva Sveučilišta Ohio upućuje na dvije dimenzije o kojima ovisi stil vodstva, a to su odnosi/uvježavanje i struktura. Ta teorija se još naziva dvodimenzionalna teorija vodstva, a naglašava da bi uspješni vođe



trebali uskladiti obje dimenzije. Odnosi i struktura mogu biti u različitim korelacijama: niski odnosi i niska struktura, niski odnosi i visoka struktura, visoki odnosi i niska struktura i visoki odnosi i visoka struktura. Najpoželjniji su visoki odnosi i visoka struktura, a najmanje poželjni niski odnosi i niska struktura, ali to ne možemo u potpunosti uvažiti jer to ovisi o situaciji. Iz tog razloga, ponašanje vođe mora biti u skladu sa situacijom, a varijable situacije na koje trebamo obratiti pozornost su: očekivanja suradnika, strukturiranost zadataka, radni pritisak, utjecaj vođe izvan grupe i međusobni kontakti između vođe i suradnika. Ove odnose istraživali su R.R. Blake i J.S. Mouton o čemu će biti govora u nastavku.

Svaka nova teorija zasniva se na onima koje već postoje, ali uz određene dodatke i nove spoznaje. Tako dolazimo do kontingencijske teorije vođenja koja se orijentira na situacijski pristup vodstvu. U situacijskom vodstvu bitni su vođa, interesno-utjecajne skupine i okolnosti. Mnogi su dali doprinos ovoj teoriji, a neke od najpoznatijih su Fiedlerova situacijska teorija vodstva, Houseova teorija put do cilja, Vroom-Yetton-Jagov model odlučivanja i Hersey-Blanchardov model vodstva (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Fiedlerova situacijska teorija vodstva – svaka situacija se može sagledati kroz tri čimbenika:

- Najvažniji čimbenik – razina povjerenja koju suradnici i podređeni imaju prema svome vođi
- Srednje važan čimbenik – jasnoća i strukturiranost zadataka
- Najmanje važan čimbenik – pozicija moći i utjecaj vođe na nagrađivanje ili kažnjavanje svojih suradnika (Zovko, 2018).

Houseova teorija put do cilja – efektivno vodstvo je ono u kojemu vođa podređenima objašnjava ciljeve koje želi ostvariti, pomaže im u pronalasku najboljeg puta i uklanjanju svih zapreki za ostvarenje cilja. Menadžer svojim stilom vodstva i ponašanjem doprinosi zadovoljstvu zaposlenika što je bit ove teorije.

Vroom-Yetton-Jagov model odlučivanja – postoji pet stilova vodstva kojima se vođe koriste u odlučivanju, a oni se razlikuju prema stupnju sudjelovanja podređenih u donošenju odluka. Kada se pojavi problem, vođa bira svoj stil s obzirom na odgovore na sedam pitanja koja se odnose na problem (Koliko je važna tehnička kvaliteta odluke?, Koliko je važna predanost podređenih?, Ima li dovoljno informacija za donošenje kvalitetnih odluka?, Je li problem odlučivanja dobro strukturiran?, Koliko će podređeni biti predani odluci?, Dije li podređeni ciljeve organizacije?, Jesu li vjerojatni konflikti između podređenih pri rješavanju problema?,

Imaju li podređeni dovoljno informacija za donošenje visokokvalitetnih odluka?). Mogući stil vodstva kreće se od autokratskog do participativnog.

Hersey – Blanchardov model vodstva – ovaj model podsjeća na Blakeovu i Moutonovu menadžersku mrežu i Fiedlerovu situacijsku teoriju vodstva jer koristi dvije dimenzije: orijentacija na zadatak i orijentacija na odnose. Razlika je u tome što autori ovog modela smatraju da orijentacija koju će vođa izabrati ovisi o stupnju zrelosti podređenih.

Od novijih pristupa vodstvu valja spomenuti transformacijsko, transakcijsko i sustavsko vodstvo. Transformacijsko vodstvo prilagođeno je novom vremenu i uvjetima 21. stoljeća. Karakterizira ga ravnopravan odnos između vođe i sljedbenika koji se međusobno motiviraju. Naglasak je na tome da se vodstvom promijene parametri situacije, a ne da se ono prilagođava situaciji. Za razliku od transformacijskog vodstva, postoji transakcijsko vodstvo. Ono se temelji na primjeni nagrada i kazni. Transakcijski vođe obavljaju sve ključne funkcije menadžmenta, strogo se pridržavaju politike i vizije organizacije, vješti su u planiranju i drže se zadanih rokova. Razlika između transformacijskih i transakcijskih vođa je u tome što transformacijski vođe više potiču svoje zaposlenike i karizmatičniji su. Sustavsko vodstvo opisuje organizaciju kao otvoreni sustav koji je u neprestanoj interakciji s okolinom koja utječe na organizaciju, kao što i organizacija utječe na okolinu. Ističe važnost svih sudionika u organizaciji jer svaki zaposlenik posjeduje različite sposobnosti, uloge i odgovornosti koje dolaze manje ili više do izražaja ovisno o situaciji u kojoj se organizacija nalazi. Sustavsko vodstvo mijenja i prilagođava situaciju i na taj način kontrolira sudbinu organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

## *2.2. Stilovi vođenja u obrazovanju*

Menadžment u obrazovanju je relativno novi pojam koji je dugo bio zanemaren. On se odnosi na upravljanje djelatnošću odgoja i obrazovanja, rukovođenje obrazovnim ustanovama, organizaciju procesa odgoja i obrazovanja te interni i eksterni razvoj ustanove (Buhač, 2017). Prema Planu razvoja sustava odgoja i obrazovanja koji provodi Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa (sadašnje Ministarstvo znanosti i obrazovanja), upravljanje odgojno-obrazovnim ustanovama uskladit će se na državnoj, područnoj i lokalnoj razini kako bi se cijeli sustav istovremeno razvijao što pozitivno utječe na postizanje dugoročnih ciljeva odgojno-obrazovne politike. Plan naglašava ulogu ravnatelja ustanove, koji moraju biti vođe s razvijenim karakteristikama potrebnim za obnašanje te funkcije, a naglasak je stavljen na povećanje upravljačkih sposobnosti ravnatelja te uvođenje licence za ravnatelje odgojno-

obrazovnih ustanova koje još uvijek nisu zaživjele. S obzirom na to da ne postoji institucionalizirano obrazovanje za buduće ravnatelje, Plan upućuje na potrebu izrade programa za osposobljavanje ravnatelja. Sukladno tome, jedan od ciljeva koji se navodi jest taj da do 2010. godine 10% ravnatelja u dječjim vrtićima ima završen minimalni stupanj osposobljenosti za rukovođenje odgojno-obrazovnom ustanovom. Ciljevi Plana nisu ostvareni što dovodi do toga da ravnatelji moraju sami brinuti o svom napretku pohađajući dostupna stručna usavršavanja koja će im pomoći u razvoju znanja i vještina potrebnih za obavljanje ove značajne uloge. Agencija za odgoj i obrazovanje provodi stručna usavršavanja za ravnatelje, a teme koje su zastupljene mogu se pronaći na njihovim službenim stranicama u Katalogu državnih stručnih skupova Agencije za odgoj i obrazovanje za 2022. godinu.

Za uspješnost odgojno-obrazovne ustanove najvažniji su ravnatelji. Svaki ravnatelj bira stil vodstva koji koristi za rukovođenje ustanovom. Transformacijsko vodstvo pokazalo se prikladno za upravljanje ustanovama jer stvara uvjete u kojima se povećava predanost poslu te se poboljšava komunikacija i samomotiviranost zaposlenika koji su spremniji na promjene i trajno stručno usavršavanje. Ovakav stil vodstva zahtijeva od ravnatelja dobre organizacijske i upravljačke vještine kako bi, osim stvaranja dobrih odnosa između zaposlenika, osigurao materijalne uvjete bitne za unaprjeđivanje nastavnog procesa (Buhač, 2017). Srića u svojem djelu „Biblija modernog vođe“ ističe da vođa prvenstveno mora postići unutarnji sklad svojeg duhovnog, spoznajnog, strateškog i operativnog djelovanja. Boljim vođom se postaje kada se ostvari harmonija glave, srca i ruke. On smatra da je važno stvarati dobre međuljudske odnose koji su bitniji od zahtjeva cjelokupne organizacije jer se na taj način stvara organizacijska sinergija. Pod pojmom „organizacijska sinergija“ misli se na djelovanje cjeline koja je više od njezinih dijelova. Senge opisuje odgojno-obrazovne ustanove kao žive sustave i zalaže se za ekologiju vođenja. To objašnjava na način da ustanove trebamo gledati kao vrt u kojem je vođa vrtlar koji se bavi živim organizmima, a ne kao automobil u kojem je vođa vozač koji upravlja strojem. Kada bismo imali takav pogled na predškolske ustanove, prema njima bismo se i drugačije ponašali (Miljak, 2009).

### *2.3. Blake i Mouton upravljačka mreža i njezine mogućnosti u odgoju i obrazovanju*

Menadžersku mrežu stvorili su 1969. godine Robert R. Blake i Jane S. Mouton. Ona je dobila novi naziv 1991. godine od kada je poznata kao upravljačka ili vodstvena mreža. Temelji se na dvije dimenzije: horizontalna koja predstavlja brigu za proizvodnju i vertikalna koja predstavlja brigu za ljude. Mreža se sastoji od 9 stupnjeva od kojih 1 predstavlja nisko, a 9 visoko te se

tako tvori matrica reda 9x9 koja pokazuje 81 različit stil vodstva. Bilo bi izuzetno teško to precizno odrediti pa su se autori odlučili za pet stilova vodstva koje možemo vidjeti na Slici 1.

Slika 1. Menadžerska mreža

Briga za ljude	visoka	9	1.9.								9.9.
		8									
		7									
		6									
		5				5.5					
		4									
		3									
		2									
	niska	1	1.1.								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
			niska				Briga za proizvodnju				visoka

Izvor: Vlastita izrada

Pet stilova vodstva:

- Osromašeno vodstvo (polje 1.1.) – mala briga za ljude i proizvodnju
- Timsko vodstvo (polje 9.9.) – maksimalna briga za ljude i proizvodnju
- Umjereni stil (polje 5.5.) – jednaku pažnju posvećuje ljudima i proizvodnji
- Menadžment lokalnog kluba (polje 1.9.) – velika briga za ljude, a mala briga za proizvodnju
- Autokratsko vodstvo (polje 9.1.) – mala briga za ljude, a velika za proizvodnju

Ovih pet stilova vodstva možemo primijeniti i na vođenje u odgojno-obrazovnim ustanovama za koje su odgovorni ravnatelji. Ravnatelji koji su orijentirani na brigu za proizvodnju najviše

se posvećuju realizaciji programa rada ustanove. Oni ne uvažavaju mišljenje svojih suradnika i više brinu o formi nego o sadržaju. Ustanove koje vodi ovakav ravnatelj često imaju problem sa zanemarivanjem zaposlenika, slabom kvalitetom usluge, lošom radnom klimom, nedostatkom timskog rada i napredovanjem. Ravnatelji koji su orijentirani na brigu za ljude posvećuju najviše pažnje raspoloženju zaposlenika i stvaranju timskog rada. Oni smatraju da svi sudionici u odgojno-obrazovnom procesu mogu doprinijeti razvoju ustanove. Prema stilovima vodstva navedenim u Menadžerskoj mreži, ravnatelje možemo podijeliti na slijedeći način:

- Ravnatelji koji koriste stil osiromašenog menadžmenta nisu zainteresirani za zadatke koje treba ostvariti u ustanovi kao niti za osoblje koje je zaslužno za njihovo realiziranje. Oni nisu posvećeni svojoj ulozi, obavljaju samo one zadatke koje ne mogu izbjeći, ne rade na poboljšanju ustanove, nisu kreativni, ne grade odnose sa zaposlenicima i ne stvaraju motivirajuću atmosferu.
- Timsko vodstvo karakterizira visoka briga za ljude i proizvodnju. Ono se smatra najboljim stilom jer ravnatelj stvara dobre odnose sa zaposlenicima koji postaju odani viziji, misiji i ciljevima koje žele ostvariti u ustanovi. Takvi ravnatelji motiviraju svoje zaposlenike u neprestanom razvoju i stručnom usavršavanju.
- Umjereni stil (u literaturi se još naziva: vodstvo srednjeg puta) koriste ravnatelji ustanove koji nalaze ravnotežu između brige za ljude i zadatke. Oni uglavnom ostvaruju zadaće koje dobiju „odozgo“ i sami ne iniciraju promjene.
- Menadžment lokalnog kluba koriste ravnatelji koji u prvi plan stavljaju zadovoljstvo svojih zaposlenika. Oni smatraju da će zadovoljni zaposlenici pridonijeti kvalitetnijem odgoju i obrazovanju. Trude se stvoriti dobru atmosferu i odnose među zaposlenicima, ali to nije preduvjet za visoke rezultate rada. Takav profil ravnatelja zaposlenici ne shvaćaju ozbiljno što dovodi do niske učinkovitosti u radu.
- Autokratsko vodstvo u potpunosti je orijentirano na ostvarivanje zadatka. Kako bi to ostvarili, ravnatelji koriste svoj autoritet i naglasak stavljaju na kontrolu i dominaciju nad zaposlenicima. Ovakav profil ravnatelja pripisuje sebi tuđe zasluge, ne pokazuje empatiju prema zaposlenicima i bitno mu je mišljenje nadređenih (Buhač, 2017).

Kao što je već spomenuto, teško je odrediti idealni stil vodstva jer on ovisi o situaciji, ali onaj koji je svakako nepoželjan je osiromašeno vodstvo. Autokratski stil vodstva poželjan je kada se organizacija nalazi u kriznoj situaciji (npr. u slučaju potresa) dok je menadžment lokalnog kluba prikladan u znanstvenim, obrazovnim, zdravstvenim i vladinim institucijama jer u

prvome planu mora biti briga za ljude. Umjereni stil, koji se još naziva menadžment čovjeka organizacije, zahtijeva od menadžera da dovede u ravnotežu rezultat posla i zadovoljstvo zaposlenih. Taj menadžer mora biti spreman na kompromise, on postavlja ciljeve, a prema zaposlenicima se ponaša blagonaklono (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Kasnije su Blake i Mouton razvili još dva dodatna stila: paternalizam koji je kombinacija najboljih karakteristika i oportunistički koji je kombinacija nepoželjnih karakteristika s obzirom na stilove prikazane u tablici. Određeni autori smatraju da se time narušavaju glavne pretpostavke ove teorije jer ta dva dodatna stila nemaju svoje mjesto na menadžerskoj mreži (Zovko, 2018).

### 3. Predškolske ustanove u kontekstu specifičnosti lokalne zajednice

Predškolske ustanove služe za odgoj i obrazovanje djece rane i predškolske dobi. Poznato je da rano učenje ima snažan utjecaj na nastavak života što je jedan od razloga zašto bi dječji vrtići trebali biti dostupni svojoj djeci. Osim toga, pohađanjem dječjeg vrtića djeca imaju bolje zdravstvene i obrazovne ishode i rjeđe odustaju od obrazovanja, socijalizirani su i sudjeluju u zajednici, smanjena je stopa kriminala i žive skladnijim obiteljskim životom. Iako se situacija u našoj zemlji popravlja, Hrvatska ima jednu od najnižih stopa upisa djece u sustav ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Europskoj uniji.

Državni zavod za statistiku objavio je 2021. godine podatke o programima predškolskog odgoja u pedagoškoj godini 2020./2021. Na početku te godine program predškolskog odgoja i obrazovanja ostvarivalo je 1 524 dječja vrtića i 173 pravne osobe (osnovne škole, igraonice u knjižnici ili druge ustanove ili udruge). Ukupan broj djece koja su pohađala takve programe iznosio je 137 452, od čega je 125 410 djece bilo uključeno u redoviti program, 9 996 djece u program predškole i 2 046 u kraći program. Prema dobi, uključeno je bilo 21,20% djece do 3 godine, 36,43% djece 3-5 godina i 42,37% djece 5-7 godina i stariji. Dječje vrtiće čiji je osnivač lokalna uprava i samouprava pohađa 81,3% djece, a u vrtiću 79,4% djece boravi 8 i više sati. Prema podacima možemo uočiti da u predškolskim ustanovama nedostaje zdravstvenog osoblja i stručnih suradnika, ali i odgojitelja. Navedeni podaci su prikazani u Tablici 1.

Tablica 1. Program predškolskog odgoja u Republici Hrvatskoj

<b>Osnivači</b>		
Dječji vrtići	Pravne osobe	
1524	173	
<b>Broj djece upisane u program</b>		
Redoviti program	Program predškole	Kraći program
125 410	9 996	2 046
	Ukupno	137 452
<b>Dob djece</b>		
Do 3. godine	3 – 5 godina	5 – 7 godina
21,20 %	36,43 %	42,27 %

Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. Dječji vrtići i druge pravne osobe koje ostvaruju programe predškolskog odgoja početak ped. g. 2020./2021.

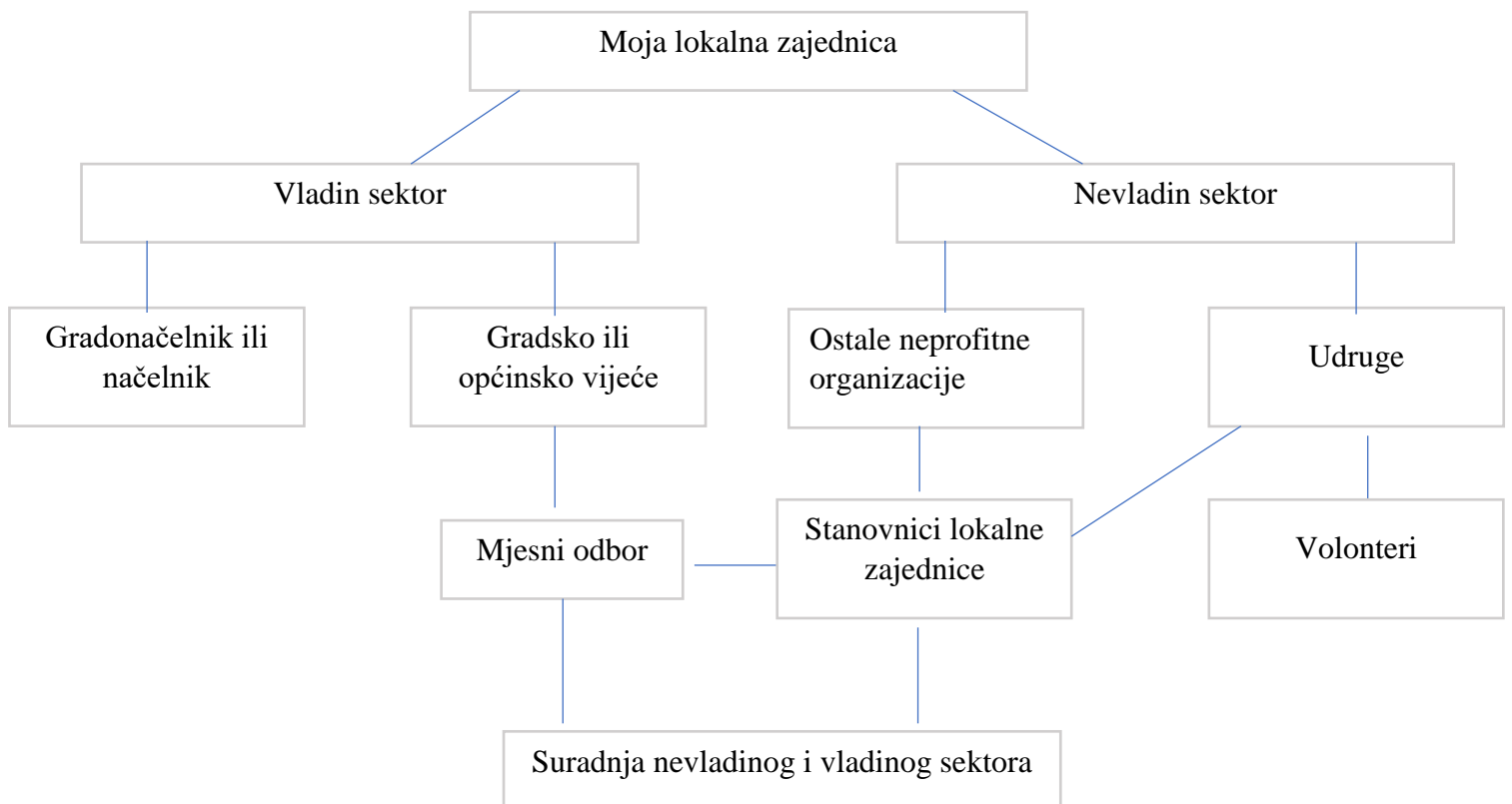
Velike su razlike diljem zemlje jer je navedeni sustav decentraliziran, a najveći udio financiranja i pružanja usluga pripada lokalnoj samoupravi. To objašnjava drastične razlike u cijeni dječjih vrtića na različitim područjima države. U najmanje razvijenim jedinicama lokalne samouprave troškovi po djetetu su visoki, u srednje razvijenim su najniži, a najveći troškovi su u najrazvijenijim jedinicama. Osim na lokalnoj razini, sustavom ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja upravlja se i na nacionalnoj razini. U tome se ističe Ministarstvo znanosti i obrazovanja, koje postavlja pedagoške standarde, a oni se odnose na kvalitetu i brojnost djece u skupini po uzrastima. Analizom je dokazano da je propisani broj od dvadesetero djece u mješovitoj skupini prekoračen i on se u prosjeku penje do dvadeset i dvoje. Valja napomenuti kako su stope upisane djece manje u ruralnim i slabije razvijenim područjima nego u urbanim i razvijenijim. Kako bi sustav bolje funkcionirao, potrebno je usklađeno djelovanje na nacionalnoj i lokalnoj razini, a za to su zadužena tijela središnje države (UNICEF, 2020).

