

# Nužnost pedagoškog iskustva za vođenje predškolske ustanove

---

**Vargović, Dunja**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*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:147:721952>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**

*Repository / Repozitorij:*

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



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



**DUNJA VARGOVIĆ**

**DIPLOMSKI RAD**

**NUŽNOST PEDAGOŠKOG ISKUSTVA ZA  
VOĐENJE PREDŠKOLSKE USTANOVE**

**Zagreb, rujan 2018.  
SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**

**UČITELJSKI FAKULTET**  
**ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ**  
**(Zagreb)**

**DIPLOMSKI RAD**

**Ime i prezime pristupnika: Dunja Vargović**

**TEMA DIPLOMSKOG RADA: Nužnost pedagoškog iskustva za vođenje  
predškolske ustanove**

**MENTOR: Izv. prof. dr. sc. Vatroslav Zovko**

**Zagreb, rujan 2018.**

### *Zahvala*

*Zahvaljujem se svojoj obitelji na neizmornoj potpori i bodrenju tijekom studiranja, svojim prijateljima koji su uvijek bili uz mene te posebno hvala mentoru izv. prof. dr. sc. Vatroslavu Zovku na povjerenju i pomoći pri pisanju ovog diplomskog rada.*

SAŽETAK  
SUMMERY

Sadržaj

1. UVOD.....	7
2. OPĆENITO O UPRAVLJANJU PREDŠKOLSKOM USTANOVOM .....	8
2.1. Zakonski okviri u RH .....	8
2.2. Uloga ravnatelja u upravljanju predškolskom ustanovom .....	10
2.2.1 Zakonski okvir.....	10
2.2.2. Teorijski osvrt .....	11
3. OPĆENITO O PEDAGOGIJI .....	16
3.1. Pedagogija u kontekstu upravljanja odgojno obrazovnim ustanovama.....	16
4. Opis istraživanja i metodologija rada.....	18
5. REZULTATI .....	20
6. RASPRAVA .....	37
7. ZAKLJUČAK .....	42
LITERATURA .....	43
DODACI .....	45
Izjava o samostalnoj izradi rada .....	48

## SAŽETAK

### Nužnost pedagoškog iskustva za vođenje predškolske ustanove

Cilj ovog rada je istražiti i ispitati nužnost pedagoškog iskustva za vođenje predškolske ustanove. Suvremeno društvo i hirovit razvoj sektora odgoja i obrazovanja doveo je do konfuzije unutar sektora vođenja odgojno-obrazovnih ustanova. Ovaj rad temeljen je na različitim zakonima i pravilnicima koji uređuju sustav odgoja i obrazovanja te koji se bave samim definiranjem i opisivanjem djelatnosti. Pedagogija je usko vezana uz proces odgoja i obrazovanja no zauzima važnu ulogu i po pitanju vođenja odgojno-obrazovnih ustanova. Konfuzija i preplitanje uloga i odgovornosti unutar sektora odgoja i obrazovanja dovodi do problema odlučivanja, vođenja pa samim time i upravljanja ustanovom. Provodi se anketni upitnik na temelju kojeg se ispituje nužnost upoznavanja s pedagoškim radom i upravljanjem da bi poslovanje odgojno-obrazovne ustanove bilo uspješno. U domaćoj literaturi nije istražena važnost područja menadžmenta unutar sektora odgoja i obrazovanja no jasna je činjenica da je sveprisutan te da se na temeljnim elementima vođenja unutar menadžmenta temelji vođenje same odgojno-obrazovne ustanove.

Ključne riječi: *pedagoško iskustvo, vođenje ustanove, ravnatelj, sustav odgoja i obrazovanja*

## SUMMERY

### Necessity of pedagogical experience for lead preschool institutions

The purpose of this paper is to investigate and examine the necessity of pedagogical experience for preschool institutions. Contemporary society and the unstable development of the education sector led to confusion within the education sector. This work is based on multifarious laws and regulations that provide regulating the system of education and dealing with self-definition and description of the activity. Pedagogy is closely related to the process of education but also plays an important role in the management of educational institutions. Tumble and interference roles and responsibilities within the education sector leads to problems of decision-making, leadership and thus management of the institution. A questionnaire is conducted based on the necessity of pedagogical experience for lead preschool institutions. Importance of management areas within the education sector has not been investigated, but it is clear that it is ubiquitous and that the basic elements of leadership within the management are based on the leadership of the educational institution itself.

*Key words: pedagogical experience, leadership of the institution, director, system of education and training*

## 1. UVOD

Suvremeni menadžment pokazuje da su sve odgojno-obrazovne ustanove pod velikim utjecajem društvenih, ekonomskih i kulturnih promjena te da im dinamičnost i složenost razvitka i podložnost promjenama otežava ostvarivanje odgojno-obrazovnih zadaća i ciljeva. Okolina ustanove mijenja se brže od samog razvoja odgojno-obrazovne ustanove te je nužno objediniti potrebe društva i društvenih aktivnosti s poduzetničkim mišljenjem i željom za napretkom. Stjecanje kompetencija za cjeloživotno učenje i usavršavanje odgojno-obrazovnih sadržaja dovodi do shvaćanja pedagogije kao znanstvene discipline koja za svrhu ima postizanje odgojno-obrazovnog ishoda. Pažin-Ilakovac, Skelac(2010) navode da je nužno kako današnje vrijeme karakteriziraju mnoge društvene i kulturne promjene te da složenost okolnosti vezanih uz odgoj i obrazovanje otežavaju ostvarivanje odgojno-obrazovnih zadaća. Kako bi odgojno-obrazovne ustanove mogle uspješno ostvariti svoju misiju i ciljeve, trebaju raspolagati brojnim pretpostavkama. Staničić (2006) ističe da je najvažniji među tim pretpostavkama je ljudski potencijal čije znanje, vrijednosti, stavovi, sposobnosti, motivacija, i kreativnost odlučujuće utječu na kvalitetu postignuća što ih odgojno-obrazovna ustanova kao institucija treba ostvariti. Kvalitete svakog pojedinca, briga o njegovoj sigurnosti, vođenje, motiviranje i usklađivanje rada pojedinca s mogućnostima, zadatak je ravnatelja odgojno-obrazovne ustanove. Promjenjivo i nestabilno okruženje poduzeća prisililo je suvremene teoretičare da odustanu od pokušaja određivanja univerzalnih principa i pokušaju lodrediti bitna načela. Suvremeni problemi menadžmenta imaju izvor u okolini poduzeća koje se mijenja brže nego kontinuiran rad, temeljito promišljanje i briga o okolini i društvu s kojim se surađuje pomažu kako bi se proces odvijao nesmetano.



## 2. OPĆENITO O UPRAVLJANJU PREDŠKOLSKOM USTANOVOM

Za upravljanje predškolskom ustanovom potrebno je koordinirano, precizno i dobro osmišljeno pedagoško i menadžersko vođenje kako bi voditelju predškolske ustanove bilo omogućeno nesmetano unapređivati ustanovu. Ravnatelji koji se vode pedagogijom koja se koristi elementima menadžmenta, te koji upravljaju i vode odgojno-obrazovnu ustanovu kao poslovni menadžeri lakše će razabirati i prepoznati želje i mogućnosti svojih zaposlenika. Peko i sur. (2009) navode kako sustavno i profesionalno vođenje odgojno-obrazovne ustanove pridodaje veliku važnost razvitku odlučnog, kvalitetnog i stručnog profesionalca koji sustavnim stručnim osposobljavanjem, prije i tijekom obavljanja funkcije ravnatelja ustanove, omogućava usavršavanje i praćenje svih spoznajnih i aktualnih zbivanja u području obavljanja njegovog rada.

### 2.1. Zakonski okviri u RH

Djelatnost ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u RH uređena je Zakonom o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13) te se odgoj, obrazovanje i skrb o djeci predškolske dobi odvija prema zakonu i pripadajućim aktima. Cijeli proces ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja ostvaruje se programima odgoja, obrazovanja, zdravstvene zaštite, prehrane i socijalne skrbi za djecu od šest mjeseci do polaska u osnovnu školu. Sukladno odredbama ovog Zakona (NN 10/97) je utvrđeno da je proces ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja predstavlja začetak samog procesa odgoja i obrazovanja djece predškolske dobi te time čini početnu razinu u odgojno-obrazovnom procesu. Pohađanje predškolskih ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje nije zakonom utvrđen kao obavezan program te ukoliko dijete ne započne programima za rani i predškolski odgoj obvezno je upisati program predškole. Ciklus odgoja i obrazovanja podijeljen je na proces čuvanja i odgoj djeteta od šest mjeseci do navršene prve godine djetetova života, zatim od navršene prve do navršene treće godine djetetova života, od navršene treće godine djetetova života do polaska u osnovnu školu. Sukladno odredbama važećeg Pravilnika o posebnim uvjetima i mjerilima ostvarivanja programa predškolskog odgoja (NN 133/97) prema članku 1. koji se temelji na Zakonu o

predškolskom odgoju i naobrazbi (NN 10/97) propisani su uvjeti i mjerila koja su potrebna za ostvarivanje programa predškolskog odgoja i naobrazbe te skrbi o djeci predškolske dobi. Sam program predškolskog odgoja može se ostvarivati u samoj osnovnoj školi ili pak u različitim ustanovama ili udrugama. Program je dužna voditi osoba, tj. voditelj sukladno zakonu i aktu o osnivanju samog programa. Na temelju članka 15. stavka 3. Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 05/15) o Odluci o donošenju Nacionalnog kurikuluma za rani i predškolski odgoj i obrazovanje utvrđeno je da se kvalitetna odgojno-obrazovna praksa i cjeloviti kurikulum vrtića izgrađuje na temelju profesionalnog znanja i kompetencija djelatnika i izvršitelja procesa samog odgoja i obrazovanja u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Razumijevanjem vlastite odgojno-obrazovne prakse i procesa, te motiviranošću za unapređivanjem prakse kurikulum vrtića paralelno sa razvitkom i stvaranjem novih prijedloga kako bi se unaprijedilo znanje, sustav vrijednosti i kompetencije svih djelatnika ustanove, a to vodi kontinuiranom rastu i razvoju te profesionalnom unapređenju cijele ustanove za odgoj i obrazovanje. Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje temelji se na postojećim dokumentima te on pridonosi promjenama u načinu učenja i podučavanja, a u cjelini to pridonosi podizanju kvalitete odgojno-obrazovnog procesa. Propisanim nacionalnim kurikulumom teži se ispunjavanju zajednički određenih ciljeva, ishoda i očekivanja neovisno o odgojno-obrazovnoj ustanovi koju djeca i mlade osobe pohađaju.

Program predškole provodi se u godini dana netom prije polaska u osnovnu školu, a provodi se za svu djecu te je dio sustava odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj (čl. 1.). Nužno je programom osigurati svakom djetetu prije polaska u osnovnu školu sve optimalne uvijete kako bi se dijete razvijalo u skladu sa svojim vršnjacima te da bi se unaprijedile vještine, navike i kompetencije nužne za prilagodbu u školskom okruženju. Stvaranje novih uvjeta za život, rast i razvoj uvelike pridonose razvoju i unapređenju tjelesnih, emocionalnih, socijalnih i spoznajnih potencijala djeteta koji su nužni za uključenost i svijest koji su primjereni djetetu te dobi (čl. 2.). Također se u Pravilniku o sadržaju programa predškole navodi i o važnost osobnog potencijala i cjelovitog razvoja svakog djeteta gdje se njegove tjelesne, emocionalne, komunikacijske, stvaralačke i spoznajne mogućnosti razvijaju i dosežu optimalni razvoj. Obiteljsko okruženje i

oblikovanje njegove osobnosti, vrijednosti i navika grade se putem niza čimbenika koji potiču i usmjeravaju djetetov cjelokupni razvoj. Suradnja sa roditeljima pridonosi kvaliteti programa i prilagodbi za interaktivan odnos sa vršnjacima, odgojiteljima i drugim stručnjacima u neposrednoj društvenoj i prirodnoj okolini. Trajanje samog programa predškole provodi se ravnomjerno i kontinuirano sukladno godišnjem planu i programu rada.

## 2.2. Uloga ravnatelja u upravljanju predškolskom ustanovom

Ravnatelj ustanove za odgoj i obrazovanje treba imati odgovarajuće kompetencije za uspješno ostvarivanje funkcije upravitelja koja obuhvaća sposobnost, znanje, stavove, vrijednosti, vještine, motivaciju i stručnost pojedinca kako bi se, kako navodi Čatić (2012) u svome radu, uspješno izvršio profesionalni ili društveni zadatak, odnosno kako bi se profesionalno napredovalo unutar struke i kako bi se usavršila pedagogija vođena i obuhvaćena ključnim elementima menadžmenta.

### 2.2.1 Zakonski okviri

Na osnovi članka 89. Ustava Republike Hrvatske, Zakon o stručno-pedagoškom nadzoru (NN 73/97) uređuje da je stručno-pedagoški nadzor zadužen za sustavno i organizirano praćenje ostvarivanja svih naprijed propisanih nastavnih programa i planova, te organizaciju, izvođenje i praćenje svih odgojno-obrazovnih procesa u predškolskoj ustanovi. Ravnatelj predškolske ustanove dužan je obavljati aktivnosti:

- posao stručnog i poslovnog voditelja dječjeg vrtića kao odgojno-obrazovne ustanove
- predlaganje godišnjeg plana i programa rada
- briga o provođenju svih donesenih odluka upravnog vijeća, odgojiteljskog vijeća i drugih tijela,
- poslovi utvrđeni aktom o osnivanju dječjeg vrtića

Prema članku 37.a Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o predškolskom odgoju i naobrazbi (NN 35/08) ravnatelj se obvezuje da obavlja svoju zakonsku dužnost u periodu od četiri godine te je dužan u slučaju privremene spriječenosti u obavljanju ravnateljskih poslova, obavijestiti članove vijeća te ga u dužnosti zamjenjuje osoba iz reda članova odgojiteljskog vijeća, a prema članku 38. već spomenutog zakona osobu, odnosno ravnatelja, određuje upravno vijeće na način koji je uređen individualnim statusom pojedinog dječjeg vrtića.

### 2.2.2. Teorijski osvrt

Uspješno vođenje podrazumijeva kvalitetu i sposobnost da osoba koja vodi posjeduje niz karakteristika i osobina odlučnih i predanih vođa. Kompetencije koje stječe tijekom rada i ophođenja ljudima potrebno je prilagoditi i usmjeriti ka razvoju karakteristika koje predstavljaju i opisuju uspješne vođe. Bush (2009) smatra da svaki ravnatelj odgojno-obrazovne ustanove za uspješnost vođenja trebao bi posjedovati kako poslovni/profesionalni profil vođe, tako i osobni profil vođe (prikaz slika br. 1). Marušić (1991) navodi da se stilovi vođenja u odgoju i obrazovanju razlikuju s obzirom na osobnost i uvjete iz kojih osoba dolazi te stavlja veliku važnost na samorazvoj i osobnoj razini svakog vođe, pa tako i ravnatelja u odgojno-obrazovnoj ustanovi. Bush (2009) navodi da osobni profil podrazumijeva emocionalnost, empatiju i zauzimanje vlastitog stava u donošenju odluka koje se manifestiraju kroz različite načine i modele rada, ukazivanje na glavne značajke osobnosti za obavljanje poslova. Moguće je iščitati osnovne karakteristike osobnog profila kao što su poduzetnost, komuniciranje, vitalnost, srdačnost, kreativnost, odlučnost gdje svaka od karakteristika upotpunjuje određeni dio u menadžerskom donošenju odluka. Svaka od karakteristika usko je vezana uz osobnost vođe i na temelju motiviranosti, volje i dosad stečenih kompetencijskih vještina ravnatelj nahodi prema uspješnom vođenju ustanove.