### *3.1. Pojmovno određenje lokalnih zajednica*

Lokalne zajednice su stvarne društvene zajednice koje se nalaze na određenom prostoru. One se sastoje od ljudi koji žive na tim prostorima i zajedno djeluju kroz različite aktivnosti koje su vezane za aktualne probleme radi zadovoljavanja svojih ili tuđih potreba. Takvo zajedničko djelovanje dovodi do stvaranja zajedničke kulture. Pojmovi koji se najčešće vežu za takve zajednice su: ljudi, njihove potrebe, teritorij, aktivnosti, društvena struktura i mobilnost, norme, vrijednosti i stavovi te kohezija (Sergejev, 1978). One opstaju ako im je omogućen izravan dodir i komunikacija, a često djeluju kada formalne institucije zakažu. Ponekad je teško dati preciznu definiciju lokalnih zajednica, ali nam u tome može pomoći najpoznatija klasifikacija Ferdinanda Tonniesa koji smatra da „zajednicu povezuje »prirodna volja«, tj. podrijetlo, vjera, tradicija, dok društvo povezuje racionalni interes, probitak i u osnovi sebični motivi pojedinaca“ (*Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021). Lokalna zajednica sastoji se od velikog broja aktera što je prikazano na Slici 2.



Slika 2. Akteri lokalne zajednice



Izvor: Vlastita izrada

Nekada se možda pitamo zašto se promjene tako sporo događaju, ali kada pogledamo Sliku 2, možemo zaključiti da je razlog tome mnogobrojnost aktera koji čine lokalnu zajednicu, a problem može biti i njihova međusobna (ne)suradnja. Lyon spominje postojanje lokalnih pokazatelja koji se dijele na objektivne i subjektivne. Objektivni se bave aktualnim događajima ili činjenicama (npr. nedostatak dječjih vrtića s obzirom na broj djece), a subjektivni mjere stavove s obzirom na taj događaj ili činjenicu (npr. anketa o zadovoljstvu roditelja dostupnošću dječjih vrtića). Lokalni pokazatelji mogu poslužiti za deskripciju, evaluaciju i promjenu lokalnih uvjeta. Primjerice, provedemo anketu o zadovoljstvu roditelja dostupnošću dječjih vrtića i te rezultate deskribiramo (opisno prikažemo realno stanje) što nam omogućuje evaluaciju (Zašto je takva situacija?) koja nas dovodi do razmišljanja o tome kako želimo da se zajednica razvija (Što možemo učiniti?) (Geiger Zeman i Zeman).

## 3.2. Ruralna sredina

### 3.2.1. Ruralno stanovništvo

Ruralnim prostorom smatra se područje koje obiluje zemljom, zelenilom, prirodnim pejzažem, mirom i domaćim životinjama. Dugo je bilo popularno mišljenje da se ruralno stanovništvo može baviti samo obradom zemlje što je rezultiralo sve većem odlasku u urbana područja gdje postoji veći izbor zanimanja. S obzirom na to da je potraga za poslom i boljim uvjetima života motivirala mnoge koji sele iz ruralnih područja, zanimljivo je istraživanje Eurofonda koje ispituje pokazatelje kvalitete života u ruralnom i urbanom području uspoređujući 2007. i 2012. godinu. U istraživanju su se ispitivale tri varijable: indeks povjerenja u institucije, indeks javnih usluga i indeks društvenih napetosti. U ruralnom području sva tri navedena indeksa su veća 2012. nego 2007. godine. U urbanom području indeks povjerenja u institucije smanjuje se od 2007. do 2012. godine, indeks javnih usluga se povećava dok indeks društvenih napetosti ostaje isti (Trendovi u kvaliteti života, Hrvatska: 2007. – 2012., Eurofond). Iako se u Republici Hrvatskoj premalo pažnje daje ruralnim prostorima, Europska unija prepoznaje njihovu važnost, posebice poljoprivredu kao temeljnu djelatnost što pokazuje kroz davanje financijskih sredstava poljoprivrednicima. Ruralno područje Europske unije čini 90 % prostora dok se u Hrvatskoj taj postotak penje na 97,5 % što znači da ono zauzima većinski dio hrvatskog teritorija. Prema OECD-u (Organizacija za europsku suradnju i razvoj), čije se metode i kriteriji koriste za razlikovanje ruralnih i urbanih područja, definiraju se tri skupine područja koja se temelje na gustoći naseljenosti stanovništva. Razlikujemo pretežito ruralne regije u kojima više od 50 % stanovništva regije živi u lokalnim ruralnim područjima, značajno ruralne regije u kojima taj postotak iznosi od 15 do 50 % te pretežito urbane regije u kojima je postotak stanovništva koje živi u ruralnim područjima manji od 15 %. Prema OECD kriteriju za urbana i ruralna područja i naselja u Republici Hrvatskoj postoji 14 županija koje su pretežito ruralne (Bjelovarsko-bilogorska, Brodsko-posavska, Karlovačka, Koprivničko-križevačka, Krapinsko-zagorska, Ličko-senjska, Požeško-slavonska, Sisačko-moslavačka, Šibensko-kninska, Varaždinska, Virovitičko-podravska, Vukovarsko-srijemska, Zadarska, Zagrebačka), 6 značajno ruralnih županija (Dubrovačko-neretvanska, Istarska, Međimurska, Osječko-baranjska, Primorsko-goranska, Splitsko-dalmatinska) i Grad Zagreb kao jedina pretežito urbana županija. Prema podacima iz Popisa stanovništva možemo uočiti kako se broj stanovnika na ruralnom području mijenjao od 1961. do 2011. godine, što je prikazano u Tablici 2.

Tablica 2. Ruralno stanovništvo u Republici Hrvatskoj od 1961. do 2011. godine

Godina	Broj	%
1961.	2,844.543	68,40
1971.	2,420.197	58,00
1981.	2,131.822	48,50
1991.	1,970.967	43,80
2001.	1,796.218	42,70
2011.	2,205.012	51,47

Izvor: Izračun autora prema DZS (Popisi stanovništva) i Akrap, 2002. (prema Čagalj, M., Ivanković, M., Dulčić, Ž., Grgić, I. i Paštar, M., 2021).

### 3.2.2. Specifičnosti ruralne sredine

Europska Unija uvrštava ruralni razvoj u jedan od svojih najvećih prioriteta jer u njemu vidi veliki potencijal. Iz tog razloga, važno je podići svijest stanovnika o važnosti tih područja i načinu na koji se ona mogu iskoristiti i popularizirati, a da se pritom održi kulturna baština. U zadnjih nekoliko godina ta svijest raste i sukladno tome razvija se ruralni turizam. On ovisi o nekoliko čimbenika: prirodni (očuvani okoliš, prirodne atrakcije), društveni/kulturni (arhitektura, običaji, kulturni spomenici i dr.) i socio-ekonomski (potreba za odmorom zbog viška prihoda u urbanim sredinama). Stanovnici urbanih područja, koji često žive užurbanim načinom života koji obiluje stresom, sve češće se odlučuju za odmor u prirodnom okruženju daleko od grada i obaveza. Osim hrvatskih građana, ruralna područja sve više privlače turiste koji žele otkrivati narodne običaje, način života ljudi, prehranu, prirodne ljepote i sl. Privlačnost se postiže i time što se boravkom u takvim sredinama gost osjeća kao dio obitelji i uglavnom se svakom gostu pristupa individualno. Također, može se uživati u prostornosti koja se ne odnosi na smještaj kao takav već sve one prirodne ljepote koje se nalaze u okruženju. Kako bi se privukao sve veći broj gostiju, bitno je osmisliti atraktivnu turističku ponudu koja uključuje blizinu sadržaja i dodatne aktivnosti s obzirom na mjesto gdje se smještaj nalazi. To uključuje tradicijsku ruralnu arhitekturu, poljoprivrednu proizvodnju, vještine ili znanja (npr. lov, ribolov, konjanstvo) i iskorištavanje položaja domaćinstva (npr. blizina nacionalnog parka ili parka prirode). Kada govorimo o ruralnom turizmu, jedna od bitnijih stavki je zadržati arhitekturu i prostor uz prilagođavanje sadržaja. Prilikom uređenja objekata za potrebe turizma nastoji se zadržati tradicija na način da se koristi materijal koji je specifičan za to područje, ostavljaju se detalji koji slijede tradiciju i uređenje se provodi isključivo u postojećim gabaritima (Demonja, D. i Baćac, R., 2013).

### 3.2.3. Dječji vrtići u ruralnim sredinama

Ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje pružaju mnoge benefite za djecu od njihove najranije dobi. Stoga je bitno da se dječji vrtići razvijaju na svim područjima, pa tako i u rijetko naseljenim ruralnim područjima. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, obuhvaćenost u sustav predškolskog odgoja i obrazovanja (3-6 godina) u ruralnim područjima iznosila je 30,1% u 2012. godini, a taj postotak se povećavao te je 2018. godine iznosio 41,7%. Broj upisane djece tog uzrasta 2012. godine iznosio je 17 589 djece, a broj se povećao na 21 222 u 2018. godini. S obzirom na velike razlike u cijeni dječjih vrtića, korisno je spomenuti da pohađanje dječjeg vrtića uvelike ovisi i o financijskom stanju i prihodima kućanstva te veličini naselja u kojemu dijete živi kao što je prikazano u Tablici 3 (UNICEF, 2020).

Tablica 3. Dostupnost, priuštivost i upis u vrtićke programe, prema primanjima po članu kućanstva i veličini naselja

	nema vrtića (ili nije poznato)	nije lako dostupan	niska priuštivosti	upisani (prethodno ili trenutačno)
<b>ISKAZANI PRIHOD KUĆANSTVA</b>				
<b>I. grupa (do 543 kn)</b>	12%	47%	37%	8%
<b>II. grupa (do 1120 kn)</b>	7%	27%	29%	36%
<b>III. grupa (do 2328 kn)</b>	3%	20%	13%	63%
<b>prihod iznad praga za ostvarivanje dječjeg doplatka</b>	1%	12%	6%	81%
<b>VELIČINA NASELJA</b>				
<b>do 2000</b>	8%	37%	24%	39%
<b>2001 do 10 000</b>	2%	21%	16%	59%
<b>10 000 do 100 000</b>	0%	13%	14%	66%
<b>iznad 100 000</b>	2%	6%	6%	75%
<b>ukupno</b>	<b>4%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>57%</b>

Izvor: Istraživanje iz 2012. godine o pružanju usluga i programa u zajednici za podršku roditeljstvu namijenjenih roditeljima male djece u Hrvatskoj (prema UNICEF, 2020).

Ruralne sredine sve više pažnje posvećuju razvoju dječjih vrtića što možemo vidjeti kroz pozitivne primjere u praksi. Grad Čakovec, kako opisuje njegova gradonačelnica Ljerka Cividini, posebno brine o razvoju predškolskih ustanova. Osim redovnih programa, organizirani su i dodatni programi koji se biraju prema interesima djece. Pokrenut je projekt „Vrtić po mjeri roditelja“ kojim se želi produžiti radno vrijeme dječjih vrtića do 20:00 h kako

bi roditelji kojima je to potrebno mogli bezbrižno obavljati svoj posao. Taj projekt sufinanciran je sredstvima iz Europskog socijalnog fonda, a iznosi više od 3 milijuna kuna. Gradonačelnica napominje da je u vrtićke programe upisano preko 80 % djece, a svake godine svjedoče povećanju predškolskih kapaciteta i uvođenju novih programa. Pozitivan primjer nalazimo i u gradu Umagu koji je u sklopu projekta „Umag – grad djece“ osigurao besplatan vrtić za svu djecu još 2017. godine. Zbog konstantnog ulaganja u dječje vrtiće, u njihovom gradu nema liste čekanja i sva djeca imaju svoje mjesto u vrtiću. Osim toga, djeca imaju najbolje uvjete boravka u dječjem vrtiću i zadovoljavajuće usluge struke: stručne suradnike, profesora glazbenog odgoja i kineziologije te asistente. Zanimljiva je činjenica da jedan odgajatelj u prosjeku brine za osmero djece.

Središnji državni ured za demografiju i mlade brine za dostupnost predškolskih ustanova u ruralnim i slabije razvijenim područjima kako bi potaknuli ostanak i doseljavanje mladih i stvaranje obitelji. Najnoviji natječaj pod nazivom Javni poziv gradovima indeksa razvijenosti od I. do IV. skupine za financijsku potporu i održavanje i razvoj predškolske djelatnosti u 2022. objavljen je 14. svibnja 2021. godine. Natječaj je objavljen sukladno Programu potpore za održavanje i razvoj predškolske djelatnosti u gradovima Republike Hrvatske u 2022. godini i Provedbenom programu Središnjeg državnog ureda za demografiju i mlade za razdoblje 2021.-2024. Cilj je osigurati financijsku potporu iz Državnog proračuna kako bi što više djece rane i predškolske dobi bilo smješteno u predškolske ustanove u navedenim područjima u kojima je slabo razvijena ili potpuno izostaje institucionalna podrška toj djeci.

Program ruralnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje 2014. – 2020. pridonio je ulaganju u ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje na temelju mjere 7 – Temeljne usluge i obnova sela u ruralnim područjima. Program je financiran iz EU fondova što je omogućilo otvorenje tri dječja vrtića; Dječji vrtić i jaslice „Mahično za dječji osmijeh“, Dječji vrtić „Varaždin“ u Donjem Kućanu i Dječji vrtić „Petar Pan“ u Satnici Đakovačkoj.

Kroz mjeru 7 – Izgradnja i rekonstrukcija vrtića obnavlja se i gradi 200 dječjih vrtića s najvišim pedagoškim standardom, a jedan takav otvoren je 2019. godine u mjestu Bisag u općini Brezica u Varaždinskoj županiji pod nazivom dječji vrtić „Pčelica“.

Još jedan primjer dobrog iskorištavanja EU fondova jest projekt „Dogradnja i djelomična adaptacija vrtića u Brtonigli“, koji je sufinanciran iz Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj prema mjeri 7.4.1. „Ulaganja u pokretanje, poboljšanje ili proširenje lokalnih temeljnih usluga za ruralno stanovništvo, uključujući slobodno vrijeme i kulturne aktivnosti te

povezanu infrastrukturu“. Opći cilj projekta je unaprjeđenje i poboljšanje kvalitete odgajateljskih institucija na području Općine Brtonigla – Verteneglio. Specifični ciljevi su orijentirani na povećanje: prostora vrtića, kvalitete odgajateljskih usluga, infrastrukture te praćenje današnjih standarda za odgojno-obrazovne institucije.

### 3.3. Urbana sredina

#### 3.3.1. Urbano stanovništvo

Za razliku od prirodnih ljepota i mira koje nam pruža boravak u ruralnim sredinama, urbana sredina specifična je po svojoj užurbanosti i načinom života koji obiluje obavezama, neraspoloženjem i nestrpljivošću. Iako se takav način života ne čini primamljivim, mnogi ljudi ipak biraju boraviti u urbanim sredinama i u njima pronalaze svoju sreću i zadovoljstvo. Postotak urbanog stanovništva je tijekom godina varirao, a detaljniji pregled prikazan je u Tablici 4.

Tablica 4. Urbano stanovništvo u Republici Hrvatskoj od 1961. do 2011. godine

Godina	Broj	%
1961.	1,315.153	31,60
1971.	1,749.690	42,00
1981.	2,259.317	51,50
1991.	2,528.082	56,20
2001.	2,415.082	56,20
2011.	2,079.877	48,53

Izvor: Izračun autora prema DZS (Popisi stanovništva) i Akrap, 2002. (prema Čagalj, M., Ivanković, M., Dulčić, Ž., Grgić, I. i Paštar, M., 2021).

#### 3.3.2. Koncepti i procesi u suvremenom urbanom društvu

Suvremeni svijet je pod jakim utjecajem napredne tehnologije koja se svakim danom sve više razvija što utječe na život ljudi koji su previše orijentirani na ono što se događa u nerealnom svijetu putem Interneta što se negativno reflektira na njihov stvarni život jer smatraju da nisu dovoljno dobri ako im život nije nalik onome koji se promovira na raznim društvenim mrežama. S obzirom na veliku upotrebu mobilnih uređaja koji spajanjem na Internet omogućavaju obilje informacija i aktivnosti, prostor kao takav gubi svoju važnost i sve je manje bitno gdje se osoba nalazi jer joj tehnologija osigurava da većinu dužnosti obavlja preko računala, mobitela i ostalih „pametnih“ prijenosnika. Time se društvo sve više doživljava u simboličkom, a sve manje u

fizičkom smislu. Taj proces autori nazivaju „aprostornost“ i smatraju ga sve većim problemom današnjice. Osim toga, zabrinjavaju ih procesi globalizacije, glokalizacije i grobalizacije.

- Globalizacija kao proces komunikacijskog, virtualnog i simboličkog ujedinjavanja cijelog svijeta u cjelinu koja se sastoji od specifičnih naselja, prostora, globalnih gradova i dosadašnjih posljedica na društvo.
- Glokalizacija kao proces povezivanja lokalnog i globalnog konteksta. Pod pojmom lokalno misli se na „mjesto“ u kojem se pojedinac kreće i percipira ga svojim, dok se globalnim smatra „prostor“ kao takav.
- Grobalizacija kao proces u kojem se potencira rast svega, uključujući gradove, kao i rast nepotrebne potrošnje. U ovom procesu možemo istaknuti problem izgradnje velikih poslovnih objekata čime se mijenja globalna i lokalna dimenzija i doživljaj grada.

Koncept koji brine sve više ljudi koji žive u urbanim sredinama jest Koncept nadgledanja.

*„Nadgledanje obuhvaća sve više ne samo javne, nego i osobne prostore, a s time raste i spoznaja pa i strah da se zapravo sve daje nadgledati bez pristanka osobe koju se prati i kontrolira.“* (Čadarović, O. i Šarinić, J., 2008: 4).

Kako bi umanjili osjećaj da su podvrgnuti stalnom nadgledanju, bogatiji stanovnici tom problemu doskaču tako što grade stambene prostore koji ih svojim položajem ili ograđenošću štite od drugih ljudi. S druge strane, siromašniji sloj društva zauzima one prostore koji su za njih dostupni uz neprestanu borbu za dostizanjem okoline bogatih. Takva pojava naziva se Koncept dualnog grada. Brzina napretka suvremene komunikacijske tehnologije potaknula je razvoj navedenih koncepata, a valja spomenuti i pojavu „postmodernog grada“ u kojem prevladava izgradnja modernih, elitnih, visokih zgrada koje sve više sliče jedna drugoj. Takva izgradnja postaje sve popularnija, a problem se javlja kada se zanemaruje projektno planiranje takvih projekata, a stavlja se naglasak na urbanističko planiranje što dovodi do toga da te zgrade izgledaju kao da su razbacane po gradu bez ikakvog plana (Čadarović, O. i Šarinić, J., 2008).

Utjecaj tehnologije na život ljudi posljednjih nekoliko godina je značajan. Ona ima pozitivne i negativne učinke, ali svaki korisnik preuzima odgovornost kada ju koristi i treba sam postaviti granice kako bi on vladao tehnologijom, a ne obrnuto. Kao što je već spomenuto, ona utječe i na naše gradove, njihov izgled, prostornost i sve veću međusobnu sličnost, a društvo može usporiti ili ubrzati takav razvoj svojim (ne)podržavanjem navedenog.

### 3.3.3. Dječji vrtići u urbanim sredinama

Urbana aglomeracija Zagreb obuhvaća 30 jedinica lokalne samouprave s područja triju jedinica regionalne samouprave (Grad Zagreb, Zagrebačka županija i Krapinsko-zagorska županija). Kao što je već naglašeno, predškolske ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje pružaju mnoge benefite za djecu pa treba poticati njihov razvoj na svim područjima, uključujući i urbane sredine u kojima živi visoki postotak djece. Popularnost dječjih vrtića ovisi i o njihovoj cijeni. Ekonomska cijena vrtića često je viša u urbanim područjima. Problem je u tome što je ekonomska cijena vrtića prosječno 13% niža od stvarnih operativnih troškova. Uz to, 50% jedinica lokalne samouprave procjenjuje mjesečnu ekonomsku cijenu za 100 kuna manje od stvarnog troška. Sustav nedovoljno financira rani i predškolski odgoj, a razlika se nadoknađuje sredstvima iz lokalne samouprave što dovodi do neplaniranih troškova. Najrazvijeniji gradovi i općine ulažu prosječno 11,4% proračuna u dječje vrtiće. S obzirom na to da se u urbanim sredinama javlja problem prilikom upisa djece u dječje vrtiće zbog nedostatka mjesta, zanimljiva je činjenica da je u Gradu Zagrebu stopa obuhvaćenosti u programe ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja (3 – 6 godina) 2012. godine iznosila 85,1%, a 2018. 76,8%. Broj upisane djece je također pao s 27 002 djece 2012. godine na 26 054 djece 2018. godine. Razlog tome mogla bi biti mjera roditelj odgojitelj koju je do kraja 2019. godine koristilo oko 5000 roditelja. Status roditelj odgojitelj uveden je 2016. godine, a prema njemu roditelj koji ima troje ili više djece dobiva naknadu u visini 65% prosječne plaće u Zagrebu pod uvjetom da niti jedno njegovo dijete ne pohađa redovite programe ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja (UNICEF, 2020). Prostorna dostupnost dječjih vrtića, koju propisuje Državni pedagoški standard, odnosi se na udaljenost dječjeg vrtića i mjesta stanovanja djeteta te iznosi jedan kilometar. Jedan dječji vrtić pokriva područje manje od 5 km<sup>2</sup> u samo 17 urbanih područja dok u 182 jedinice lokalne samouprave jedan dječji vrtić prosječno pokriva područje od 50 km<sup>2</sup>. Samo u Gradu Zagrebu jedan dječji vrtić pokriva područje od 2 km<sup>2</sup>. U razdoblju od 2005. do 2016. godine u svim županijama pratimo porast broja dječjih vrtića, a posebice u Gradu Zagrebu gdje je otvoreno najviše novih dječjih vrtića, njih čak 96.