OSOBNI PROFIL	PROFESIONALNI PROFIL	POSLOVNI PROFIL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• poduzetnost</li> <li>• sustav vrijednosti</li> <li>• komuniciranje               <ul style="list-style-type: none"> <li>• vitalnost</li> <li>• odlučnost</li> <li>• srdačnost</li> <li>• kreativnost</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poduzetnost</li> <li>• integriranost               <ul style="list-style-type: none"> <li>• predanost</li> </ul> </li> <li>• poistovjećivanje s ciljem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• učinkovitost</li> <li>• ekonomičnost               <ul style="list-style-type: none"> <li>• procedura</li> <li>• zadovoljstvo</li> </ul> </li> </ul>

Slika br. 1

- Poduzetnost: sposobnost obavljanja posla koji je započet do samog kraja, usmjerenost ka cilju, sposobnost samostalnog donošenja odluka i dobra organiziranost u raspodjeli i delegiranju obujma posla
- Sustav vrijednosti: svjesnost o postojanju unutarnjih potreba kao i vanjskih stimulansa za rad (plaća, uvjeta rada, međuljudskih odnosa) te vještina motiviranja zaposlenika i suradnika
- Komuniciranje: sposobnost vještog komuniciranja i sporazumijevanja te sklonost suradnji, samopouzdanost
- Vitalnost: energično i entuzijastično obavljanje svakodnevnih obveza
- Odlučnost: sposobnost odlučnog te mogućnost snalaženja, sposobnost uviđanja pogreške i priznavanje iste
- Srdačnost: Uravnoteženost, iskrenost i povjerljivost prema ostalim djelatnicima
- Kreativnost: Ima ideje usmjerene na posao koje zna prenijeti na druge ljude i motivirati

Profesionalni profil otkriva lojalnost osnovnim ciljevima odgojno-obrazovnih ustanovama i povjerenje koje se ravnatelju može ukazati i to kroz:

- Poduzetnost: sigurnost u svoje odluke, vlastito razmišljanje i dosljednost u vlastitom radu

- Integritet: Preuzimanje odgovornosti za vlastite akcije i pothvate, reagiranje za dobrobit odgojno-obrazovne ustanove
- Predanost: Odgovornost za provođenje zadataka, predanost projektu i programu sve do izvršenja
- Poistovjećivanje s ciljem: razmišljanje o akcijama i spremnost za unapređenje profesije

Poslovni profil pokazuje koliko ravnatelj shvaća profitne i humane ciljeve uspješnosti

Odgojno-obrazovne ustanove te se naglasak stavlja na:

- Učinkovitost: promišljanje o troškovima, utrošku sati, materijalu, izvorima energije
- Ekonomika: promišljanje o troškovima, racionalno raspolaganje tehnološkim i materijalnim uvjetima rada
- Procedure: promišljanje o postojanju određene procedure i administracije, prihvaćanje pravila postupanja ustanova u planiranju, izvršavanju i kontroli
- Zadovoljstvo: Briga o kakvoći rada, kakvoći života i zadovoljstvu u radu svakog zaposlenika

Možemo zaključiti da je važno pri odabiru ravnatelja odgojno-obrazovne ustanove odabrati osobu koja posjeduje neke poželjne kvalitete vođe. Menadžment u obrazovanju uz posjedovanje svih predispozicija kvalitetnog vođe pomažu ravnatelju da postane suvremeni ravnatelj i da vodi ustanovu za odgoj i obrazovanje po suvremenim demokratskim principima. Bush (2009) promatra kvalitete ravnatelja kao cjelinu koja upotpunjuje rad i predanost poslu, te želju za uspješnosti. Motiviranost i težnja usmjeravanja drugih ka cilj, samostalnom zaključivanju i predanost vođenju odgojno obrazovne ustanove čine cjelinu i uspješnog vođu. Menadžment u obrazovanju ima vrlo bitnu ulogu u izgradnji uspješnog vođe predškolske ustanove. Kombinacija znanja, vještina i iskustva iz područja menadžmenta preduvjet su za uspješno poslovanje i vođenje, no Stanušić (2002) smatra da interpersonalne vještine imaju puno veću važnost kako bi ustanova bila uspješnija. Rad sa ljudima zahtjeva puno razumijevanja, kontrole i usklađivanja, a menadžment u obrazovanju to sve zajedno i objedinjuje.

Prema Bush (2009.) menadžment u obrazovanju uključuje upravljanje cjelokupnom djelatnošću odgoja i obrazovanja. S obzirom da menadžment koji se odnosi na odgojno-obrazovne ustanove podrazumijeva stručna područja kao područja obavljanja, navode se:

- Upravljanje djelatnošću odgoja i obrazovanja
- Rukovođenje obrazovnim ustanovama
- Menadžment odgojno-obrazovnog procesa
- Interni razvoj odgojno-obrazovne ustanove
- Eksterni razvoj odgojno-obrazovne ustanove
- Organizacija i proces odgoja i obrazovanja u odgojno-obrazovnoj ustanovi

A funkcije menadžmenta u obrazovanju su:

- upravljanje cjelokupnom djelatnošću odgoja i obrazovanja
- rukovođenje prosvjetnim ustanovama
- vođenje odgojno-obrazovnog i drugog osoblja u obrazovnim ustanovama
- unutarnji razvoj
- organizacija radnog procesa u odgoju i obrazovanju

Nastoji se cjelovitim razvojem i kvalitetno osmišljenom strukturom izgraditi plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja kako bi se svi predviđeni elementi potrebni za razvoj ostvarili i kako bi se sam plan ostvario.

Ministarstvo znanosti i obrazovanja (MZO) ističe važnost ravnatelja kao ključnog vođe za upravljanjem odgojno-obrazovne ustanove te u svom Planu razvoja sustava odgoja i obrazovanja naglašavaju njegovu važnost u cjelovitom razvoju ustanove u različitim spektrima i koji omogućuju proširenu suradnju sa lokalnom zajednicom i državom u cijelosti. Dužnost ravnatelja jest da svojim znanjem, vještinama i kompetentnošću odgojno-obrazovnu ustanovu koju vodi učini suvremenijom, kvalitetnijom i što učinkovitijom.

MZOS navodi sljedeće funkcije ravnatelja:

- vođa odgojno-obrazovne ustanove
- vođa tima
- osiguravatelj financija
- praćenje i ulaganje u materijalne uvjete rada
- inovativno pristupanje problemu i traženju rješenja
- dobro razvijene komunikacijske vještine
- dobro razvijene menadžerske vještine
- osmišljavanje i omogućavanje izrade programa za unapređenje znanja i vještina ravnatelja u područjima koja su im srodna

Ravnatelj osmišljava plan i program za pedagošku godinu unutar ustanove za odgoj i obrazovanje, a djelatnici ustanove ga provode. Svojim znanjem i vještinama on unapređuje područja koja su mu srodna te obavlja funkcije svjesnošću što se događa unutar njegove ustanove, prihvaćajući odgovornost za osmišljeni plan i program, potičući akcije i promjene te naginjući prema rješenjima. Staničić (2007) navodi kako ravnatelji koji posjeduju sve potrebne kompetencije uspješnih vođa uspješnije angažiraju u odgojno-obrazovnom procesu te stalno potiču međusobnu komunikaciju (između stručnih suradnika i djeteta, roditelja i samih djelatnika ustanove) kako bi postigli obavljanje zajedničkih zadataka. U svakodnevnoj praksi postižu radnu disciplinu i odgovornost te jasnim prenošenjem poruka i verbalizirajući svaki problem i prepreku na koju se nađe.



### 3. OPĆENITO O PEDAGOGIJI

Prema Leksikonu temeljnih pedagoških pojmova Mijatović (2000) pedagogiju definira kao znanost koja istražuje intencionalne i funkcionalne fenomene odgoja i obrazovanja. Razmatranjem pozitivnih i negativnih čimbenika koji djeluju na izobrazbu mladog naraštaja, odnosno djece predškolske i školske dobi te odraslih osoba, djeluju iz okruženja na sam proces odgoja i obrazovanja. Kao znanost u svom povijesnom određenju razvija se kao pedagoška filozofija, kao znanstvena pedagogija i kao pedagoška praksa. Tri postojeća segmenta međusobno su uvjetovana, podupiru se i zajedno su usmjerena prema zajedničkom cilju a to je razvoj. S obzirom da objedinjuju mnogobrojne discipline i različite grane znanosti, danas zajedno čine jednu granu znanosti, a to je pedagogija. Pedagogija je usustavljena kao znanstveno polje u sklopu područja društvenih znanosti s odgovarajućim granama, podgranama, disciplinama i subdisciplinama. Pedagogija je znanstveno polje u području društvenih znanosti koje istražuje odgoj, obrazovanje i izobrazbu mlađeg naraštaja i odraslih osoba s pozitivnim i negativnim učincima koji djeluju u okruženju (Mijatović, 2000).

#### 3.1. Pedagogija u kontekstu upravljanja odgojno obrazovnim ustanovama

Pedagog je „visoko“ stručna osoba koja obnaša poslove u stručno razvojnoj (pedagoškoj) službi suvremene škole ili sukladno svojoj stručnosti i specijaliziranosti u drugim stručnim, razvojnim inovacijskim i evaluacijskim službama koje prate razvoj, unapređuju i evaluiraju školski sustav, sustav odgoja i obrazovanja ili njegovih pojedinih dijelova. Mušanović (2001) navodi da su profili pedagoških djelatnika na spomenutim poslovima raznoliki, a obuhvaćaju izradu kurikuluma, planiranje odgojno i obrazovnog procesa, programiranja izbornih i fakultativnih sadržaja, zadovoljavanje osobnih potreba učenika, profesionalno vođenje i usmjeravanje, organizacija nastavnog procesa, razvoj suradnje između škole i roditelja, izvannastavne aktivnosti, korištenje slobodnog vremena, dopunski oblici rada, organizacija rada s nadarenim učenicima, rad s odgojno zapuštenim učenicima, vrednovanje razreda i škole, vođenje razreda i razredni menadžment itd.) i ovise o razvijenosti stručnih službi samog školskog sustava. Dio

stručnih kompetencija za spomenute skupine poslova ostvaruje se preddiplomskim i diplomskim studijem odgovarajućeg usmjerenja, a dio poslijediplomskim stručnim i znanstvenim studijima. Matijević (2000) ističe kako u najširem smislu riječi pedagog je svaka osoba koja ima kompetenciju da profesionalno radi s mladima ili odraslim osobama na usvajanju novih znanja, gledišta, vrijednosnih orijentacija i sustavnom razvijanju njihovih raznovrsnih sposobnosti (glazbeni pedagog, likovni pedagog, športski pedagog, dramski pedagog i sl.) Nadalje, Giesecke (1993) svoje razmatranje i učenje o pedagogiji, kao grani znanosti, proučava na temelju pedagogijskog mišljenja i pedagoškog djelovanja kao kulturni, a ujedno i povijesni fenomen. Problemi pedagogije, njezini ciljevi i metode mijenjaju se tijekom povijesti, a sama praksa razvija se zasebno. Nove ideje u odgoju i obrazovanju te nova učenja o važnosti obrazovanja nailaze na nove društvene probleme i prepreke, a njihovo sudjelovanje unutar političkih i socijalnih rasprava odvaja ih od nužnosti za vođenjem te ih usmjeruje na odgoj i obrazovanje. Prvenstveni cilj pedagogije poduzetništva bio bi istraživanje i implementacija didaktičko-metodičkih modela u odgojno-obrazovne procese sa svrhom postizanja odgojno-obrazovnih ishoda. Odgojno-obrazovni ciljevi mogu se promatrati s društvenog i individualnog aspekta. Cilj i zadaci odgoja i obrazovanja iskazuju namjeru, intenciju odgojno-obrazovnog čina. Oni su polazište, ali i ishodište svakog odgojno-obrazovnog procesa. Odgojno obrazovni proces počinje određenom namjerom, a završava provjerom koliko je ta namjera ostvarena.

#### 4. OPIS ISTRAŽIVANJA I METODOLOGIJA RADA

Cilj ovog rada je ispitivanje nužnosti pedagoškog iskustva ravnatelja u izvršavanju svakodnevnih radnih obveza na svom radnom mjestu prilikom vođenja predškolske ustanove, te u kojoj se mjeri određeni radni zadaci upotpunjuju zakonom predviđene radne zadatke odgajatelja, pedagoga te samog ravnatelja u odgojno-obrazovnim ustanovama. Cilj je istražiti u kolikoj se mjeri nužno da ravnatelji predškolskih ustanova za odgoj i obrazovanje budu upoznati i povezani sa neposrednim radom drugih djelatnika odgojno-obrazovne ustanove te u kolikoj se mjeri to odražava na njihov rad koji je zakonom određen.

Zadaci:

- Utvrditi aktivnosti i zadatke koje djelatnici odgojno-obrazovne ustanove obavljaju u svakodnevnom radu
- Ispitati u kojoj se mjeri utvrđene aktivnosti i zadaci odnose na pojedinog djelatnika
- Utvrditi povezanost u obavljanju svakodnevnih radnih aktivnosti i zadataka

Sudionici istraživanja

Ispitanici koji su sudjelovali u istraživanju čine žensku populaciju stanovništva te su činili dvadeset odgojitelja, deset ravnatelja te deset pedagoga iz različitih dječjih vrtića grada Zagreba i Koprivnice. Prikupljanje podataka provodilo se u travnju 2018.godine te su u sudionici anketnog upitnika sudjelovali dobrovoljno, a anketni upitnik provodio se anonimno. Prosječna dob ispitanika iz skupine ravnatelja u istraživanju bila je 48 godina, a ispitanika iz skupine pedagoga bila je 40,5 godina. Ispitanici iz skupine odgojitelja spadaju u mlađu dobnu skupinu te prosječna dob bila je 37 godina.

## Mjerni instrumenti

Za potrebe ovog istraživanja osmišljen je anketni upitnik (dodatak 1.) zatvorenog tipa od dva dijela. Prvi dio odnosi se na opće podatke o djelatniku same odgojno obrazovne ustanove. Navode se demografske varijable kao što su spol i godine, navodi se stupanj dosadašnjeg stečenog obrazovanja, godine radnog staža provedenog u odgojno obrazovnom procesu te svoje radno mjesto (odgojitelj, ravnatelj ili pedagog)

Drugi je dio zatvorenog tipa predviđen za procjenu nužnosti pedagoškog iskustva za vođenje predškolske ustanove. Anketni upitnik se sastoji od šesnaest tvrdnja koje upotpunjuju analizu pedagoškog aspekta rada djelatnika (ravnatelja, odgojitelja ili pedagoga). Svaka pojedina tvrdnja u određenoj se mjeri odnosi na opis posla ravnatelja, pedagoga ili odgojitelja.

## Postupak

Istraživanje je provedeno u travnju 2018. godine uz pristanak svakog pojedinog dječjeg vrtića u kojemu se i provodilo samo istraživanje. Istraživanje je provedeno u dva grada Republike Hrvatske, Koprivnici i Zagrebu, te se uzorak istraživanja radio u 10 dječjih vrtića.

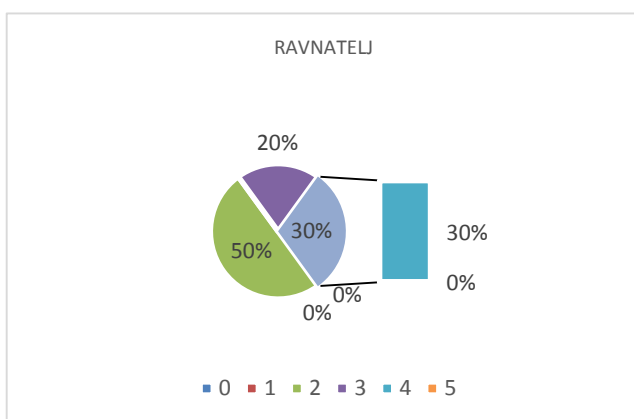
Svi sudionici istraživanja bili su dužni odgovoriti na 16 pitanja zatvorenog tipa gdje su na Likertovoj skali procjena vrijednosti od „1“ do „5“ procjenjivali u kojoj se mjeri slažu sa određenom tvrdnjom, odnosno u kolikoj se mjeri određene tvrdnja odnosi na njihov opis posla koji trenutno obavljaju. Likertova skala određuje skup tvrdnji kojima ispitivač ima mogućnost ispitati u kojoj mjeri ispitanici izražavaju slaganje, odnosno neslaganje na skali procjena (Hrvatska enciklopedija, 2017). Vrijednost „1“ označava sintagmu „u potpunosti se ne slažem“ dok vrijednost „5“ stoji za sintagmu „u potpunosti se slažem“, dok vrijednost „0“ označava da ne možete odgovoriti, odnosno da ne možete procijeniti slažete li se s pojedinom tvrdnjom ili ne.

## 5. REZULTATI

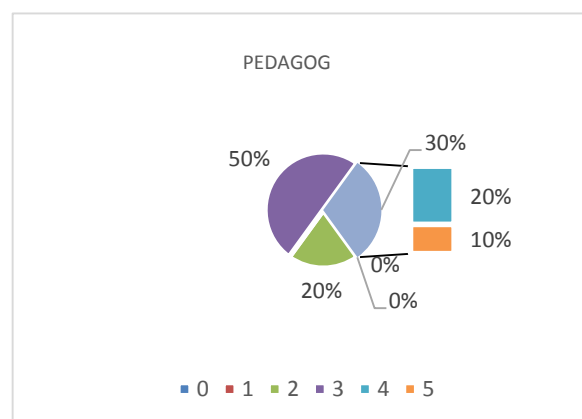
Svi sudionici, sukladno uputama odgovarali su na postavljena pitanja i s velikim razumijevanjem pristupili su rješavanju zadanih pitanja po predlošku. Niti jedan ispitanik nije odgovorio sa predloženom vrijednošću „0“ koja je bila ponuđena kao prijedlog na tvrdnju na koju se ne može odgovoriti, odnosno za koju nije bilo moguće procijeniti odnosi li se pojedina tvrdnja na konkretan opis posla djelatnika ili ne. Ispitanici su odgovorili na sva postavljena pitanja te je na temelju rezultata izrađena analiza.