Zbog nedostatka javnih vrtića, sve češće se otvaraju privatni kako bi što više djece dobilo svoje mjesto u ustanovama za radi i predškolski odgoj i obrazovanje. Javni i privatni vrtići se uglavnom promatraju odvojeno, zbog njihove razlike u kvaliteti i ekonomskoj cijeni. Roditelji koji ne uspiju dijete upisati u javni vrtić, preusmjeravaju se na privatne što uzrokuje puno veći trošak. Taj problem uspješno rješava grad Dugo Selo koji daje novčanu potporu od 1.100 kuna mjesečno za svako dijete koje je smješteno u privatni vrtić. Predstavnice privatnih vrtića su



zadovoljne ovakvom vrstom suradnje i naglašavaju da je suradnja s Gradom svake godine sve bolja. Grad u budućnosti planira izjednačiti cijene javnih i privatnih vrtića kako bi olakšali roditeljima u odabiru onoga što oni smatraju najboljim za svoje dijete.

Dječji vrtići u urbanim sredinama sve više sudjeluju u projektima Europske Unije koji pridonose njihovoj kvaliteti i razvoju. Dječji vrtić Medveščak u gradu Zagrebu primjer je dobre suradnje s Agencijom za mobilnost i europske programe. Oni aktivno sudjeluju u mnogim projektima od kojih su istaknuti projekt „Živjeti u skladu s prirodom u urbanoj sredini“ i projekt „Kućica“. Projekt „Živjeti u skladu s prirodom u urbanoj sredini“ pokrenut je u pedagoškoj godini 2016./2017., a njegov cilj je bio podići svijest odgajatelja, roditelja i djece o važnosti maksimalnog iskorištavanja potencijala koje nudi vanjsko okruženje u urbanoj sredini. Projekt „Kućica“ sufinanciran je sredstvima iz Europske Unije iz Europskog socijalnog fonda, a opći cilj projekta je povećanje sudjelovanja djece iz skupina u socioekonomski nepovoljnom položaju u predškolskim programima u svrhu smanjenja rizika ranog napuštanja školovanja te rizika od siromaštva i socijalne isključenosti. Navedeni projekti, kao i ostala suradnja dječjeg vrtića Medveščak s Europskom Unijom može se pronaći na njihovim mrežnim stranicama.

## 4. Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno u kolovozu i rujnu 2022. godine. Za istraživanje su samostalno napravljene dvije ankete: Anketa za ravnatelje i Anketa za odgojitelje koje su provedene u 5 dječjih vrtića u urbanom području (Zagreb). U suradnji s kolegicom Vidom Risek, koja je provela istraživanje s ravnateljima i odgojiteljima u 5 dječjih vrtića u ruralnom području, iskoristit će se dobiveni rezultati kako bi se prikazala komparacija vođenja između urbanih i ruralnih sredina. Ispitanici su odabrani namjernim odabirom te su anketu trebale riješiti samo one osobe kojima je ona bila poslana. U narednim poglavljima se nalazi detaljniji prikaz.

### 4.1. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja bio je istražiti razlike u stilovima vođenja predškolskih ustanova u ruralnim i urbanim sredinama.

### 4.2. Hipoteza

Postavljena je temeljna hipoteza  $H_0$  – Ravnatelji i odgojitelji u urbanim sredinama različito percipiraju vođenje predškolske ustanove s obzirom na ravnatelje i odgojitelje u ruralnim sredinama, sukladno Blake and Mouton menadžerskoj mreži.

### 4.3. Uzorak ispitanika

Ovo istraživanje provedeno je na namjernom uzorku odgojitelja i ravnatelja. Ispitanicima je bila ponuđena anonimna online anketa koju su samostalno rješavali.

Broj ispitanika u urbanom području sastojao se od 51 odgojitelja i 5 ravnatelja dok se broj ispitanika u ruralnom području sastojao od 28 odgojitelja i 5 ravnatelja.

## 5. Rezultati

Dobiveni podaci bit će analizirani po pitanjima koje sadrži anketa. Anketa se sastoji od ukupno 20 pitanja koja su podijeljena u dvije kategorije. Prva kategorija sastoji se od 10 pitanja, a odnosi se na karakteristike i stil vođenja. Druga kategorija sastoji se od 10 pitanja, a odnosi se na ostvarivanje partnerstva i suradnje unutar i izvan predškolske ustanove. Ispitanici su podijeljeni na odgojitelje i ravnatelje dječjih vrtića te su sukladno tome ispunjavali odgovarajuću anketu tj. Anketu za odgojitelje ili Anketu za ravnatelje. U većini pitanja ponuđena je Likertova skala od 1 do 5 u kojoj 1 predstavlja opciju „u potpunosti se ne slažem“ dok 5 označava opciju „u potpunosti se slažem“. U 19 pitanja nudi se opcija odabira od 1 do 5 dok se u jednom pitanju nudi višestruki odabir.

Analizirajući prethodno prikazane rezultate, može se izvući nekoliko zaključaka:

Ravnatelji iz urbanih i ruralnih područja svoje vještine potrebne za upravljanje dječjim vrtićem procjenjuju vrlo visokom ocjenom. Svi ravnatelji u urbanom području ocjenjuju se ocjenom 4. Ravnatelji iz ruralnog područja procjenjuju se prosječnom ocjenom 4 od kojih troje ravnatelja daje ocjenu 4, jedan ravnatelj daje ocjenu 5, a jedan ocjenu 3. Odgojitelji prate ravnatelje te smatraju da njihovi ravnatelji posjeduju potrebne vještine, iako niti jedan ravnatelj nije dobio prosječnu ocjenu 5, a najvišu prosječnu ocjenu dobio je jedan ravnatelj iz ruralnog područja i ona iznosi 4,8.

Planiranje dugoročnih ciljeva u skladu s vizijom i misijom vrtića ravnatelji iz ruralnih područja procjenjuju većim ocjenama od ravnatelja iz urbanih područja, iako niti oni ne daju niske ocjene. Odgojitelji iz urbanog područja na to pitanje odgovaraju prosječnom ocjenom 4,15 dok odgojitelji iz ruralnog područja daju prosječnu ocjenu 4,27.

Ravnatelji smatraju da stil vođenja po potrebi prilagođavaju različitim ljudima i situacijama dok odgojitelji nisu u potpunosti složni. Odgojitelji iz samo jednog urbanog i jednog ruralnog vrtića misle da su ravnatelji izrazito prilagodljivi dok ostali odgojitelji daju ocjenu između 3 i 4.

Jasno komuniciranje očekivanja i odgovornosti od svakog pojedinca kao i uvođenje promjena koje doprinose razvoju vrtića ravnatelji u ruralnom području ocjenjuju visokim ocjenama dok ravnatelji u urbanim područjima smatraju da nisu toliko uspješni u obavljanju toga segmenta svoga posla. Ista situacija događa se i s odgovorima odgojitelja iz urbanih i ruralnih područja. Odgojitelji iz ruralnih područja smatraju da njihovi ravnatelji obavljaju navedeno na vrlo

zadovoljavajućoj razini dok druga skupina odgojitelja smatra da to u njihovim vrtićima nije tako.

Svi ravnatelji uglavnom smatraju da imaju značajnu ulogu u stvaranju podržavajućeg okruženja i klime vrtića. Odgojitelji se s time slažu, ali ipak odgojitelji iz ruralnih sredina pokazuju višu razinu slaganja s navedenim.

Postavljanje jasnih i izvedivih ciljeva te definiranih vremenskih rokova za realizaciju radnih procesa obje skupine ravnatelja ocjenjuju prosječnom ocjenom 4,4 dok odgojitelji iz urbanog područja daju prosječnu ocjenu 3,92, a odgojitelji iz ruralnog područja prosječnu ocjenu 4,18.

Fokusiranje na obavljanje zadataka ravnatelji iz urbane sredine procjenjuju prosječnom ocjenom 4 dok njihovi odgojitelji smatraju da je to naglašenije te daju prosječnu ocjenu 4,28. Ravnatelji iz ruralne sredine daju prosječnu ocjenu 4,4, a njihovi odgojitelji 3,84.

Ravnatelji iz urbanih i ruralnih sredina se uglavnom smatraju dobrim uzorom svojim zaposlenicima i ocjenjuju se prosječnom ocjenom 4. Samo jedan ravnatelj iz urbanog područja i jedan iz ruralnog daju ocjenu 3. Odgojitelji ne smatraju svoje ravnatelje tako dobrim uzorima te im u urbanim sredinama daju prosječnu ocjenu 3,9 dok u ruralnim ona iznosi 3,74.

Obje skupine ravnatelja iznose da im najveći izazov u radu predstavlja prikupljanje sredstava i komunikacija s nadležnim uredom, a slijedi i zapošljavanje i komunikacija sa zaposlenicima.

Međuljudski odnosi unutar ustanove (pitanja 12, 13, 15, 16 i 19) obje skupine ravnatelja ocjenjuju ocijenom 4 ili 5. Objе skupine odgojitelja također daju visoke ocijene, ali ipak nitko ne daje ocijenu 5. Ravnatelji iz urbanih sredina vještinu rješavanja konfliktnih situacija procjenjuju ocjenom 4 dok ravnatelji iz ruralnih sredina daju prosječnu ocjenu 2,6. Odgojitelji na ovo pitanje također nude slabije ocjene te oni iz urbanih sredina daju prosječnu ocjenu 3,6, a iz ruralnih sredina 3,3. Također, dok ravnatelji smatraju da zaposlenici imaju njihovu podršku u izazovnim situacijama, odgojitelji se ne slažu u potpunosti s tom tvrdnjom te daju niže ocjene, pogotovo odgojitelji iz urbanih sredina.

Ravnatelji u urbanim područjima tvrde da im se zaposlenici obraćaju za pomoć kada dođe do problema, dok oni u ruralnim ipak iskazuju manje slaganje s tom tvrdnjom. Odgojitelji u urbanom području se ipak ne bi složili sa svojim ravnateljima i daju niže ocjene dok oni u ruralnim daju više ocjene.

Ravnatelji iz obje skupine izjavljaju da uglavnom daju povratne informacije zaposleniku te cijene i pohvale dobro izvršen posao. Odgojitelji iz obje skupine potvrđuju da dobivaju povratne informacije o svome doprinosu i radu kao i pohvalu za dobro izvršen posao.

Obje skupine ravnatelja smatraju da potiču svoje zaposlenike na kontinuirani razvoj kroz različite oblike stručnog usavršavanja. Odgojitelji iz urbanih područja toj tvrdnji daju prosječju ocjenu 4,12 dok odgojitelji iz ruralnih područja procjenjuju navedenu tvrdnju ocjenom 4,35. Ravnatelji također tvrde da potiču odgojitelje na primjenu novih ideja/saznanja u radu. Odgojitelji se s time slažu te oni iz urbanog područja daju prosječnu ocjenu 4,1 dok oni iz ruralnog područja daju prosječnu ocjenu 4,31.

## 6. Rasprava

Pomoću istraživanja dostupne literature, istraživačica je sastavila dvije vrste anketa. Jedna anketa bila je napravljena za ravnatelje dječjih vrtića, a druga za odgojitelje. Anketna pitanja usklađena su s teorijskim dijelom rada, a postavljene hipoteze će se potvrditi ili odbaciti s obzirom na rezultate istraživanja. U anketnim upitnicima postavljeno je 30 pitanja, ali za prikaz rezultata izdvojeno je 20 pitanja od kojih 10 pitanja pripada kategoriji Karakteristike i stil vođenja, a 10 pitanja pripada kategoriji Ostvarivanje partnerstva i suradnje unutar i izvan ustanove. Ista pitanja, ali modificirana s obzirom na ispitanike, postavljena su ravnateljima i odgojiteljima. Sva pitanja sadržavala su Likertovu skalu od 1 do 5 u kojoj 1 označava opciju „u potpunosti se ne slažem“ dok 5 označava opciju „u potpunosti se slažem“.

S obzirom na brzinu širenja podataka i informacija u modernom dobu te preopterećenost poslom, autorica je bila svjesna mogućih problema koji bi se mogli pojaviti prilikom istraživanja.

- Prvi problem koji se pojavio bio je pronalaženje ispitanika. Unatoč snažnoj volji i ljubaznosti prilikom skupljanja ispitanika, autorici je to predstavljalo veliki problem jer kontaktirani dječji vrtići nisu htjeli surađivati. Najčešći izgovori su bili da nemaju vremena, imaju brojne sastanke, dobivaju previše svakodnevnih upita itd. Do nekih ravnatelja bilo je nemoguće doći jer su bili na godišnjem odmoru ili nisu bili prisutni na svome radnom mjestu zbog drugih obaveza. Zbog upornosti autorice, mnogi su rekli da će riješiti anketni upitnik, ali to se nije dogodilo. Do pouzdanih ispitanika došlo se preko osobnih poznanstava i ustrajnog podsjećanja na anketu jer drugačije nije bilo moguće te se tako riješio prvi problem.
- Drugi problem je predstavljala tema ovog rada pa tako i anketnog upitnika. Autorica je morala ravnateljima/cama naglasiti da se ne ispituje kvaliteta njihovog vođenja već se želi dobiti uvid u razlike u stilovima vođenja između predškolskih ustanova u urbanim i ruralnim područjima.

S obzirom na rezultate, zaključujemo da je hipoteza djelomično opovrgnuta i to u sljedećim segmentima:

- Svi ravnatelji svoje vještine potrebne za upravljanje dječjim vrtićem procjenjuju visokom ocjenom dok ih odgojitelji u tome prate te njihove ocjene pokazuju slaganje s navedenim.

- Svi ravnatelji smatraju da se dobro snalaze u planiranju dugoročnih ciljeva u skladu s vizijom i misijom ustanove, a njihovi odgojitelji također daju visoke ocjene.
- Ravnatelji i odgojitelji su složni kada se dovodi u pitanje ravnateljeva značajna uloga u stvaranju podržavajućeg okruženja i klime vrtića, iako uspoređujući odgojitelje iz ruralnih i urbanih područja možemo vidjeti veće ocjene kod odgojitelja iz ruralnih područja.
- Obje skupine ravnatelja smatraju da postavljaju jasne i izvedive ciljeve te definiraju vremenske rokove za realizaciju radnih procesa. Obje skupine odgojitelja se s time slažu, ali možemo vidjeti veće slaganje kod odgojitelja iz ruralnog područja.
- Svi ravnatelji i odgojitelji složni su u tvrdnji da daju/dobivaju povratne informacije o radu.
- Kontinuirani razvoj kroz različite oblike stručnog usavršavanja kao i poticanje na primjenu novih ideja/saznanja u radu svi ravnatelji i odgojitelji procjenjuju visokim ocjenama.

Hipoteza je djelomično potvrđena u sljedećim segmentima:

- Prilagođavanje stila vođenja odgojitelji procjenjuju nižim ocjenama dok ravnatelji daju visoke ocjene, pogotovo ravnatelji iz ruralnog područja.
- Ravnatelji i odgojitelji iz ruralnog područja navode da se u njihovim vrtićima jasno komuniciraju očekivanja i odgovornosti od svakog pojedinca te se uvode promjene koje doprinose razvoju vrtića dok ravnatelji i odgojitelji iz urbanog područja nisu zadovoljni i navedeno procjenjuju nižim ocjenama.
- Obje skupine ravnatelja se uglavnom smatraju dobrim uzorom svojim zaposlenicima dok obje skupine odgojitelja daju prosječno niže ocjene.
- Fokusiranje na obavljanje zadataka naglašeno je i u urbanim i ruralnim sredinama, ali odgojitelji iz urbanih sredina daju veće prosječne ocjene od svojih ravnatelja dok odgojitelji iz ruralne sredine daju niže prosječne ocjene od svojih ravnatelja.
- Ravnatelji iz urbanih sredina smatraju da imaju vještine potrebne za rješavanje konfliktnih situacija dok ravnatelji iz ruralnih sredina pokazuju svoje neslaganje i nisu zadovoljni tom vještinom. Odgojitelji smatraju da nemaju dovoljnu podršku od svojih ravnatelja u izazovnim situacijama dok ravnatelji smatraju da im pružaju podršku.

- Ravnatelji iz urbanih sredina tvrde da im se zaposlenici mogu obratiti za pomoć dok se njihovi odgojitelji ne slažu s time. Ravnatelji iz ruralnih sredina smatraju da u tome nisu toliko uspješni dok im njihovi odgojitelji daju veće ocjene.

Iako generalno ne postoje velika odstupanja, uočljivo je da odgojitelji iz ruralnih područja daju više prosječne ocjene.



## 7. Zaključak

Vođenje kao funkcija može se promatrati kroz različite stilove. Svaki stil ima određene karakteristike i specifičnosti. Gotovo je nemoguće, pa čak i neispravno, uvijek koristiti isti stil vođenja jer bi uspješni vođa trebao svoj stil prilagoditi situaciji u kojoj se nalazi. Osoba koja vodi trebala bi znati voditi u svim (ne)prilikama. Kada se na njenom putu nađu prepreke, ona koristi svoje znanje i sposobnosti kako bi ih savladala i spasila budućnost organizacije. U suprotnom slučaju, kada se poslovanje nalazi u pozitivnim pomacima, vođa mora i dalje biti spreman na eventualne poteškoće kako bi ih lakše otklonio kada one dođu. U ovom radu daje se pregled stilova vođenja od najstarijih pa sve do najnovijih. Poseban naglasak stavlja se na Blake and Mouton menadžersku mrežu. Blake and Mouton menadžerska mreža daje dobar prikaz menadžmenta i vođenja. Prema njoj se vođe mogu podijeliti s obzirom na to posvećuju li više pažnje brizi za ljude ili proizvodnju, ili je njihova pažnja usmjerena na oboje. Istraživanje pokazuje da ravnatelji shvaćaju važnost međuljudskih odnosa unutar ustanove i vode brigu o ljudima, ali ne zanemaruju obavljanje zadataka. Takav stil vođenja naziva se umjereni stil. Kao što je vidljivo iz rezultata, vođama veliki izazov predstavlja rješavanje konfliktnih situacija između zaposlenika, ali toga su svjesni i žele se na tom području usavršavati.

Dječji vrtići se razvijaju u urbanim i ruralnim sredinama. Njihova pristupačnost i dostupnost se razlikuje, ali u vođenju predškolskih ustanova gotovo da i nema razlika. Moglo bi se zaključiti da određeni segmenti bolje funkcioniraju u urbanim, dok drugi u ruralnim sredinama, ali u većem broju segmenata odgovori odgojitelja i ravnatelja na anketna pitanja se podudaraju.

Unatoč svim problemima koji se javljaju u odgojno-obrazovnom sustavu, u ovom radu navedeno je nekoliko pozitivnih primjera kako bi se dokazalo da akteri ulažu svoje vrijeme i trud promičući promjene, ali one se sporo događaju. Razlog tome može biti mnogobrojnost aktera koji sudjeluju u sustavu. Važnost ulaganja u rani i predškolski odgoj i obrazovanje prepoznata je na nacionalnoj razini što pobuđuje nadu odgojitelja i ravnatelja, ali i svih ostalih sudionika da će sustav postati kvalitetniji, pristupačniji i dostupniji svima.

## Literatura

- Belak, V. (2014). Menadžment u teoriji i praksi. BELAK EXCELLENS d.o.o. Zagreb
- Buhač, Lj. (2017). Theoretical Definition of Pedagogical Management. *Acta Iadertina*, 14 (1), 61-80. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/190035> (30.7.2022.)
- Čadarović, O. i Šarinić, J. (2008). Suvremena komunikacijska tehnologija i urbana sredina - prostor, mjesta, vrijeme. *Socijalna ekologija*, 17 (4), 331-341. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/36574> (30.6.2022.)
- Čagalj, M., Ivanković, M., Dulčić, Ž., Grgić, I. i Paštar, M. (2021). Tipologija ruralnog prostora Republike Hrvatske s posebnim osvrtom na Splitsko-dalmatinsku županiju. *Agroekonomia Croatica*, 11 (1), 93-103). Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/269945> (15.6.2022.)
- Demonja, D. i Baćac, R. (2013). Ruralna graditeljska baština u funkciji turističke ponude Hrvatske. *Podravina*, 12 (23), 133-149. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/107198> (29.6.2022.)
- Dječji vrtić Medveščak. EU projekti. <https://vrtic-medvescak.zagreb.hr/default.aspx?id=163>
- Dobrotić, I., Matković T., Menger V. (2018). Analiza pristupačnosti, kvalitete, kapaciteta i financiranja sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj. Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku. Zagreb <https://demografijaimladi.gov.hr/UserDocsImages/Direktorij%201/Analiza%20pristupa%C4%8Dnosti%20,%20kvalitete,%20kapaciteta%20i%20financiranja%20sustava%20ranog%20i%20pred%C5%A1kolskog%20odgoja%20i%20obrazovanja%20u%20Republici%20Hrvatskoj.pdf>
- Dogradnja i djelomična adaptacija vrtića u Brtonigli. EU projekti. Program ruralnog razvoja 2014.-2020. Službene stranice Općine Brtonigla-Verteneglio <https://www.brtonigla-verteneglio.hr/hr/eu-projekti/item/3956-dogradnja-i-djelomicna-adaptacija-vrtica-u-brtonigli>
- Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. Dječji vrtići i druge pravne osobe koje ostvaruju programe predškolskog odgoja početak ped. g. 2020./2021. Zagreb <https://podaci.dzs.hr/2021/hr/9961>
- Geiger Zeman, M. i Zeman, Z. Lokalna zajednica i integralni održivi razvoj, 83-109. [https://www.pilar.hr/wp-content/images/stories/dokumenti/e\\_knjige/soc\\_zajednica\\_082.pdf](https://www.pilar.hr/wp-content/images/stories/dokumenti/e_knjige/soc_zajednica_082.pdf) (1.7.2022.)
- Grad sufinancira smještaj djece u privatnim vrtićima. (2021). Gradske službene stranice. Grad Dugo Selo. <https://dugoselo.hr/grad-sufinancira-smjestaj-djece-u-privatnim-vrticima-potpisani-ugovori-za-2021-godinu/>
- Građanski odgoj Rijeka. Odjel za odgoj i školstvo Grada Rijeke. <https://gradanskiodgoj.rijeka.hr/sto-treba-znati-o-zivotu-u-demokraciji/demokracija/moja-lokalna-zajednica/>
- Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 1. 7. 2022. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=37030>
- Kako do vrtića za sve? Mogućnosti financiranja sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. (2020). Ured UNICEF-a za Hrvatsku. Zagreb

Katalog državnih stručnih skupova Agencije za odgoj i obrazovanje za 2022. godinu. Službena stranica Agencije za odgoj i obrazovanje. <https://www.azoo.hr/strucni-skupovi-arhiva/katalog-drzavnih-strucnih-skupova-azoo-a-za-2022-godinu/>

Miljak, A., (2009). Življenje djece u vrtiću. SM Naklada d.o.o. Zagreb

Perovic, S. i Kurtović Folić, N. (2012). Braunfield regeneracija - imperativ za održivi urbani razvoj. *Građevinar*, 64 (05.), 373-383. <https://doi.org/10.14256/JCE.656.2012> (1.7.2022.)

Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005.-2010. Republika Hrvatska. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa. [https://www.draganprimorac.com/wp-content/uploads/2020/02/Plan-razvoja-sustava-odgoja-i-obrazovanja-2005\\_2010.pdf](https://www.draganprimorac.com/wp-content/uploads/2020/02/Plan-razvoja-sustava-odgoja-i-obrazovanja-2005_2010.pdf)

Predškolski odgoj. Službena stranica Grada Umaga. <https://umag.hr/informacije/predskolski-odgoj-65>

Predškolske ustanove. Središnji državni ured za demografiju i mlade. Republika Hrvatska. <https://demografijaimladi.gov.hr/demografija-5636/predskolske-ustanove-5669/5669>

Sergejev, D. (1978). Što je lokalna zajednica (komuna)?. *Sociologija i prostor*, (59-60), 91-98. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/119094> (29.6.2022.)

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga. Zagreb

Službene stranice Grada Zagreba. Gradovi i općine. <https://www.zagreb.hr/gradovi-i-opcine/157699>

Središnji državni ured za demografiju i mlade. Predškolske ustanove. Republika Hrvatska. <https://demografijaimladi.gov.hr/demografija-5636/predskolske-ustanove-5669/5669>

Trendovi u kvaliteti života, Hrvatska: 2007. – 2012., Eurofond. [http://publications.europa.eu/resource/cellar/1a89ff67-68c9-4ba4-bcd2-637038ec5706.0002.02/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/1a89ff67-68c9-4ba4-bcd2-637038ec5706.0002.02/DOC_1) (17.6.2022.)

Vrtić po mjeri roditelja. Službene stranice Grada Čakovca. <https://www.cakovec.hr/web/vrtic-po-mjeri-roditelja-i-djece-europskim-sredstvima-sufinancirat-ce-se-rad-djecjeg-vrtica-djecja-masta-do-20-sati/#>

Za svako dijete, vrtić. Širenje dostupnosti ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Hrvatskoj. (2018). Ured UNICEF-a za Hrvatsku. Zagreb <https://ruralnirazvoj.hr/files/documents/Za-svako-dijete-vrti%C4%87-UNICEF.pdf>

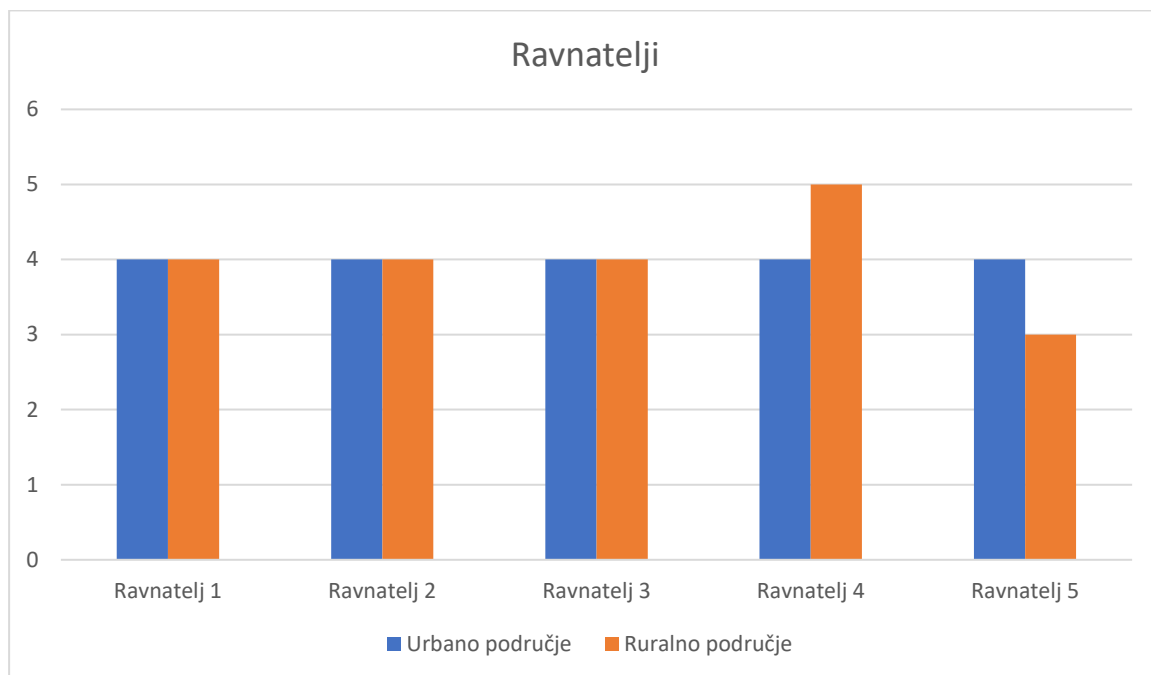
Zovko, V. (2018). Menadžment: poslovanje u digitalnom svijetu. *Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu*. Zagreb

## Dodatak

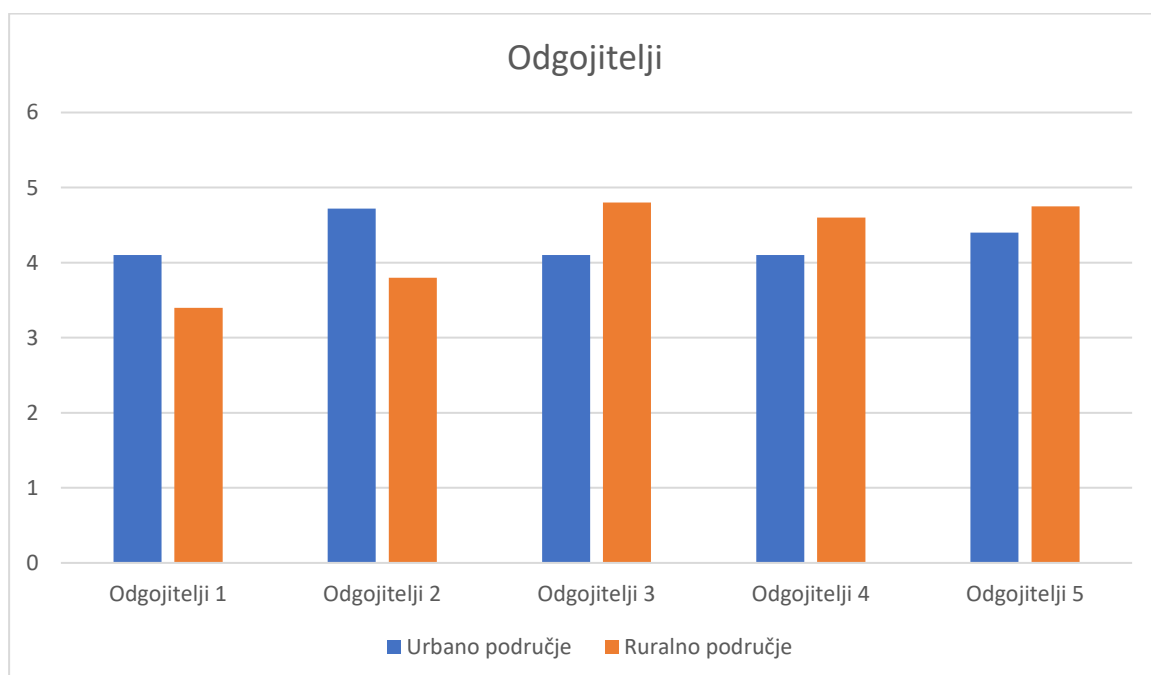
### 1. KATEGORIJA: KARAKTERISTIKE I STIL VOĐENJA

#### 1.PITANJE

*Posjedujem potrebne vještine za upravljanje dječjim vrtićem.*

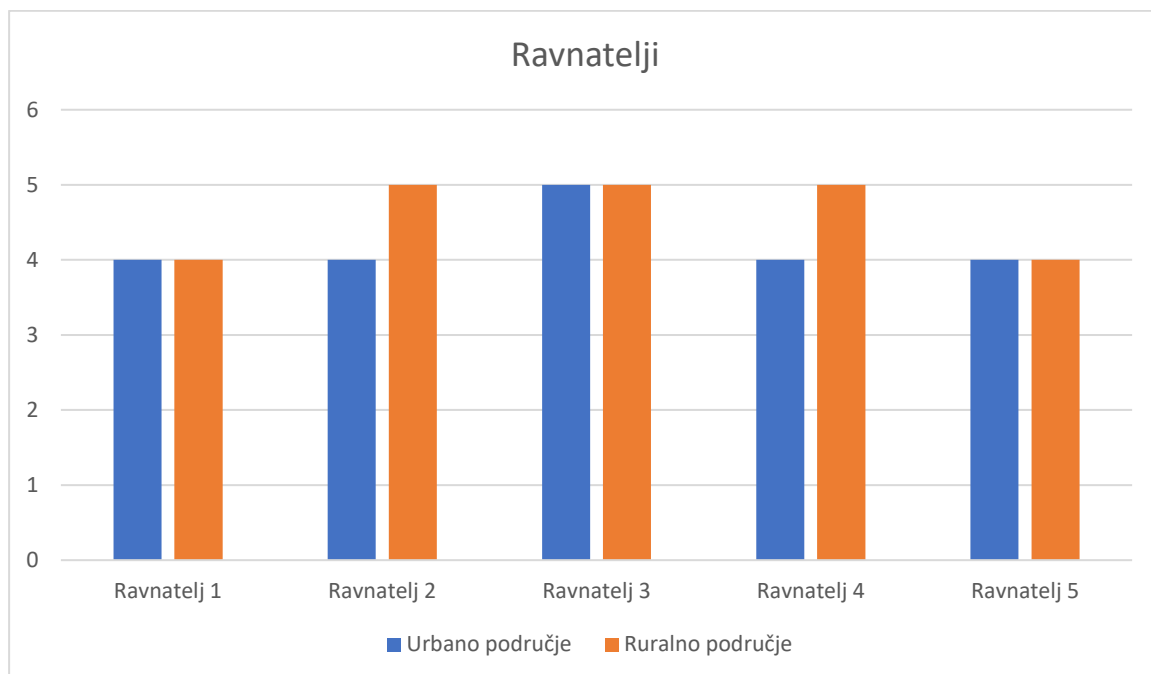


*Ravnatelj/ica posjeduje potrebne vještine za upravljanje dječjim vrtićem.*

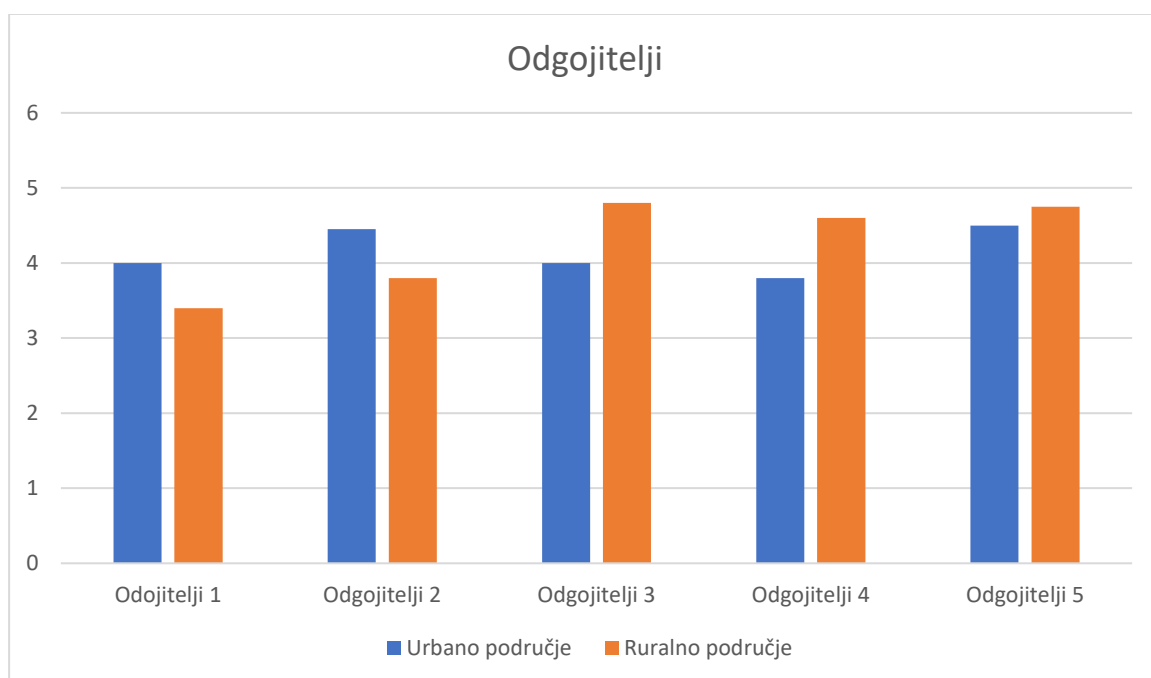


## 2. PITANJE

*Planiram dugoročne ciljeve u skladu s vizijom i misijom vrtića.*

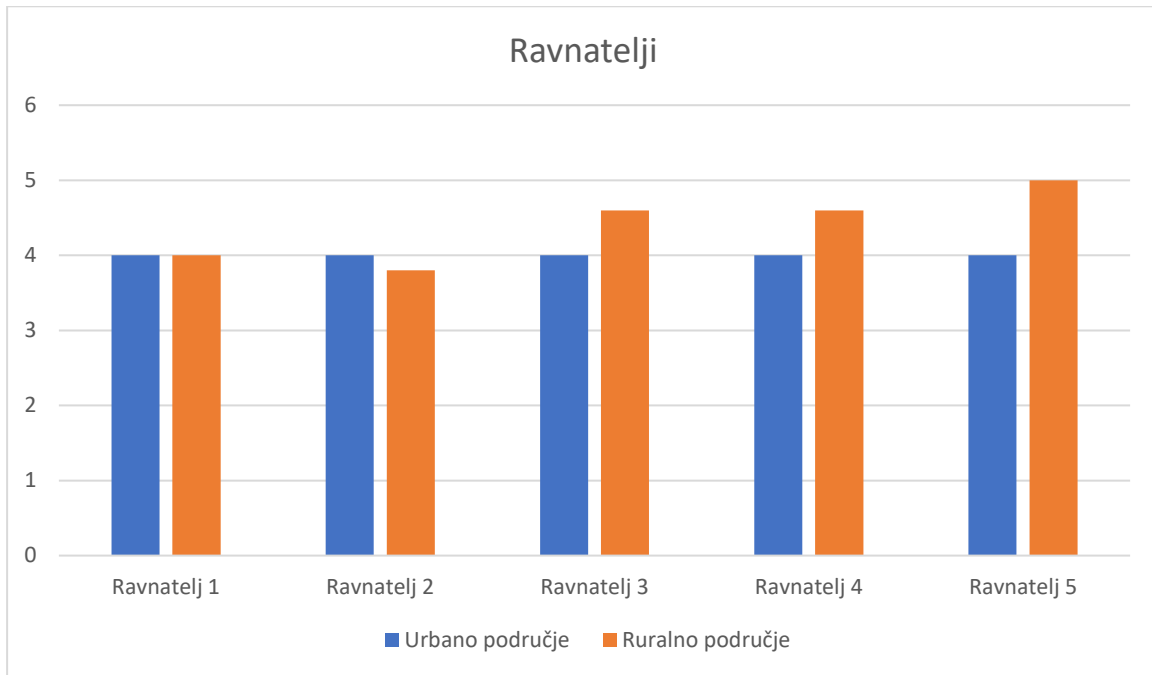


*Ravnatelj/ica planira dugoročne ciljeve u skladu s vizijom i misijom vrtića.*

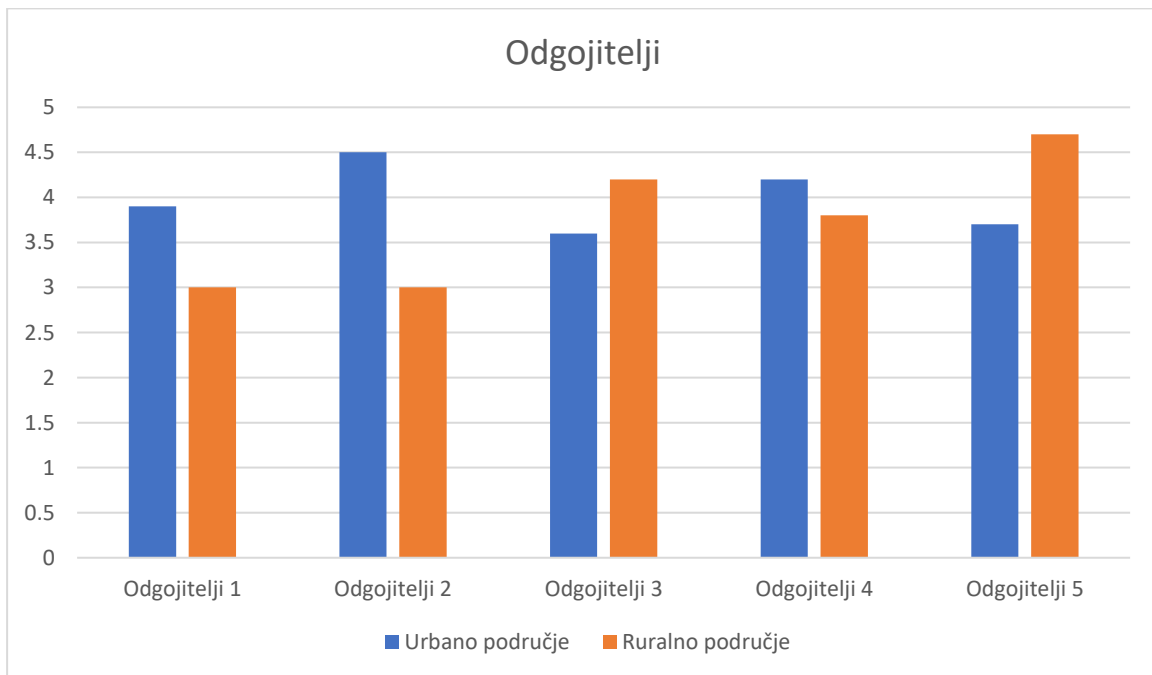


### 3. PITANJE

*Stil vođenja po potrebi prilagođavam različitim ljudima i situacijama.*

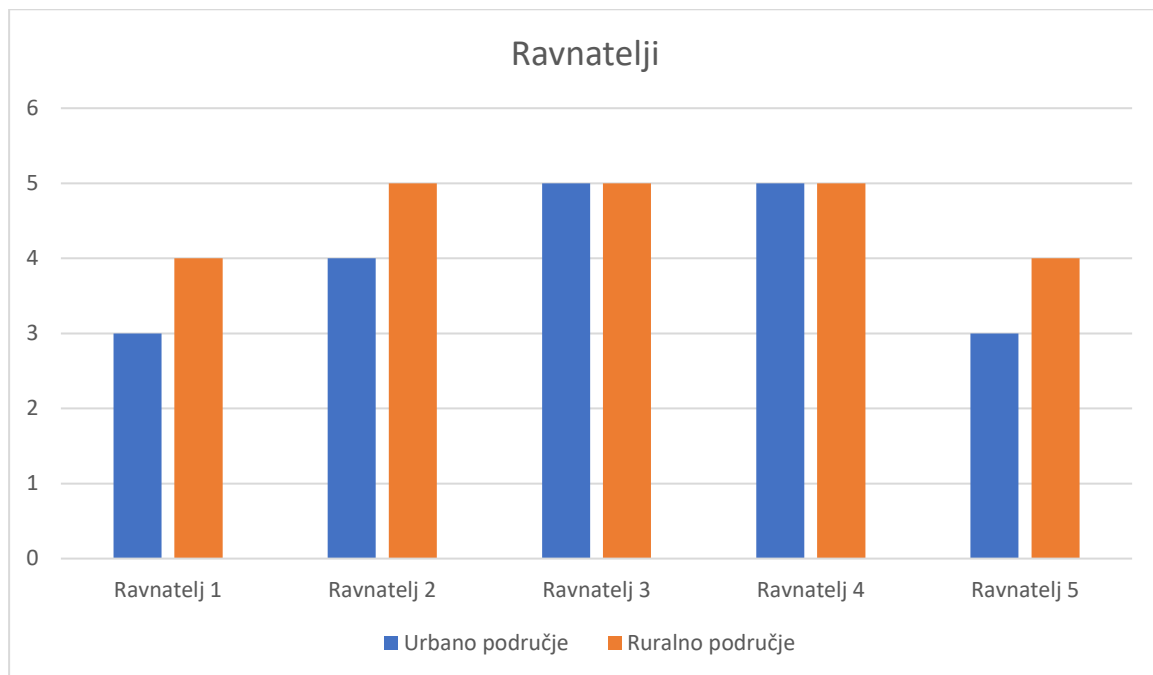


*Ravnatelj/ica stil vođenja po potrebi prilagođava različitim ljudima i situacijama.*