1. *Osmišljavanje i priprema projekata te odgojno-obrazovnih aktivnosti na razini odgojno-obrazovnih skupina*

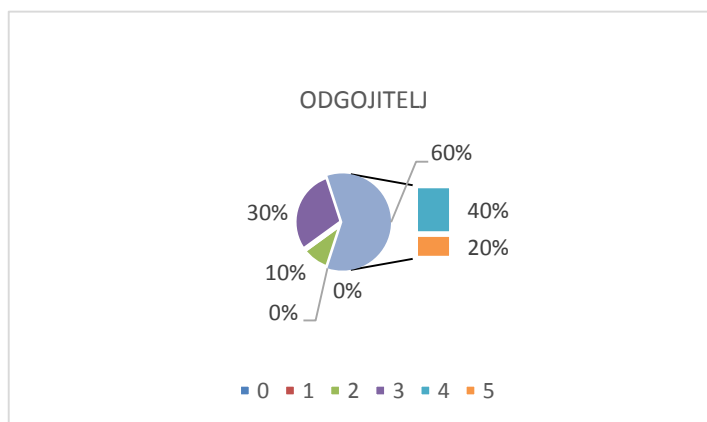
S obzirom da se projekti u odgojno-obrazovnim ustanovama provode grupno pod nadzorom pedagoga, zanimljiv je podatak da u potpunosti slaže sa tim opisom svog posla samo jedan pedagog, odnosno 10% ispitanika iz područja pedagogije dok su se odgajatelji više usmjerili na samo provođenje odgojno obrazovnog procesa. Ravnatelji smatraju da to ne ulazi u opis njihovog izvršavanja posla te da je njihova uloga na provedivost pojedinih projekata i na njihovo prezentiranje javnosti, nego na samo osmišljavanje.



Grafikon 1



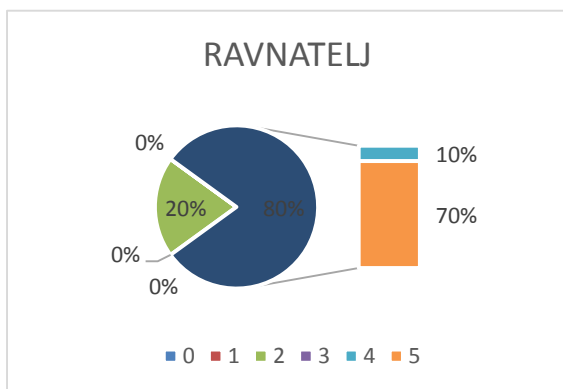
Grafikon 2



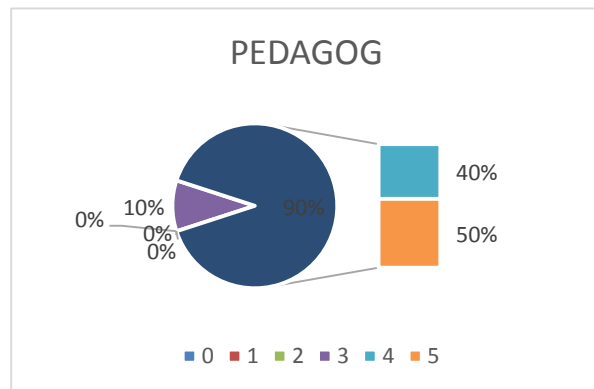
Grafikon 3

## 2. Analiza i kritički osvrt provedenih odgojno-obrazovnih aktivnosti na razini odgojno-obrazovnih skupina

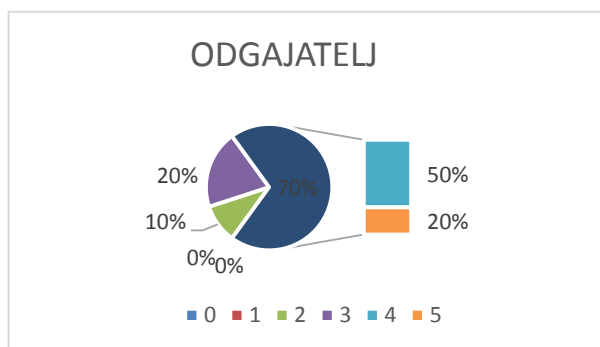
Odgajatelji su u anketnom upitniku podijelili svoje mišljenje vezano uz analizu provedenih odgojno-obrazovnih aktivnosti iako je bilo naznačeno da se odnosi na razinu odgojno-obrazovne skupine. Iako je 10% ispitanika iz skupine odgajatelja odgovorilo da se djelomično ne slažu sa izjavom, 50% odgovorilo da se djelomično slažu, a 20% da njihov posao zaista jest analiza i kritički osvrt provedenog u odgojno-obrazovnoj skupini. Nadalje, 70% ispitanika iz skupine ravnatelja odgovorilo je da analiza i kritički osvrt na provedene aktivnosti na razini odgojno-obrazovnih skupina njihov zadatak tijekom te da to ulazi u njihov opis posla. Ispitanici iz skupine pedagog 50% ispitanika odgovorilo je da obavljaju analizu i kritički osvrt provedenih aktivnost i da se u potpunosti slažu s danom izjavom, dok je njih 40% odgovorilo da se djelomično slažu sa izjavom.



Grafikon 4



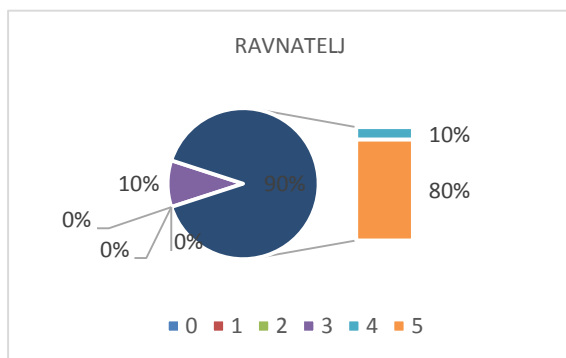
Grafikon 4



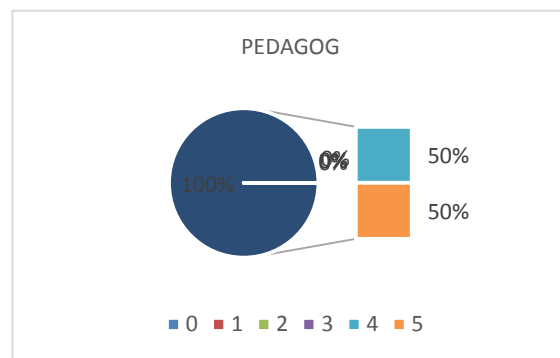
Grafikon 6

### 3. Predviđanje ishoda i usmjeravanje razvoja odgojno-obrazovnog procesa

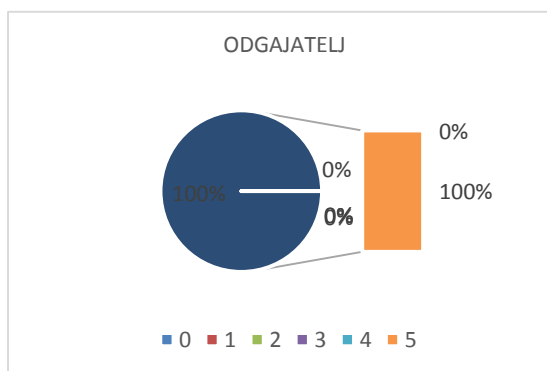
S obzirom da odgojitelji svakodnevno provode vrijeme u neposrednom radu s djecom odgovorili da se 100% slažu sa tom izjavom te da se taj opis aktivnosti u potpunosti odnosi na njih. Razvoj svakog pojedinca zadatak je i pedagoga te njegovo praćenje također obuhvaća sam spektar. Ispitanici iz skupine pedagoga su odgovorili također pozitivno izjavu o predviđanju te ih je čak 50% odgovorilo da se u potpunosti slažu, dok je ostalih 50% ispitanika također odgovorilo pozitivno zadanu izjavu. Ispitanici iz skupine ravnatelj njih 80% također je odgovorilo da se u potpunosti slažu s izjavom te da je predviđanje ishoda i usmjeravanje razvoja odgojno-obrazovnog procesa dio posla kojeg oni svakodnevno obavljaju, a 10% ih je odgovorilo da se djelomično slažu vezno uz obavljanje takve funkcije posla.