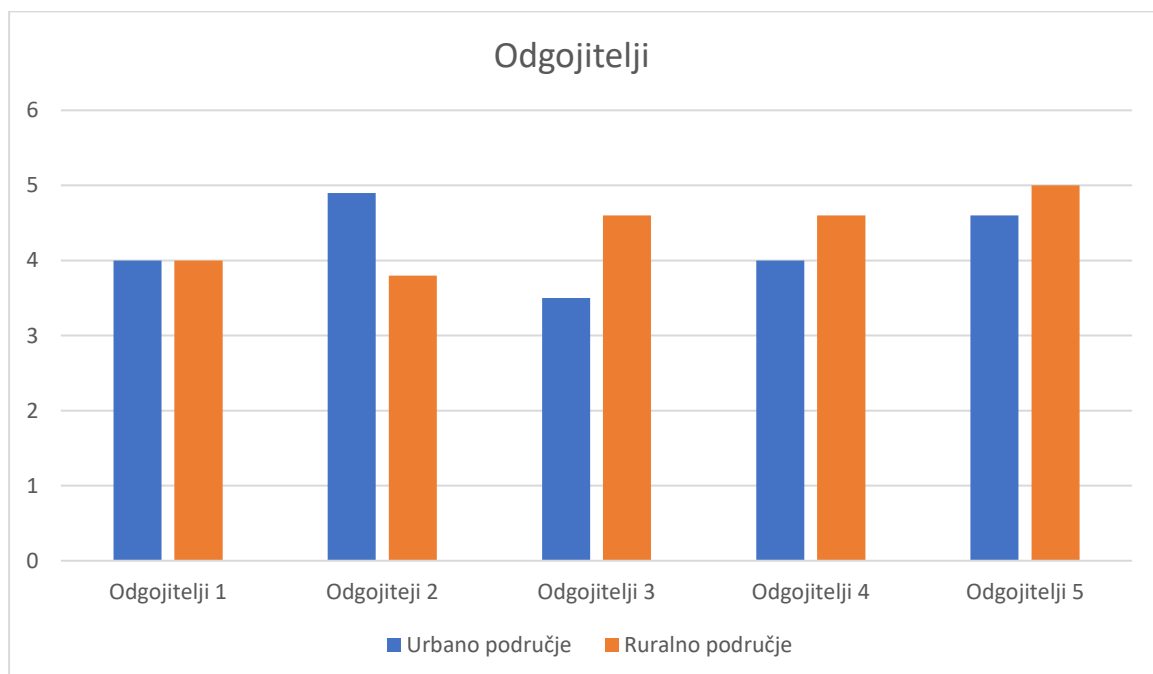


#### 4. PITANJE

*Jasno komuniciram očekivanja i odgovornosti od svakog pojedinca.*

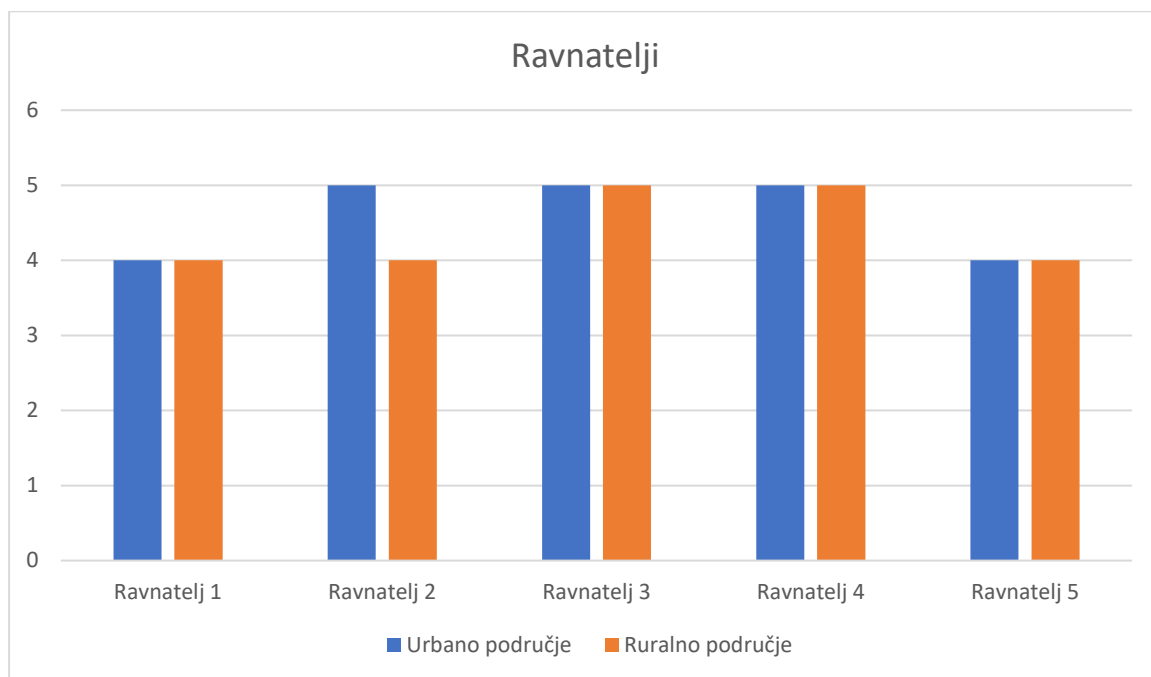


*Ravnatelj/ica jasno komunicira očekivanja i odgovornosti od svakog pojedinca.*

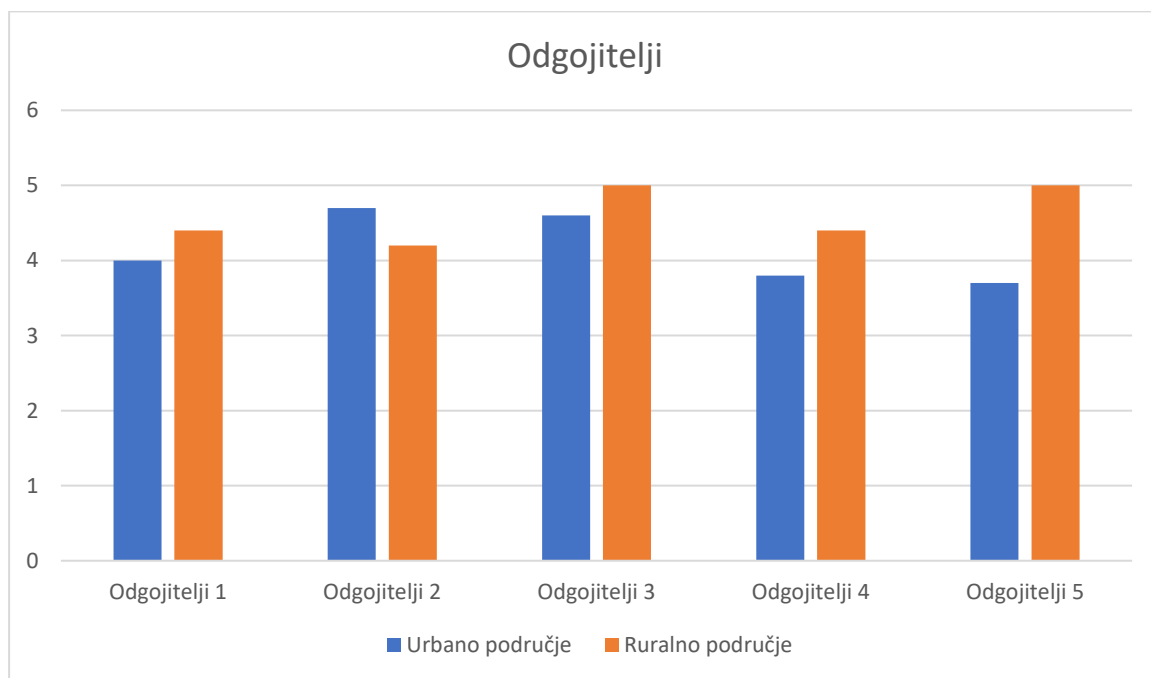


## 5. PITANJE

*Imam značajnu ulogu u stvaranju podržavajućeg okruženja i klime vrtića.*



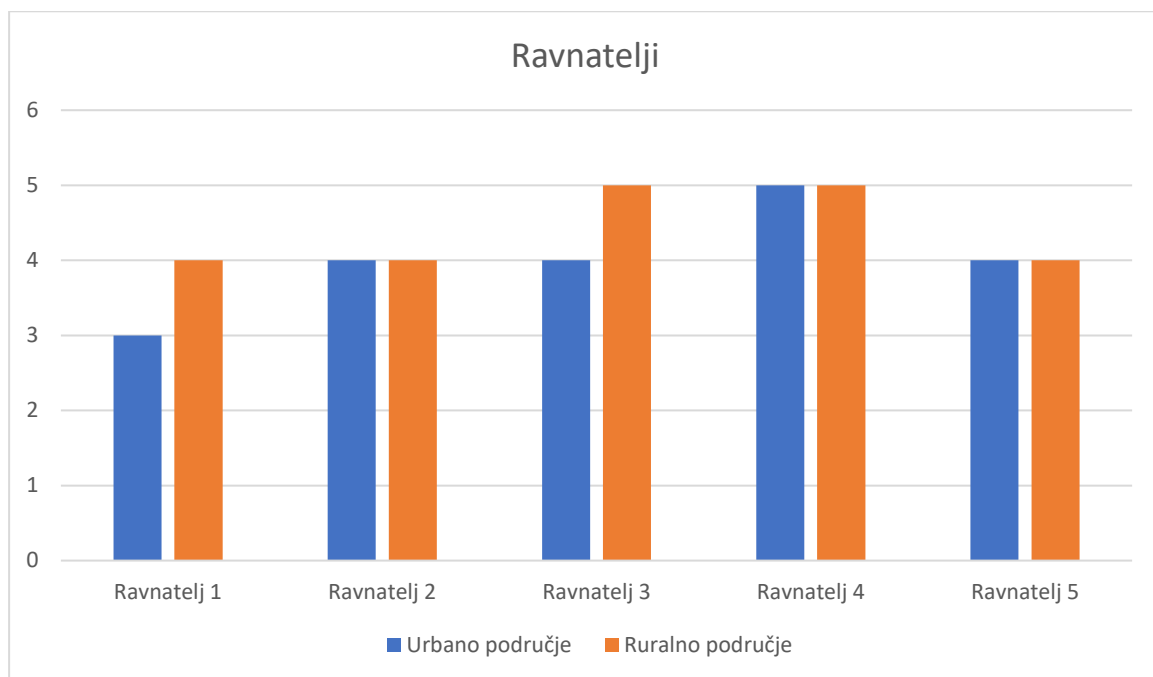
*Ravnatelj/ica ima značajnu ulogu u stvaranju podržavajućeg okruženja i klime vrtića.*



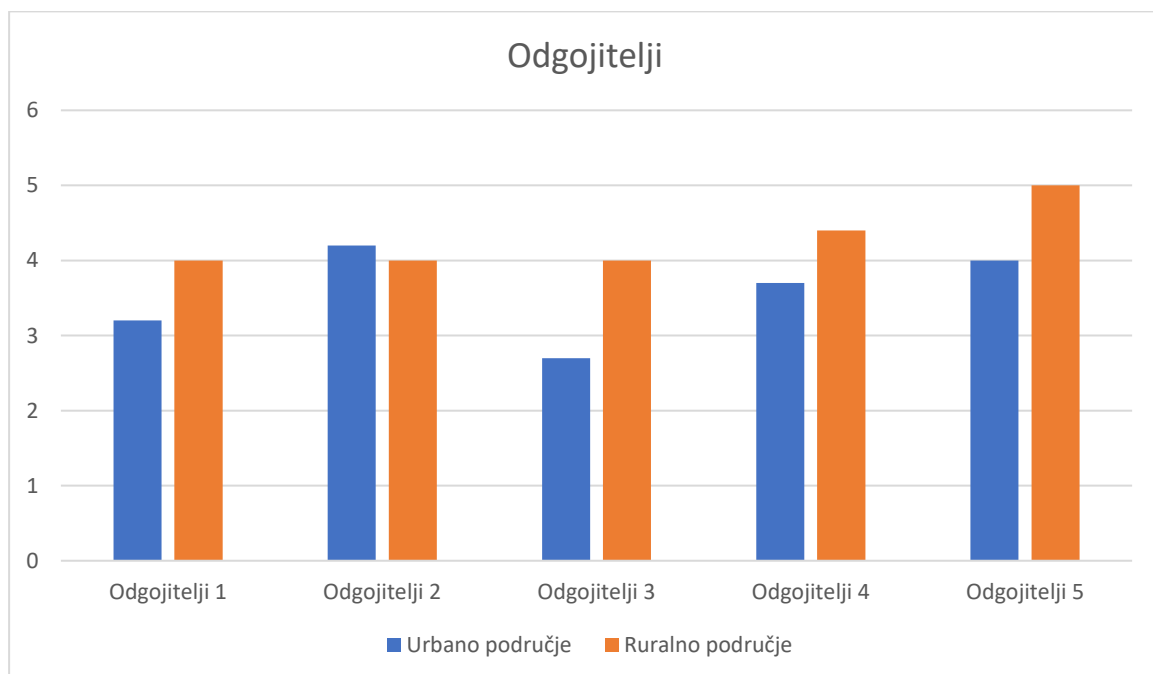


## 6. PITANJE

*Uvodim promjene koje doprinose razvoju vrtića.*

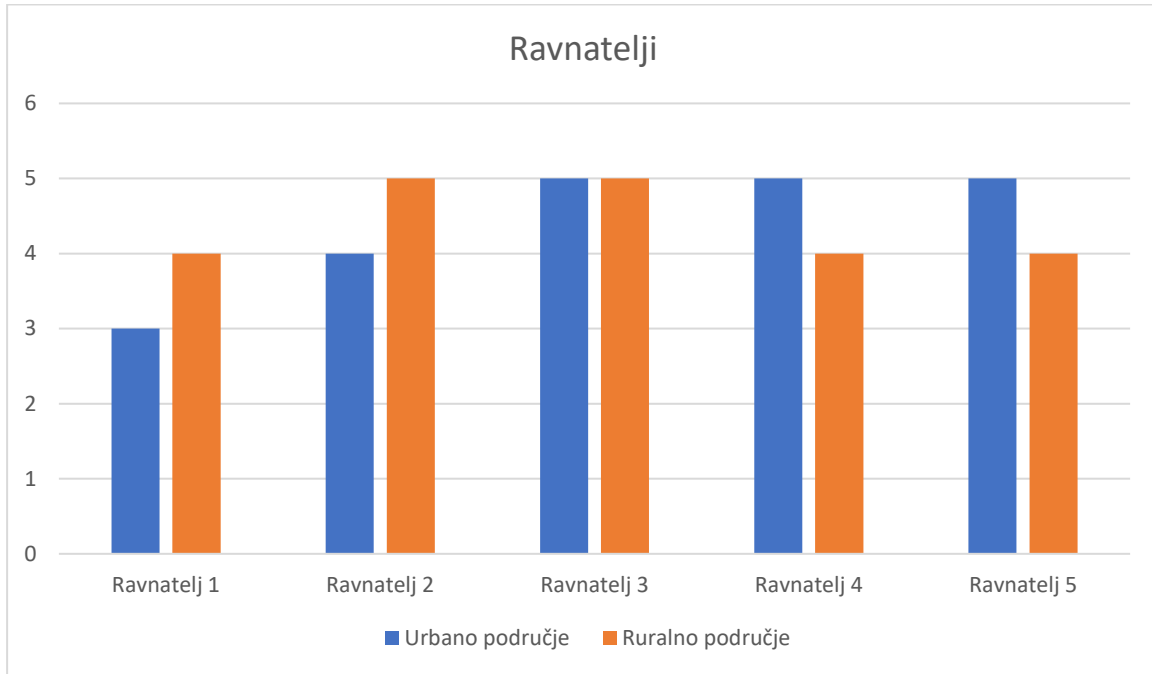


*Ravnatelj/ica uvodi promjene koje doprinose razvoju vrtića.*

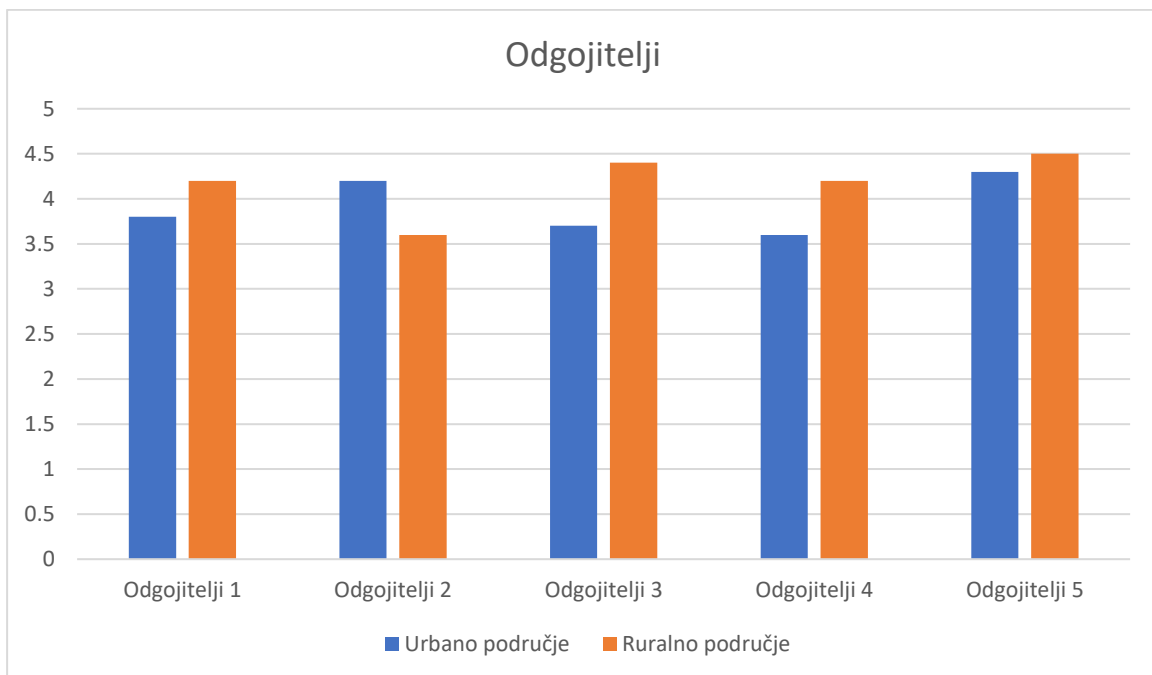


## 7. PITANJE

*Radne procese usmjeravam postavljanjem jasnih i izvedivih ciljeva te definiranih vremenskih rokova za realizaciju.*

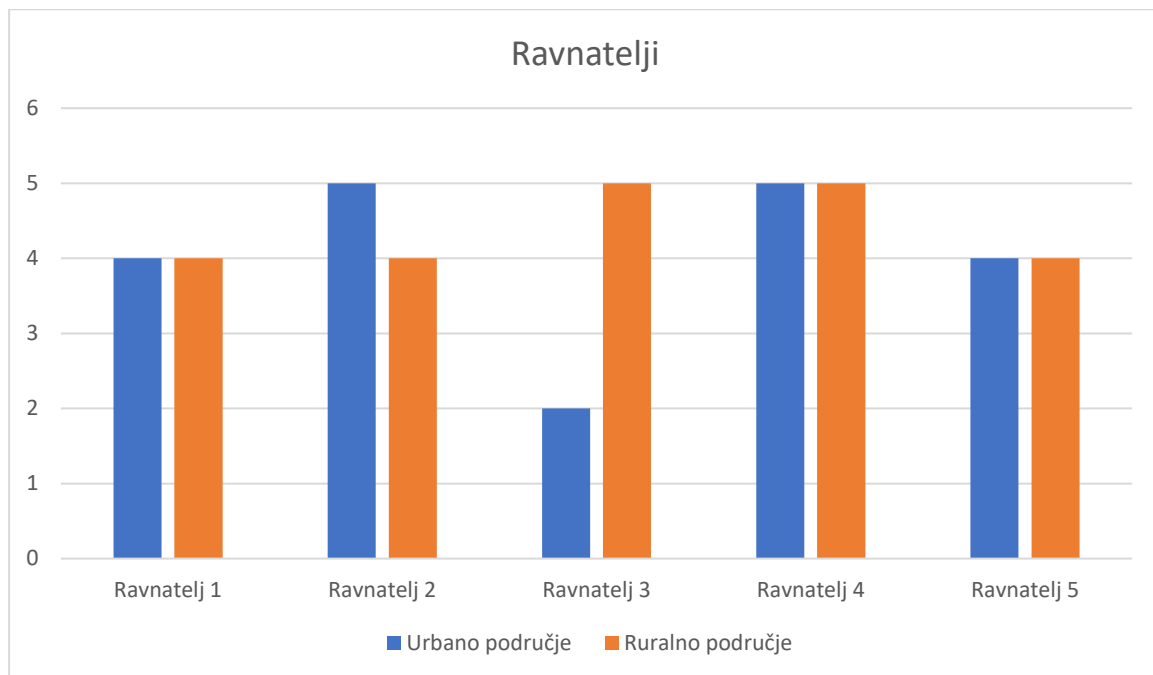


Ravnatelj/ica radne procese usmjerava postavljanjem jasnih i izvedivih ciljeva te definiranih vremenskih rokova za realizaciju.

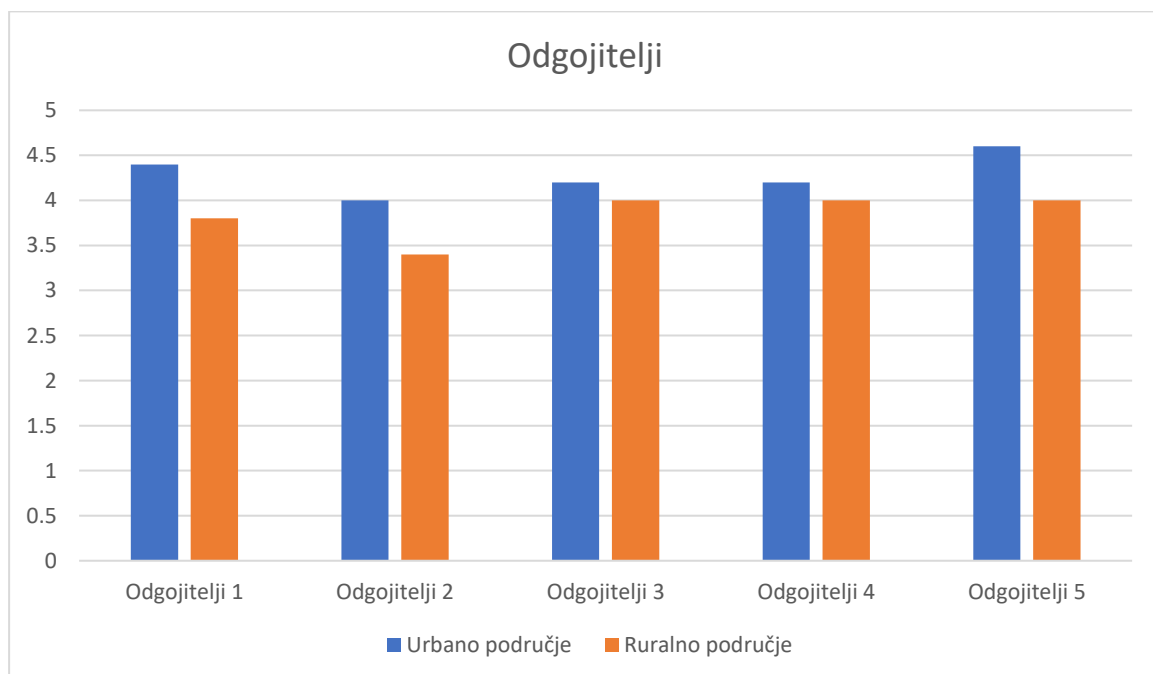


## 8. PITANJE

*U svom se radu fokusiram na obavljanje zadataka.*

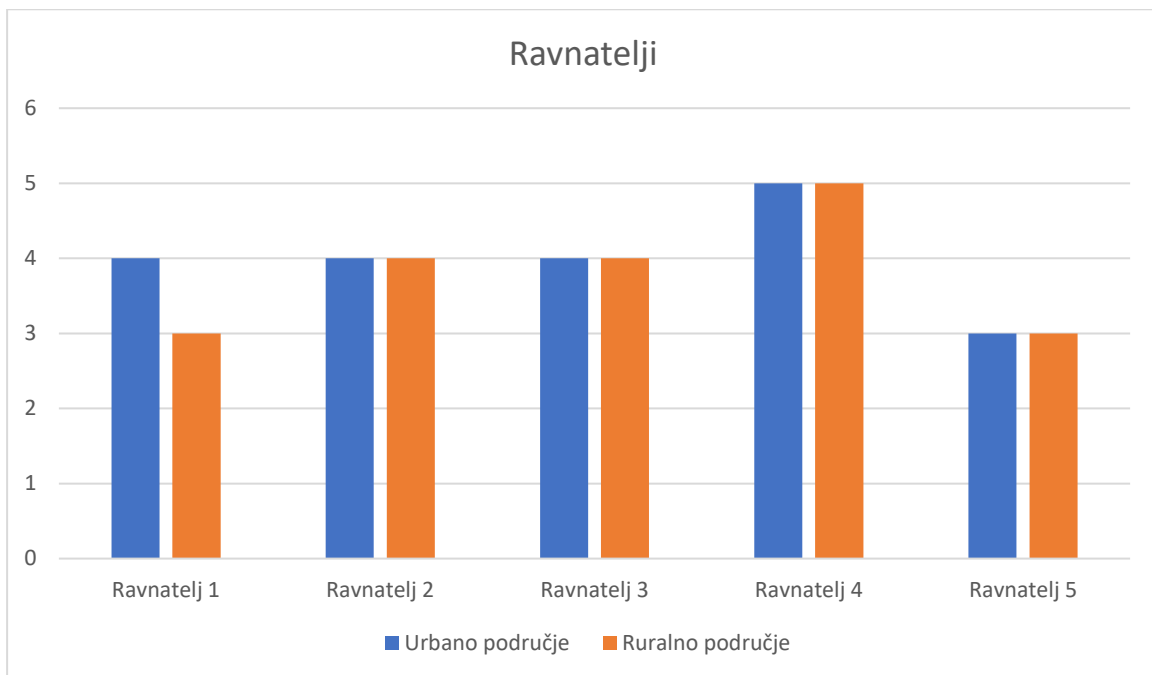


*Ravnatelj/ica se u svom radu fokusira na obavljanje zadataka.*

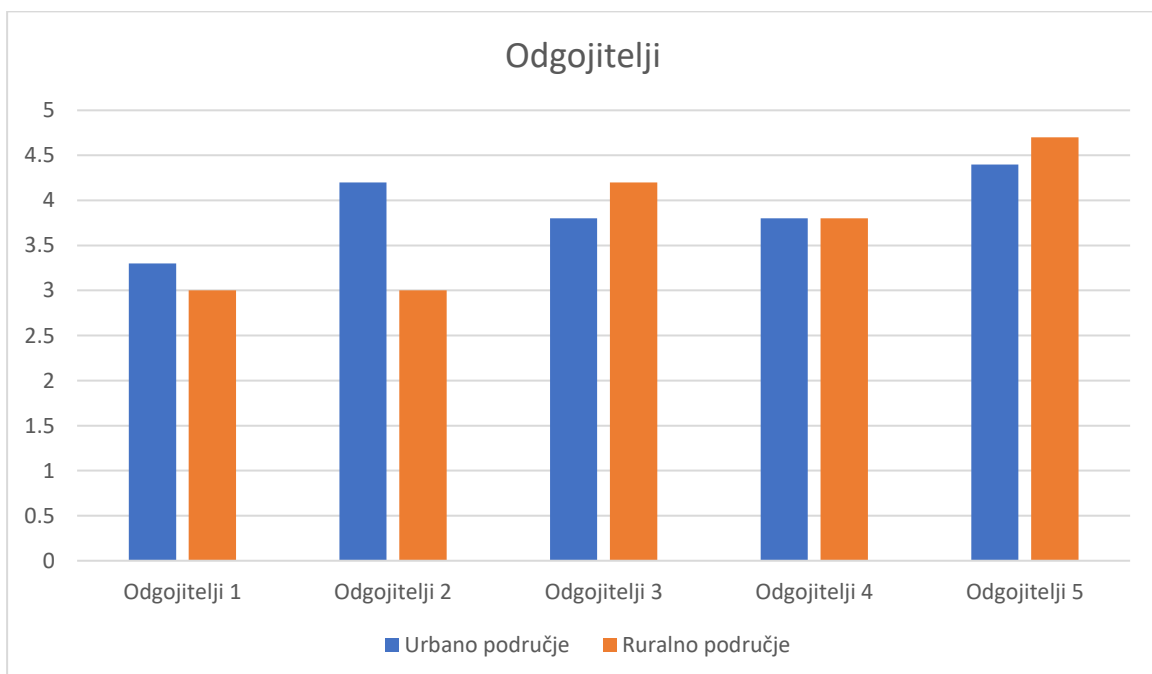


## 9. PITANJE

*Smatram se dobrim uzorom svojim zaposlenicima.*

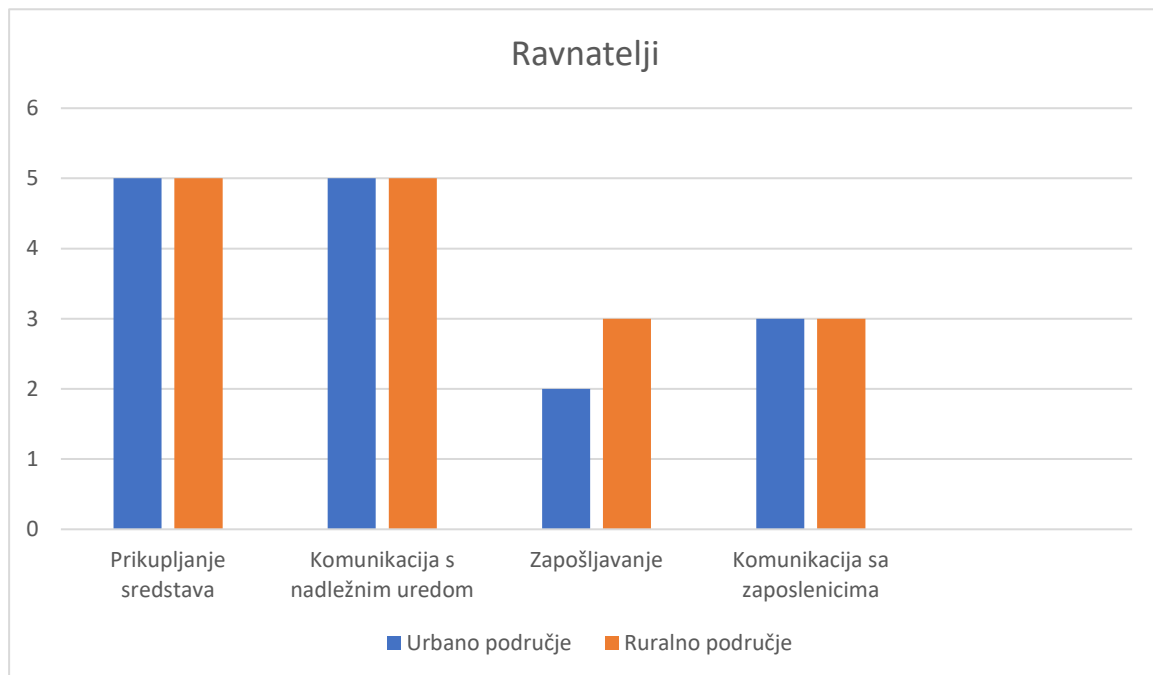


*Smatram ravnatelja/icu dobrim uzorom svojim zaposlenicima.*



## 10. PITANJE

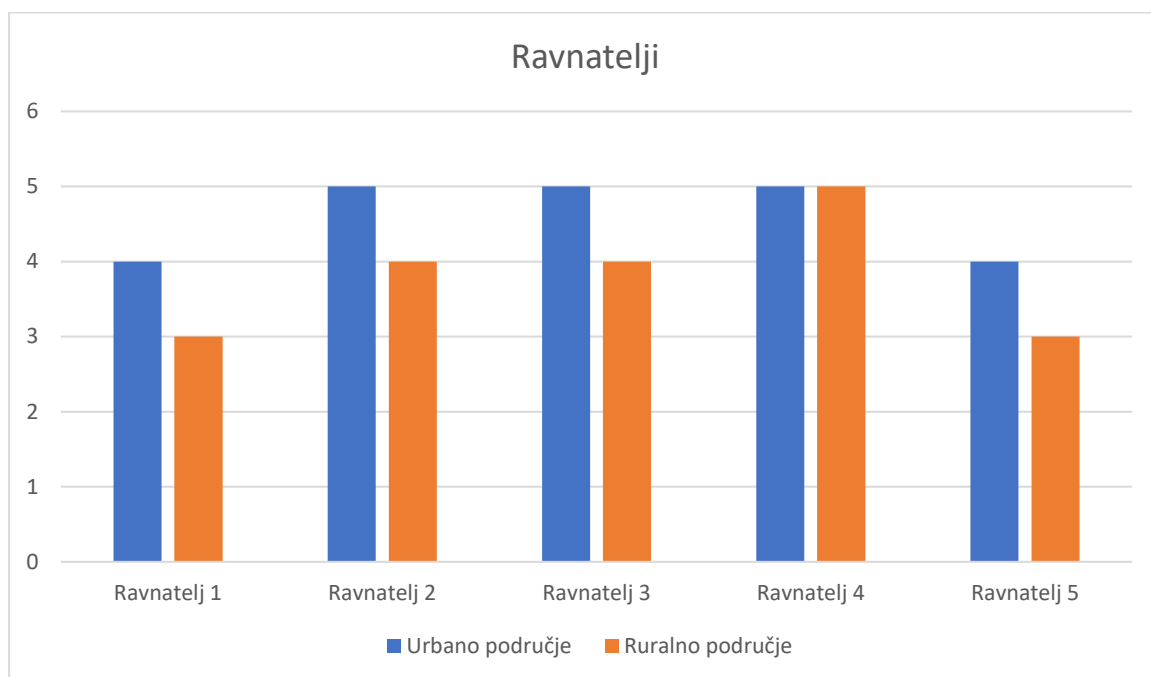
*Što Vam predstavlja najveći izazov u radu?*