Grafikon 7



Grafikon 8

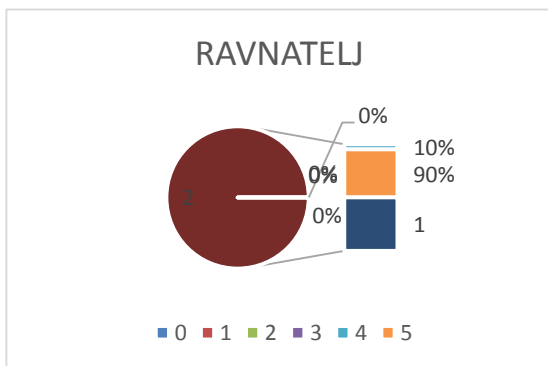


Grafikon 9

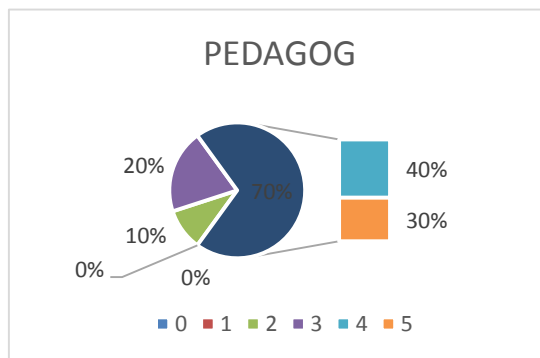


#### 4. Optimalizacija uvjeta za provođenje procesa odgoja i obrazovanja na razini odgojno-obrazovnih skupina

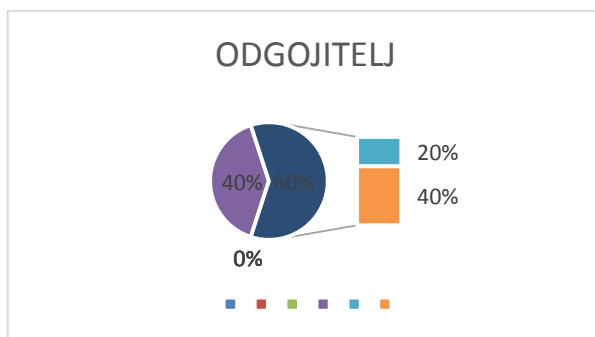
Optimizacija uvjeta rada u ustanovi za odgoj i obrazovanje zakonski pripada u opis poslova ravnatelja, odnosno voditelja odgojno-obrazovne ustanove. Čak 90% ispitanika iz skupine ravnatelja smatra da se ovaj opis posla u potpunosti odnosi na njihov opis posla. Samo 10% ispitanika iz skupine pedagoga odgovorilo da se ova izjava ne odnosi na njihov opis posala, dok je 30% ispitanika odgovorilo da se u potpunosti slažu, a 40% da se djelomično slažu da je optimalizacija uvjeta u kojima se provode aktivnosti za unapređenje odgojno-obrazovnog procesa za postizanje optimalnog razvoja skupine i pojedinca u odgojnoj skupini njihov zadatak. Ispitanici iz skupine odgojitelja također slijede vrlo blisko mišljenje kao i ispitanici iz skupine pedagoga te ih se 40% u potpunosti slaže sa izjavom, a njih 20% se djelomično slaže sa danom izjavom.



Grafikon 10



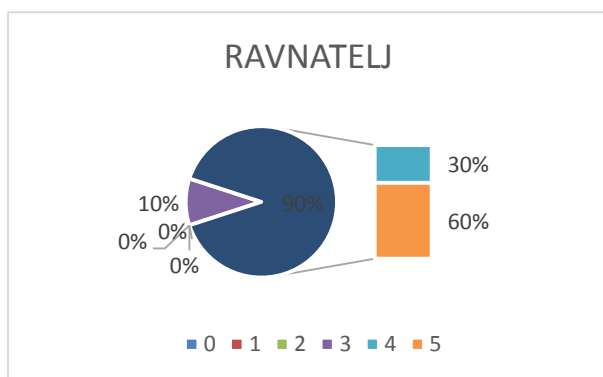
Grafikon 11



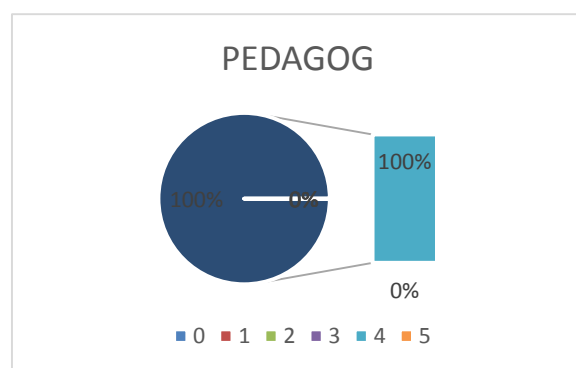
Grafikon 12

5. *Planiranje i razvoj karijere odgojitelja/stručnih suradnika/ravnatelja u ustanovi (izbor stručnih radionica, dodatna edukacija djelatnika u/ o pedagoškim procesima i dr.)*

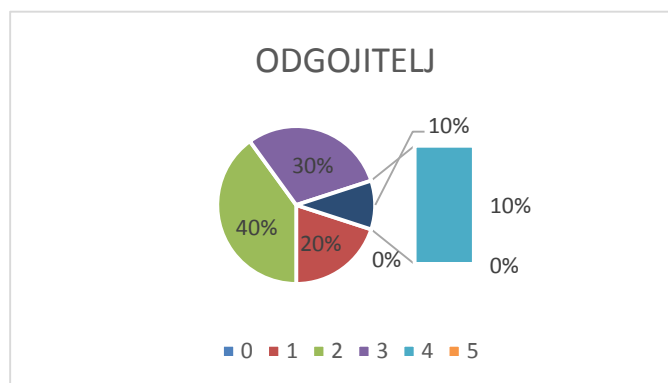
Kao voditelj i upravitelj ustanove, ispitanici iz skupine ravnatelj smatraju da je planiranje i razvoj karijere ostalih djelatnika u ustanovi usko vezana aktivnost uz njihov opis, njih 60% odgovorilo da se u potpunosti slažu sa izjavom, dok ih je 30% odgovorilo da se djelomično slažu. Ispitanici iz skupine pedagoga jednoglasno su odgovorili, 100% kako se planiranje i razvoj karijere odgojitelja djelomično odnosi baš na njihov opis posla iz razloga što oni neposredno promatraju rad odgojitelja te vide sve mogućnosti obrazovnog napredovanja i razvitka djelatnika. Ispitanici iz skupine odgojitelja ostali su podijeljenog mišljenja, njih 20% je odgovorilo da se u potpunosti ne slažu sa izjavom, njih 40% da se djelomično ne slažu sa izjavom, a njih 10% odgovorilo je da se djelomično slaže sa izjavom te da je planiranje i razvoj karijere djelatnika njihov zadatak u opisu posla.



Grafikon 13



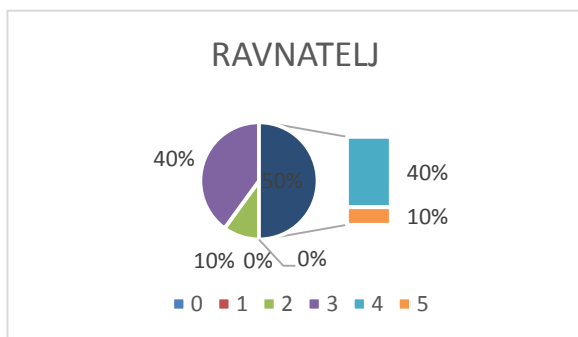
Grafikon 14



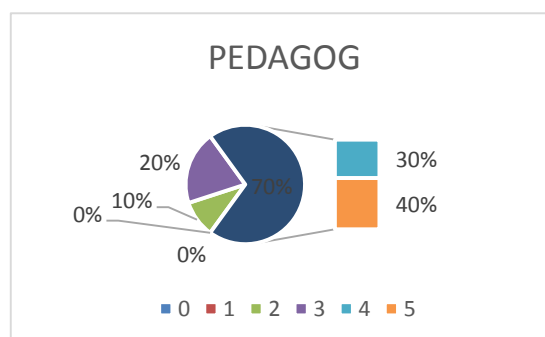
Grafikon 15

6. *Stvaranje poticajne odgojno-obrazovne sredine za razvoj svakog pojedinog djeteta u odgojno-obrazovnoj skupini s posebnim naglaskom na dijete s teškoćama i/ili darovito dijete u skupini*