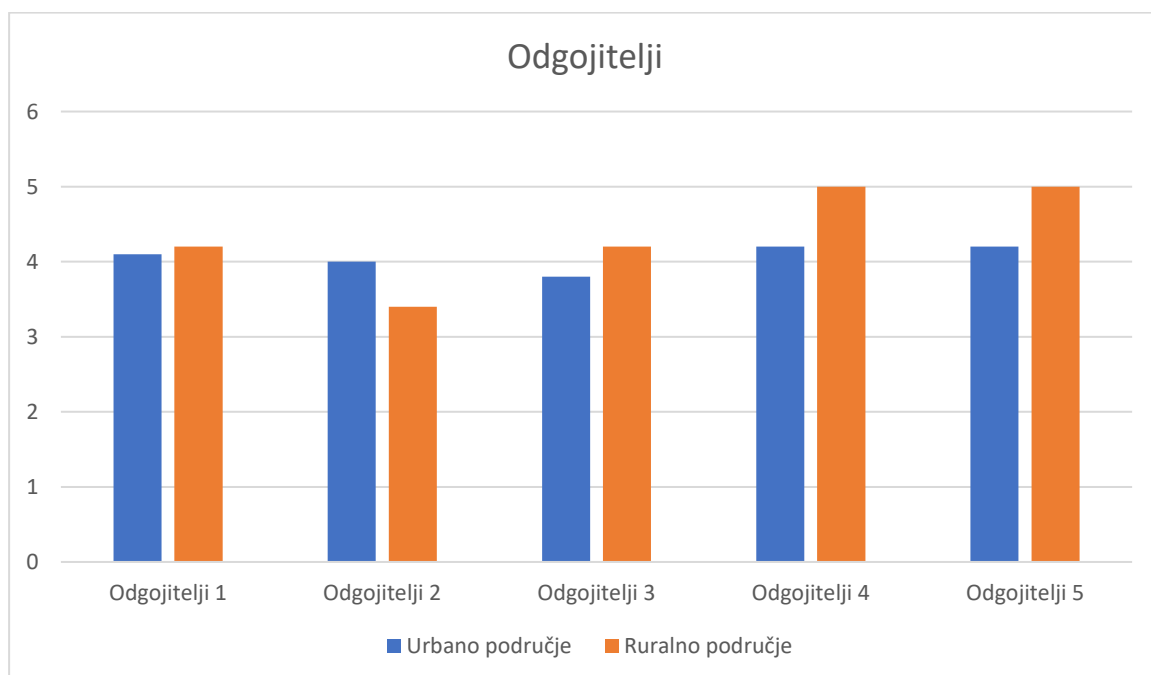
## OSTVARIVANJE PARTNERSTVA I SURADNJE UNUTAR I IZVAN USTANOVE

### 11. PITANJE

*Kada dođe do problema, zaposlenici se meni obraćaju za pomoć.*

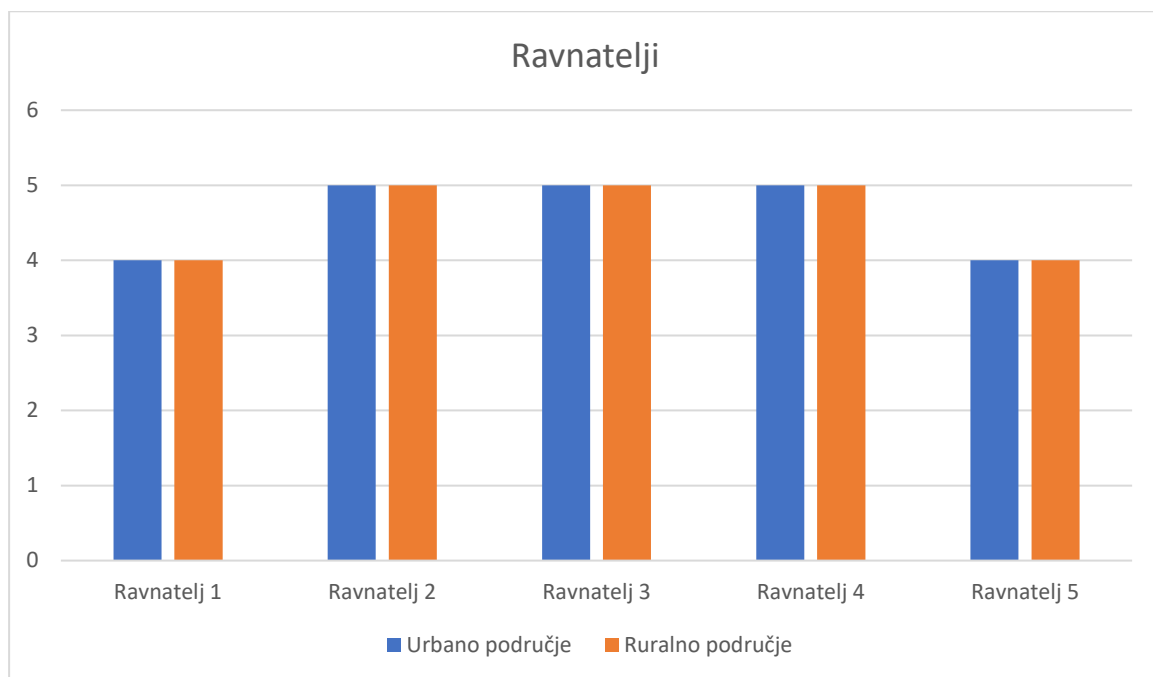


*Kada dođe do problema, ravnatelju/ici se obraćam za pomoć.*

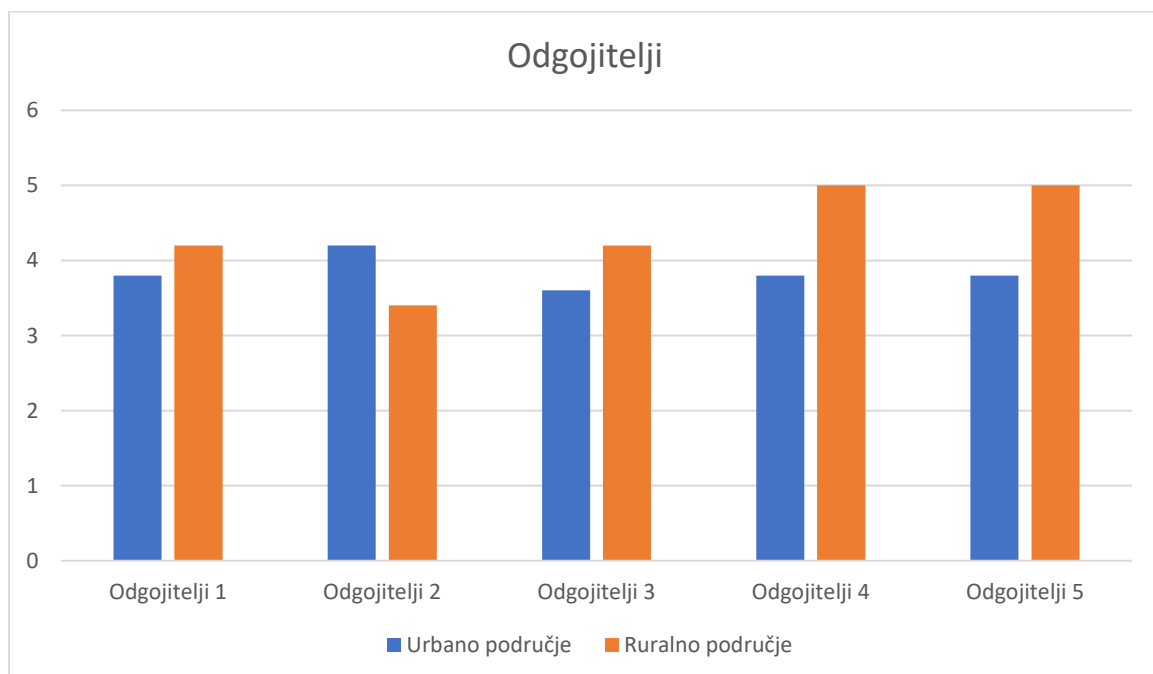


## 12. PITANJE

*Djelatnici vrtića imaju moju podršku u izazovnim situacijama.*

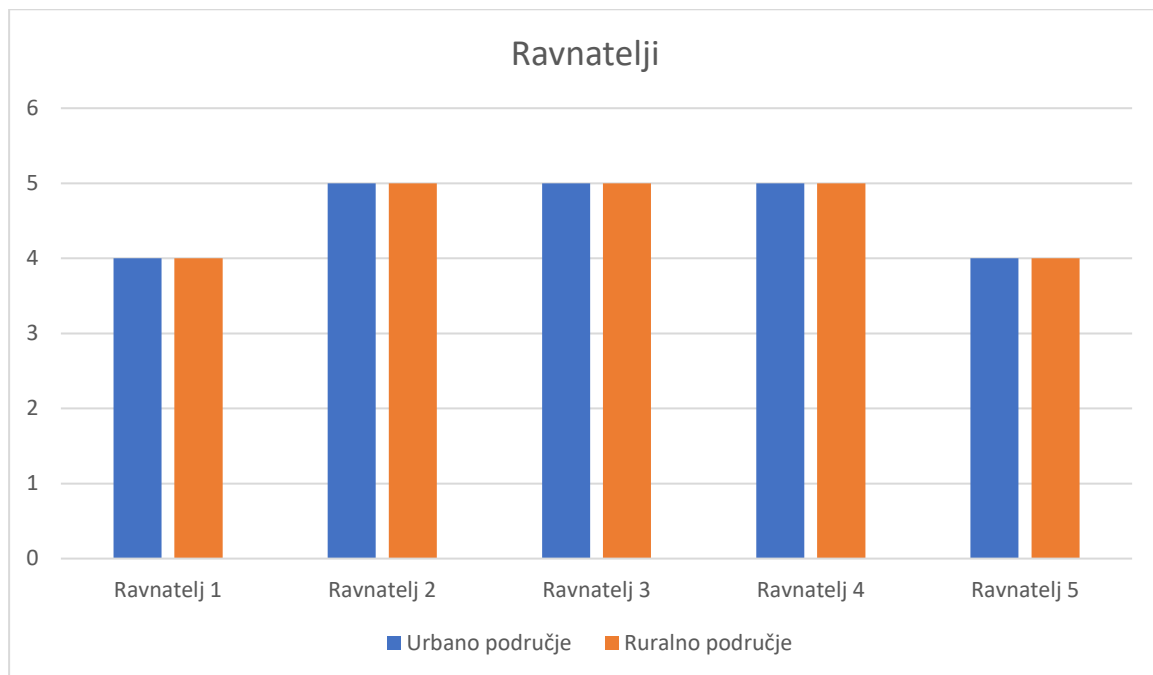


*Imam podršku ravnatelja/ice u izazovnim situacijama.*

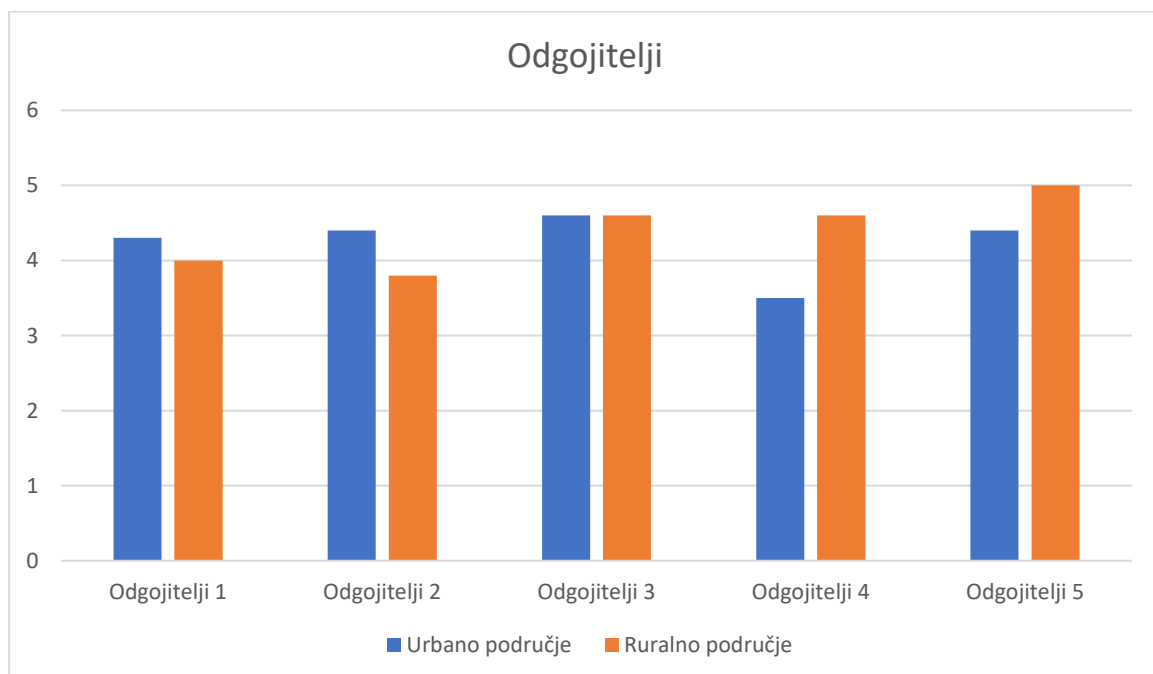


### 13. PITANJE

*Potičem suradnju i međusobno povjerenje između članova svoga tima.*



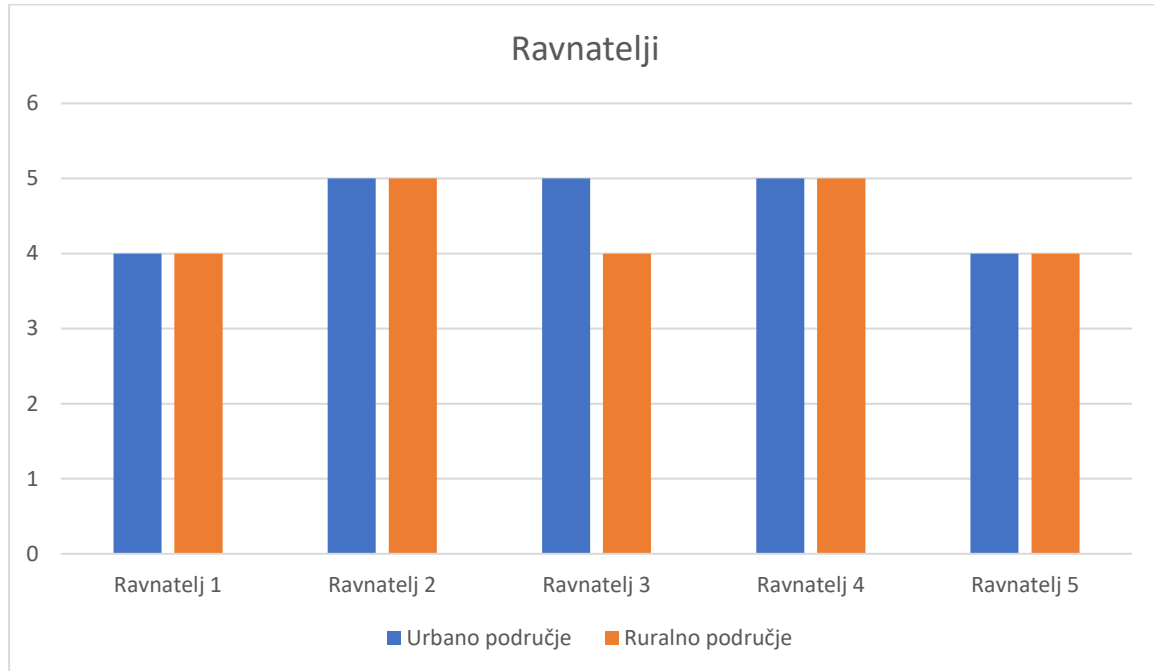
*Ravnatelj/ica potiče suradnju i međusobno povjerenje između članova tima.*



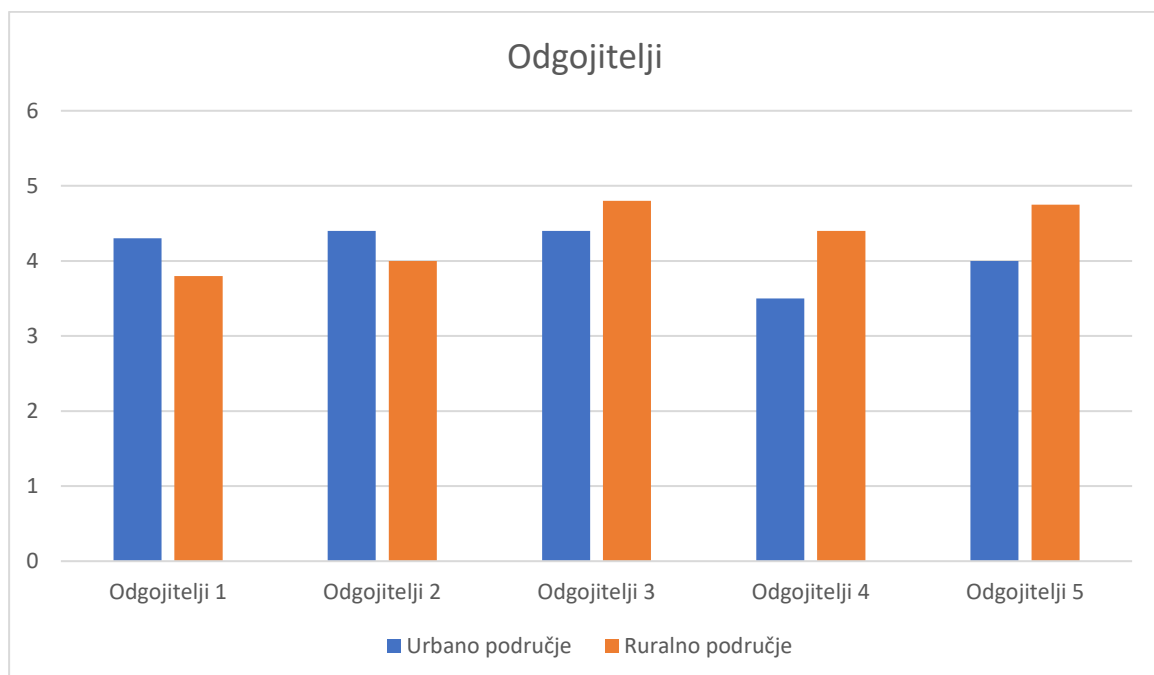


## 14. PITANJE

*Potičem odgojitelje i stručne suradnike na kontinuirani razvoj kroz različite oblike stručnog usavršavanja unutar i izvan ustanove.*

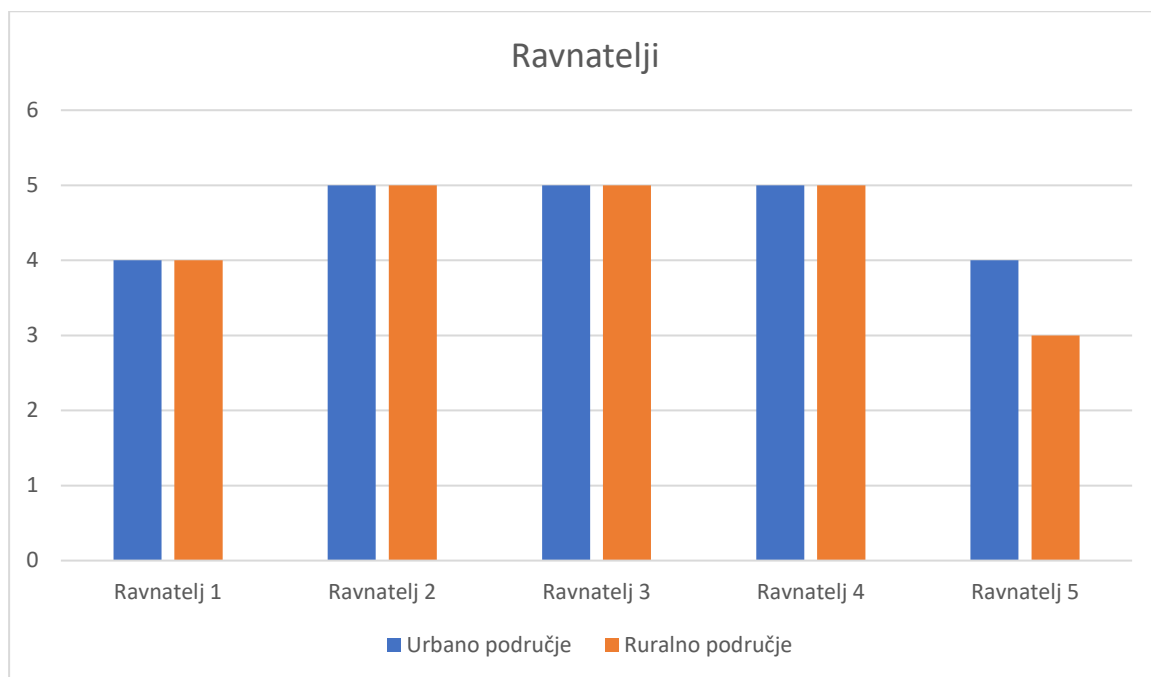


*Ravnatelj/ica potiče odgojitelje i stručne suradnike na kontinuirani razvoj kroz različite oblike stručnog usavršavanja unutar i izvan ustanove.*

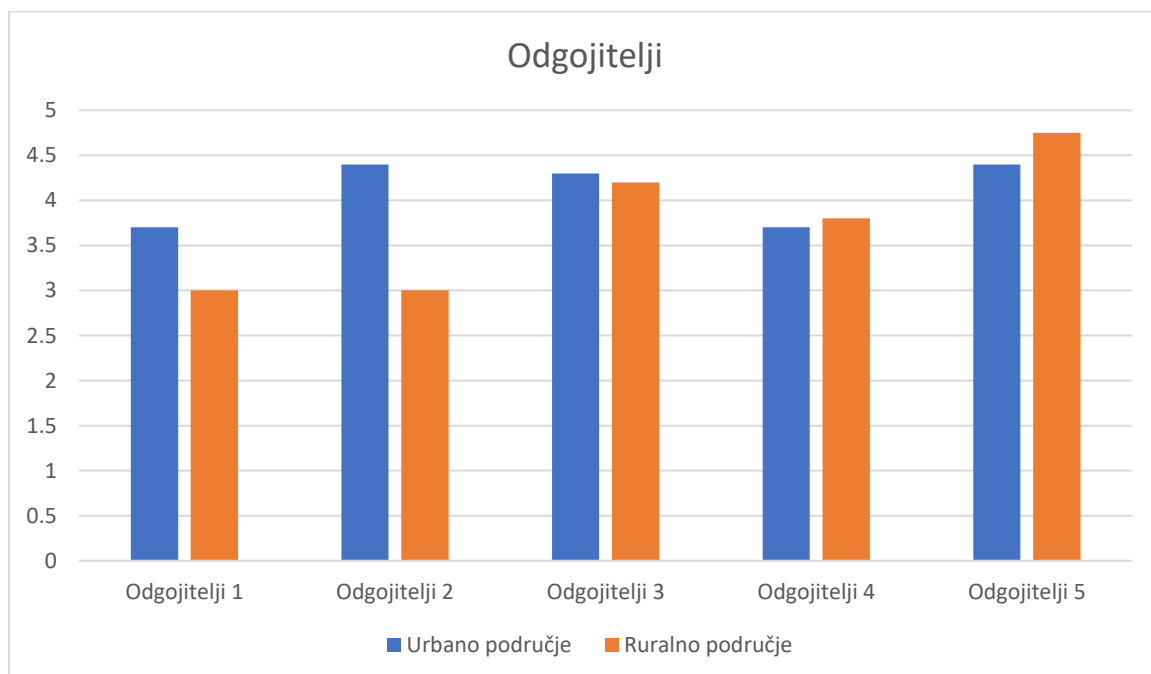


## 15. PITANJE

*Sa zaposlenicima vrtića imam profesionalan, uvažavajući odnos.*

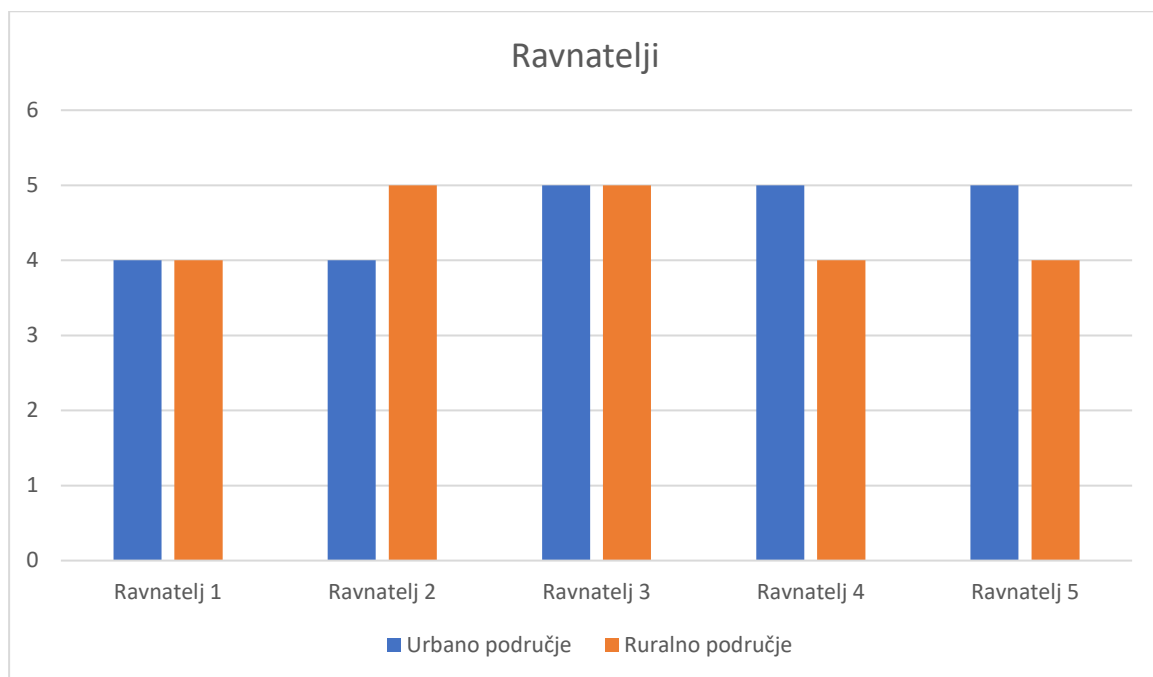


*Ravnatelj/ica ima profesionalan i uvažavajući odnos sa zaposlenicima vrtića.*

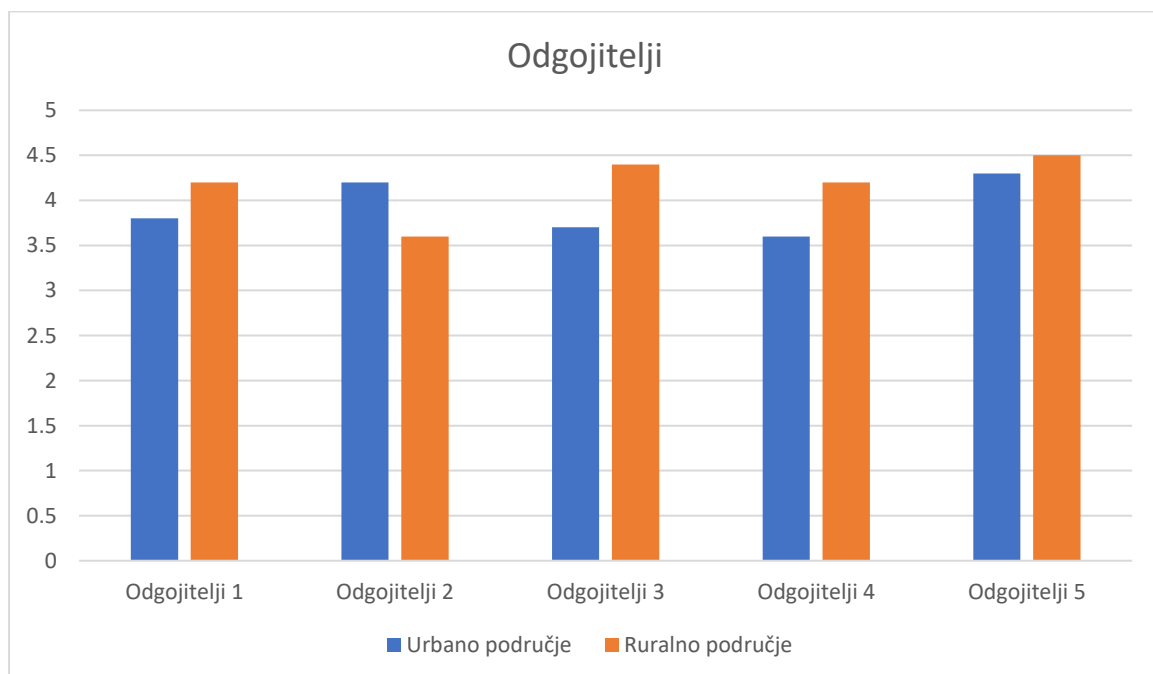


## 16. PITANJE

*Veliku pažnju posvećujem međuljudskim odnosima*

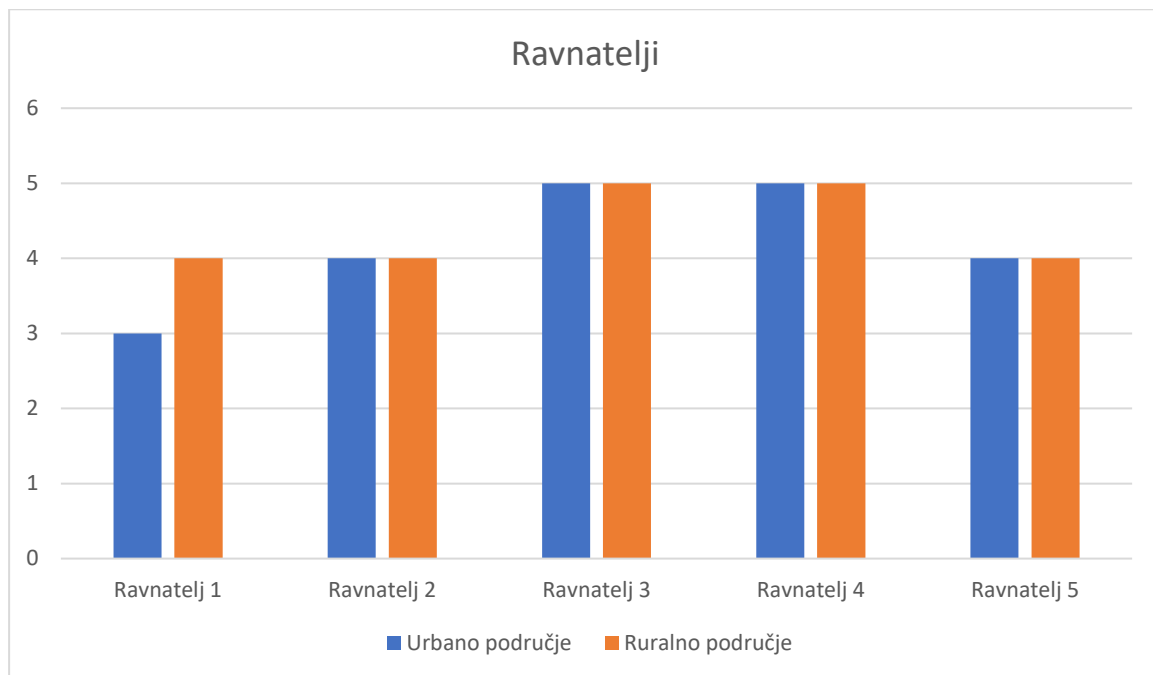


*Ravnatelj/ica veliku pažnju posvećuje međuljudskim odnosima.*

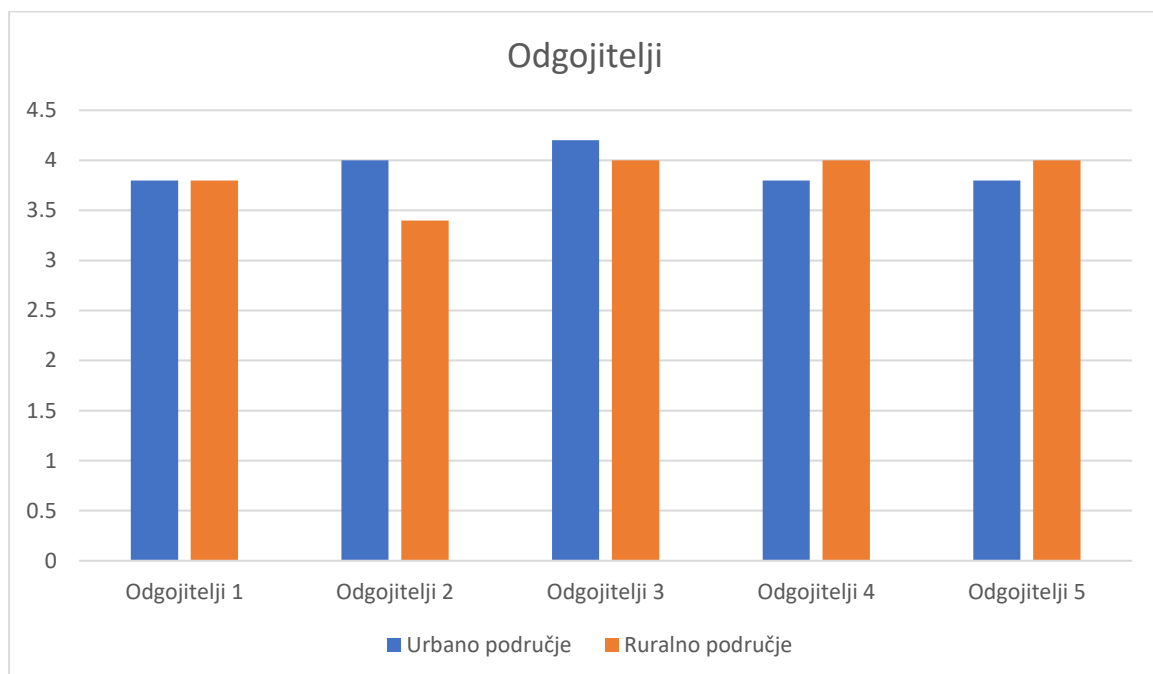


## 17. PITANJE

*Svojim djelatnicima dajem povratnu informaciju o njihovom doprinosu i radu.*

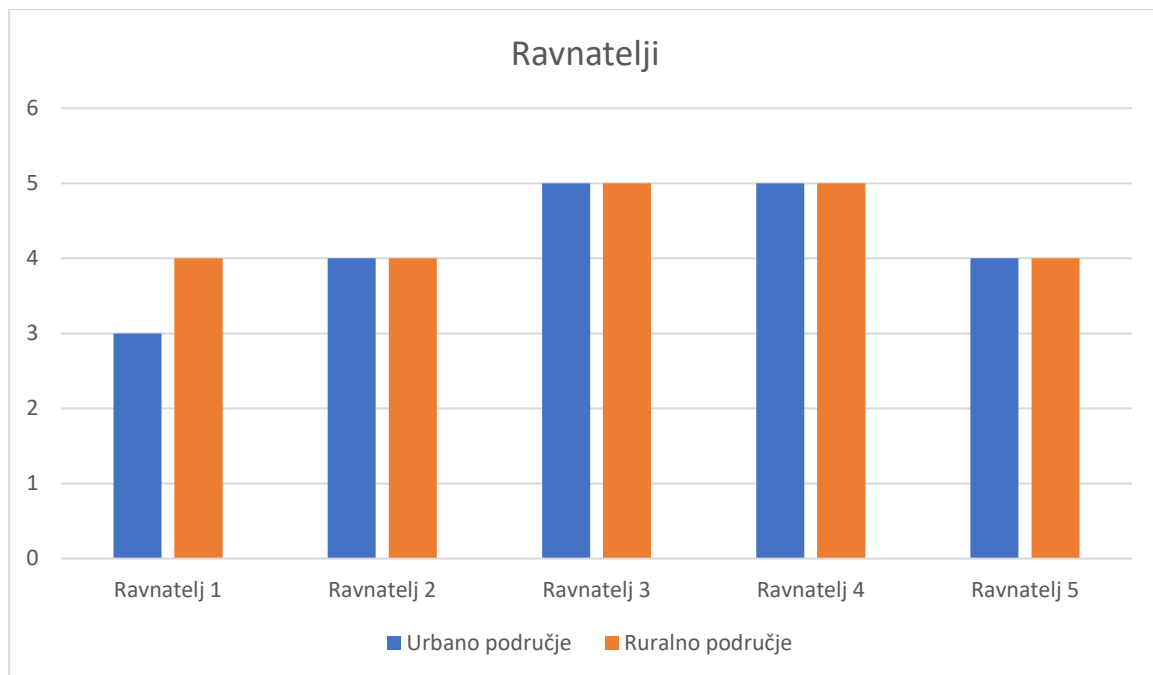


*Ravnatelj/ica mi daje povratnu informaciju o mom doprinosu i radu.*

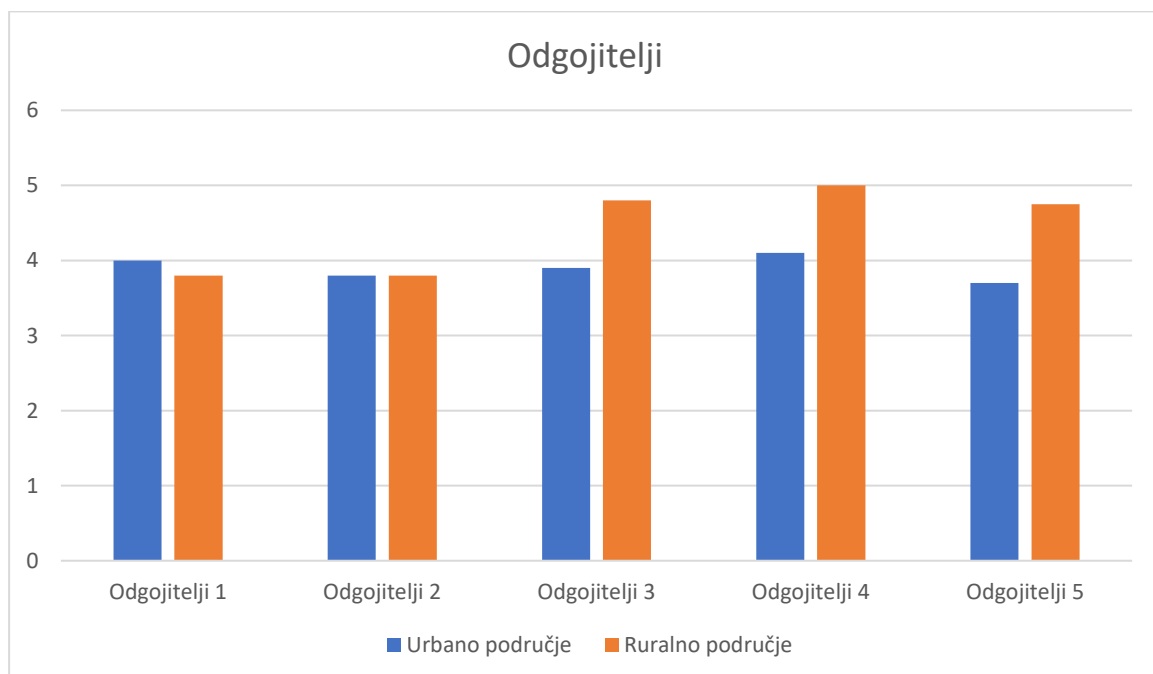


## 18. PITANJE

*Cijenim i pohvalim dobro izvršen posao.*

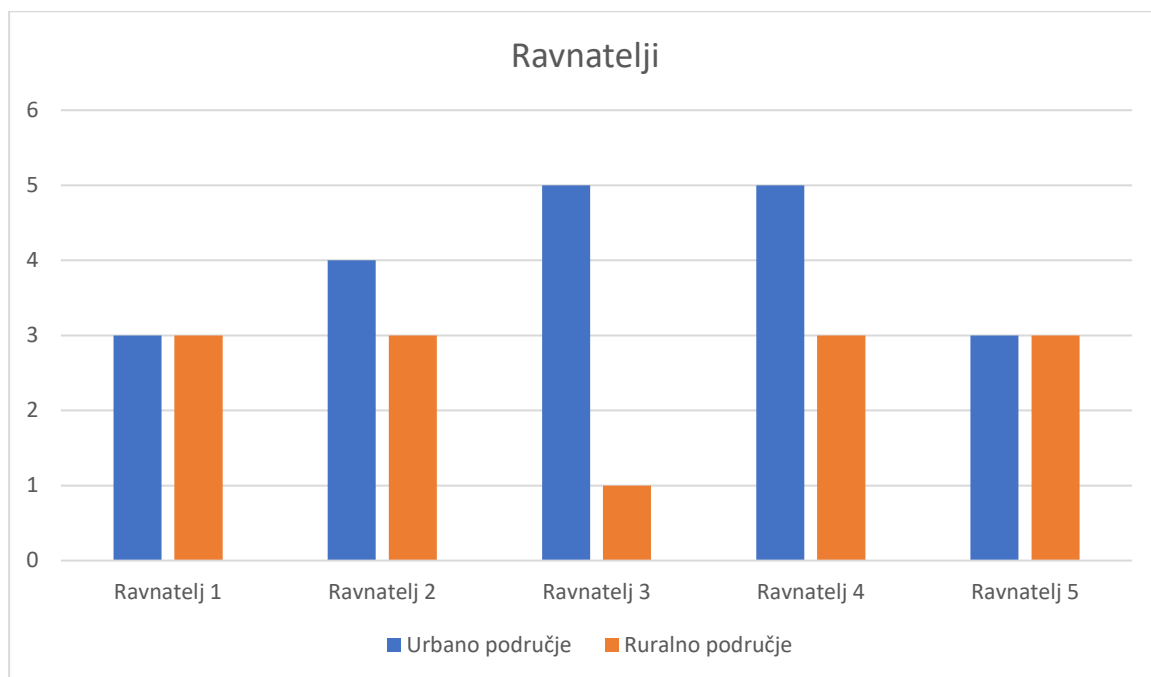


*Za dobro izvršen posao dobijem pohvalu te osjećam da se moj rad cijeni.*

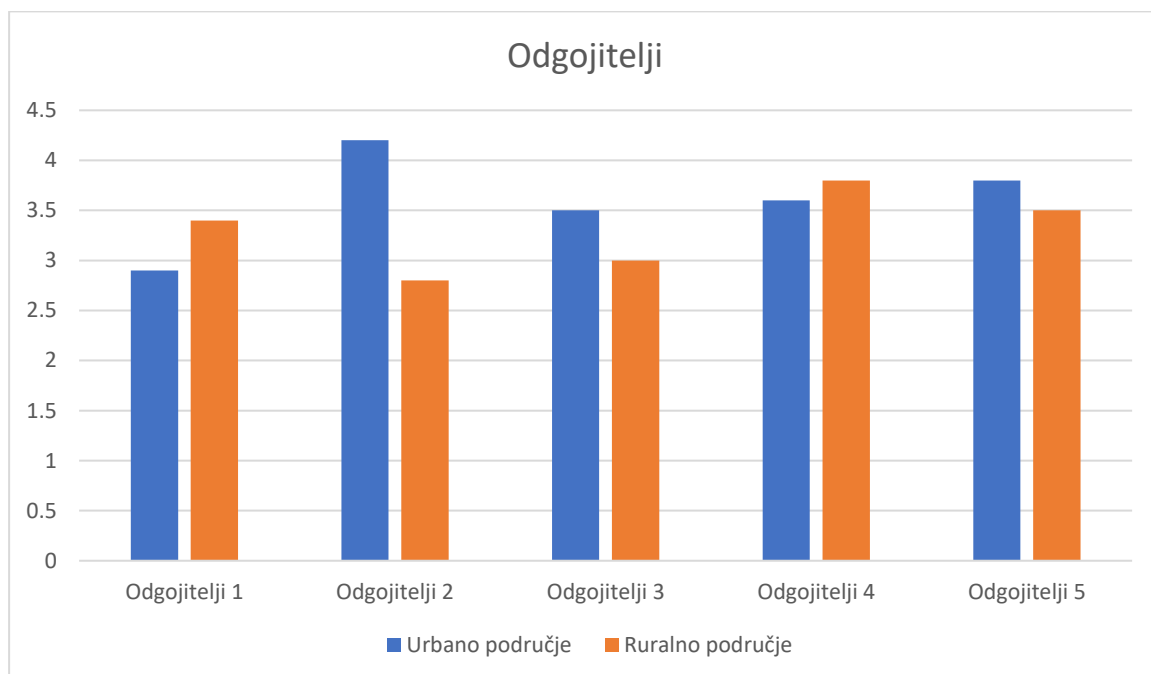


## 19. PITANJE

*Uspješno rješavam konfliktne situacije među zaposlenicima u vrtiću.*

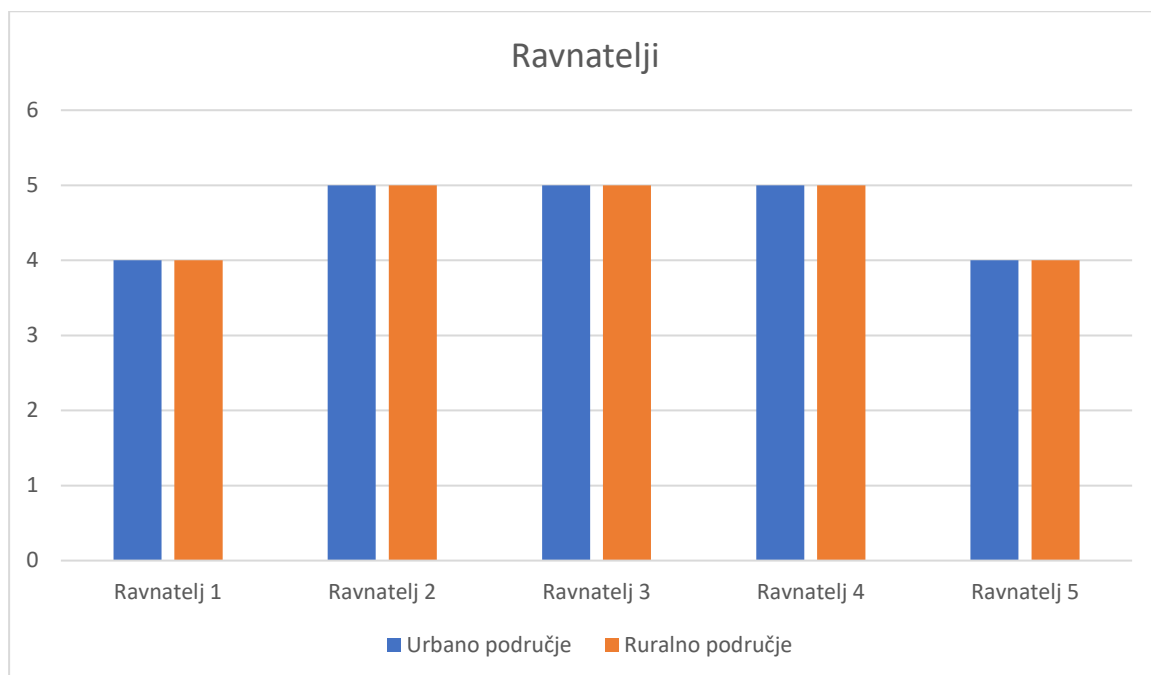


*Ravnatelj/ica uspješno rješava konfliktne situacije među zaposlenicima u vrtiću.*

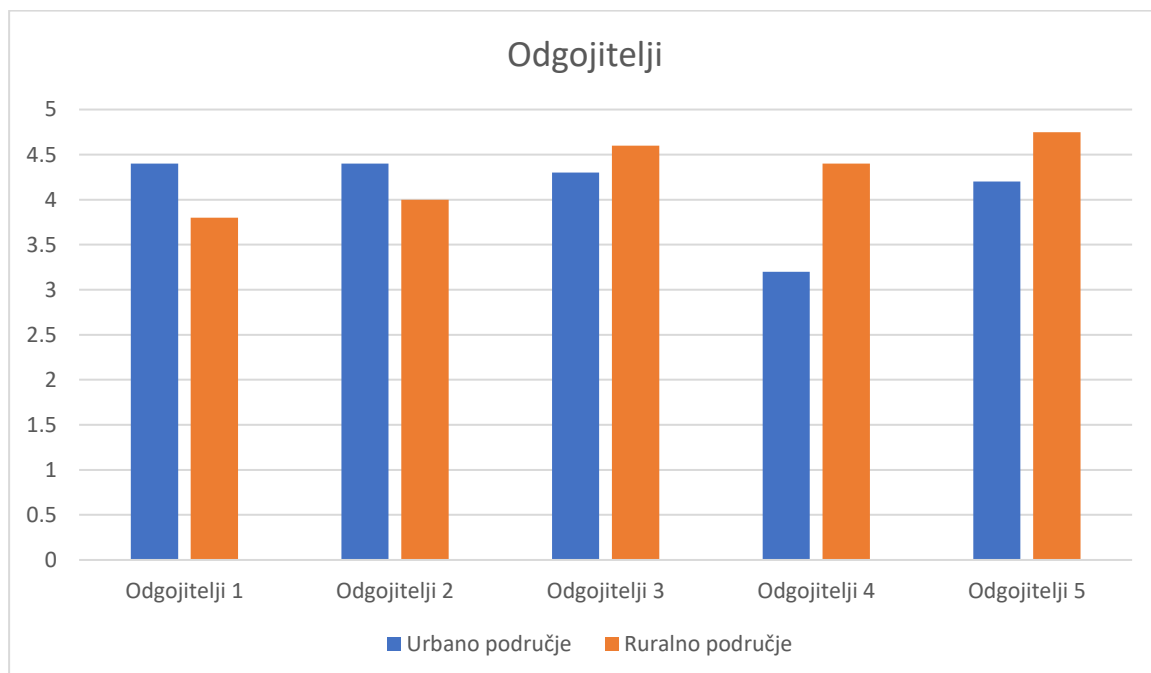


## 20. PITANJE

*Podržavam odgojitelje u njihovom radu i potičem ih na primjenu novih saznanja/ideja u radu.*



*Ravnatelj/ica podržava odgojitelje u njihovom radu i potiče ih na primjenu novih ideja/saznanja u radu.*



## IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI RADA

Izjavljujem da je diplomski rad izvorni rezultat mog rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onih koji su u njemu navedeni.

---

(vlastoručni potpis)