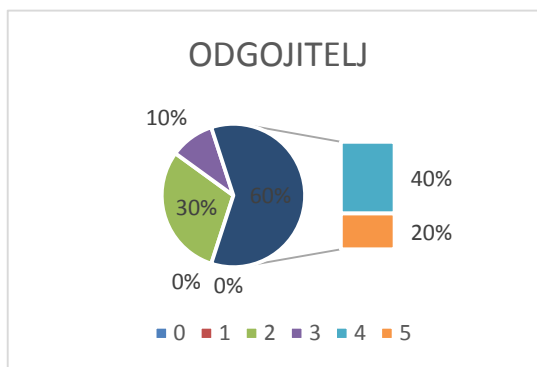
Ispitanici iz skupine ravnatelj, njih 40% odgovorili su da se djelomično slažu da oni stvaraju poticajne odgojno-obrazovne sredine za razvoj svakog djeteta, njih 10% se u potpunosti slaže, a 40% sudionika iz skupine niti se slaže niti se ne slaže da je to dio posla kojeg obavljaju u izvršavanju svojim obaveza. Slično su odgovorili i ispitanici iz skupine pedagog gdje se njih 40% izjasnilo da se u potpunosti slažu da je njihov zadatak stvoriti poticajnu odgojno-obrazovnu okolinu za svakog pojedinca, posebice za djecu s posebnim potrebama (teškoća u razvijanju/darovitost), a njih 30 % djelomično se slaže. Ispitanici iz skupine odgojitelja podijeljenog su mišljenja pa se njih 30% djelomično ne slaže s izjavom i smatraju da stvaranje poticajne okoline nije njihov zadatak, a njih 20% se u potpunosti slažu izjavom te smatraju da je to njihov svakodnevni zadatak, dok se njih 40% djelomično slažu.



Grafikon 16



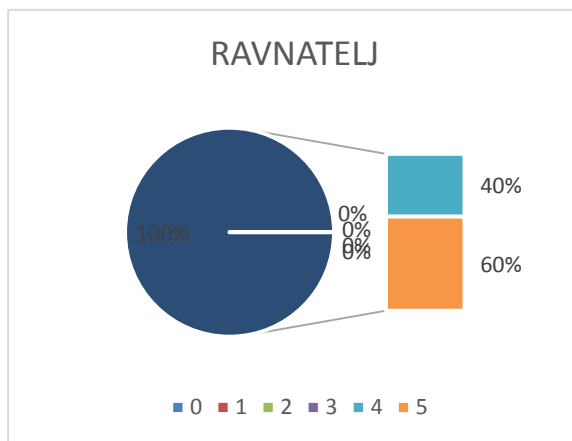
Grafikon 17



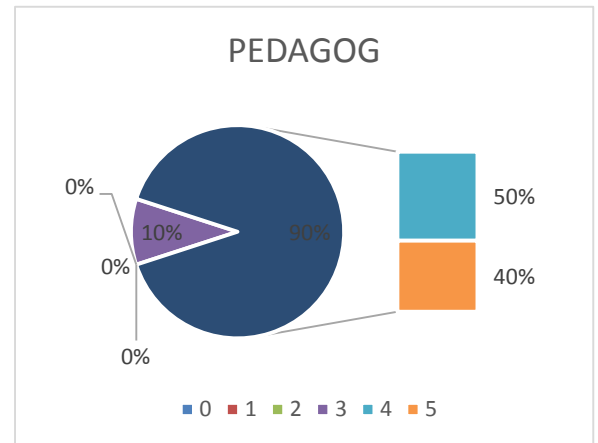
Grafikon 18

## 7. Sudjelovanje i stručna pomoć odgojiteljima u ostvarivanju programa stručnog usavršavanja

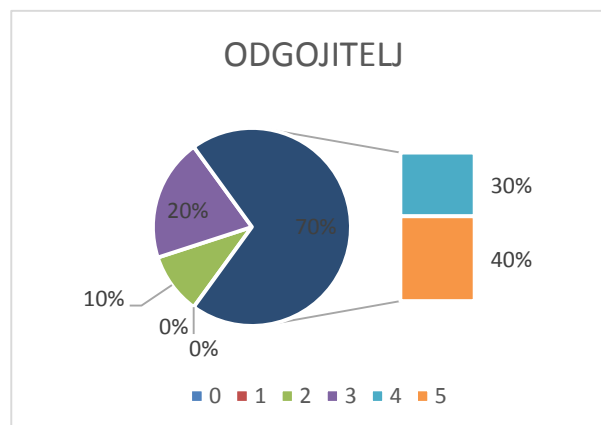
Ispitanici iz skupine pedagoga odgovorili su pozitivno, njih 40% da se u potpunosti a njih 50% da se djelomično slažu da oni sudjeluju i stručno savjetuju odgojitelje u ostvarivanju programa stručnog usavršavanja. Također, ispitanici iz skupine ravnatelja, odgovorili su pozitivno gdje se njih 60% izjasnilo da se u potpunosti a 40% njih djelomično slažu sa da je njihova uloga pomoć i savjetovanje u ostvarivanju programa stručnog usavršavanja za odgojitelje. Ispitanici iz skupine odgojitelja odgovorili su da njih 40% smatra da se u potpunosti, a njih 30% da se djelomično slažu sa danom izjavom.



Grafikon 19



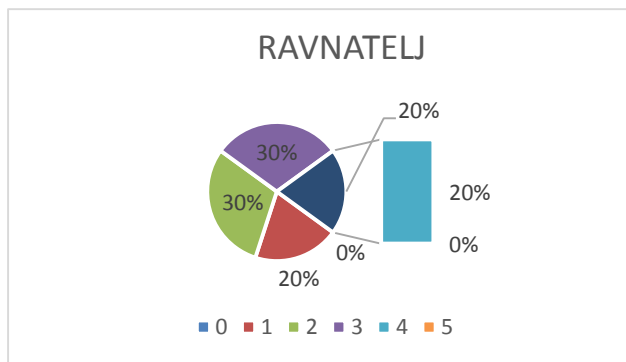
Grafikon 20



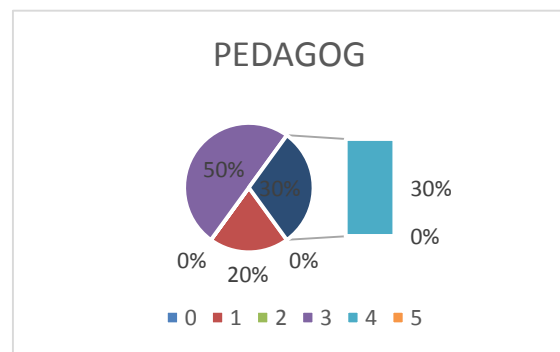
Grafikon 21

8. *Svakodnevna suradnja s roditeljima – praćenje razvoja pojedinog djeteta i edukacija (vezana uz npr. teškoću djeteta )*

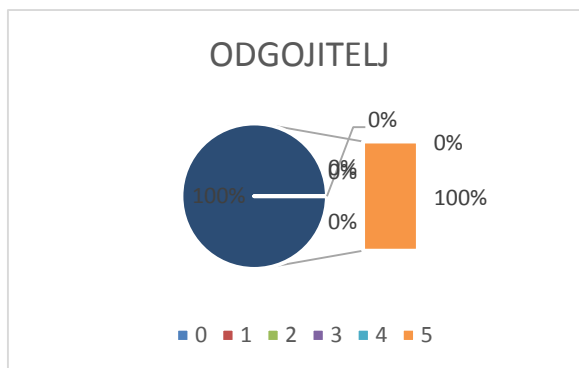
U svakodnevnim situacija odgajatelji su ti koji imaju kontakt s roditeljima i skrbnicima polaznika odgojno-obrazovne ustanove. Svi ispitanici, njih 100%, iz skupine odgojitelja odgovorili su da je u opisu njihovog posla svakodnevna suradnja s roditeljima kako bi se pratio razvoj pojedinca i kako bi se roditelji pravovremeno educirali i upozorili ukoliko postoji neki problem vezan uz njihovo dijete. Teorija se zalaže da je to posao stručnog tima, odnosno da bi se tim pitanjem trebali baviti ispitanici iz skupine pedagoga no čak je 20% ispitanika odgovorilo da se ne slažu te da trenutno nemaju svakodnevnu komunikaciju s roditeljima. S druge strane 30% ispitanika iz skupine pedagoga djelomično se svakodnevno bavi praćenjem razvoja pojedinog djeteta i o tome surađuje s roditeljima. Ispitanici iz skupine ravnatelja odgovorili su u većem postotku kako se suradnja s roditeljima vezana uz praćenje razvoja pojedinaca ne odnosi na njihov opis posla.



Grafikon 22



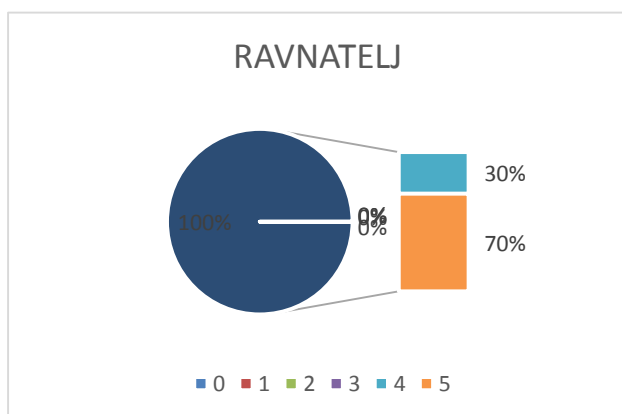
Grafikon 23



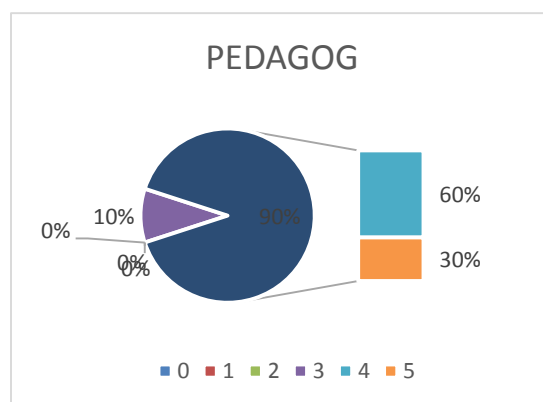
Grafikon 24

## 9. Unapređivanje kvalitete izvedbenih programa u odgoju i obrazovanju

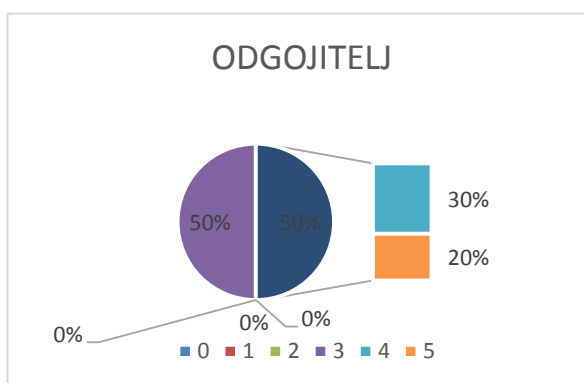
Unapređivanje kvalitete, ukoliko se gleda od strane ispitanika odgojitelja, njih 50%, smatra da u potpunosti ovisi o njihovim kompetencija i njihovom provođenju poslovnih zadataka. Osmišljavanje programa dio je zadataka koji su zakonom dodijeljeni stručnim suradnicima, odnosno ispitanicima iz skupine pedagoga te su oni odgovorili kako njih 60% trenutno obavlja tu funkciju posla u odgojno-obrazovnom procesu, a njih 30% u potpunosti se slaže sa izjavom. Ispitanici iz skupine ravnatelja također su pozitivno odgovorili, njih 40% djelomično smatra da je njihov zadatak unaprijediti kvalitetu izvedbenih programa u odgoju i obrazovanju, a njih 60% u potpunosti se slažu sa izjavom.



Grafikon 25



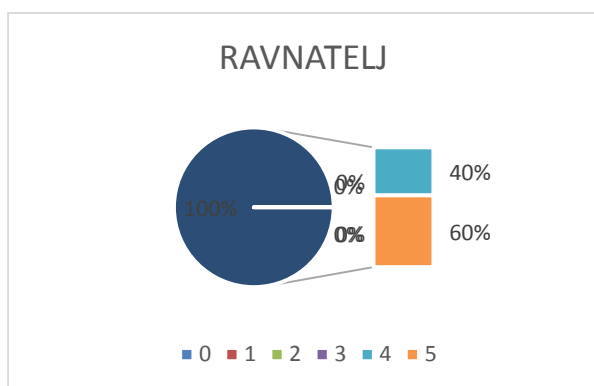
Grafikon 26



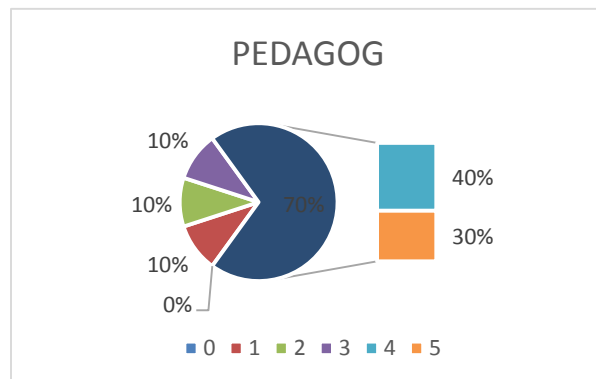
Grafikon 27

10. Unapređivanje kvalitete materijalno-tehničkih uvjeta rada (analiza didaktičkih pomagala te njihovo unapređenje, konceptualno osmišljavanje prostorija u kojima borave djeca, specifikacija potrebne opreme za rad u jasličnim/vrtićnim skupinama i dr.)

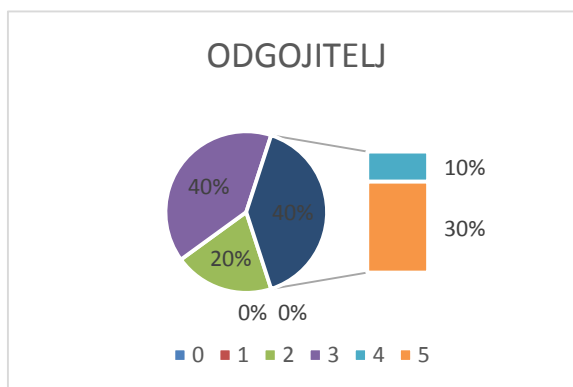
Materijalno-tehnički uvjeti rada svrstavaju se u opremljenost odgojno-obrazovne ustanove pa tako 60% ispitanika iz skupine ravnatelja smatra da je njihova dužnost brinuti o opremi koja je potrebna za nesmetani rad i razvoj ustanove kao mjesta za odgoj i obrazovanje. Ispitanici iz skupine odgojitelja podijeljenog su mišljenja te ih 30% smatra da je to u potpunosti njihov zadatak, a njih 20% smatra da to nije u njihovom opisu posla iako je zakonom određeno da svaki odgojitelj dužan svakom pojedincu pružiti okruženje prikladno za njegov rast i razvoj. Ispitanici iz skupine pedagoga podijeljenog su mišljenja te se njih 40% djelomično, a 30% u potpunosti slažu da je unapređenje kvalitete materijalno-tehničkih uvjeta rada njihov zadatak u obavljanju svakodnevnih obaveza.



Grafikon 28



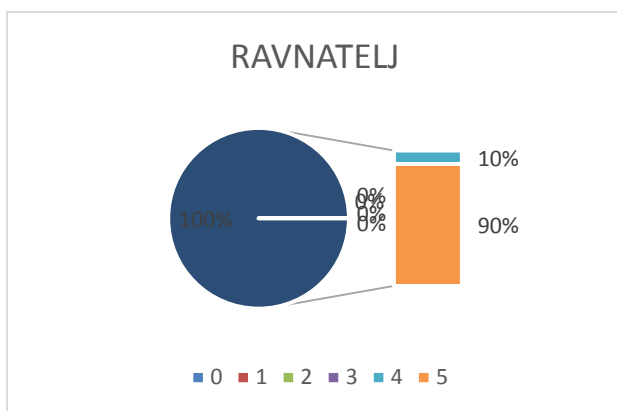
Grafikon 29



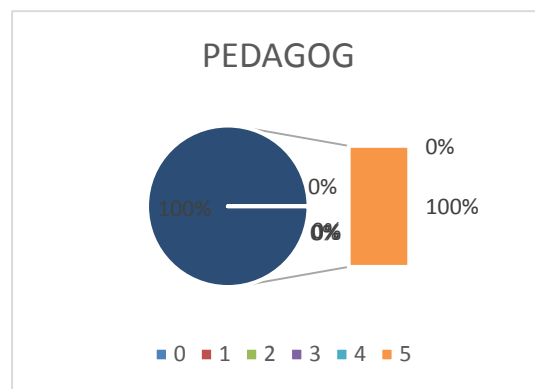
Grafikon 30

## 11. Izrada standardnih operativnih procedura za realizaciju odgojno-obrazovnog procesa

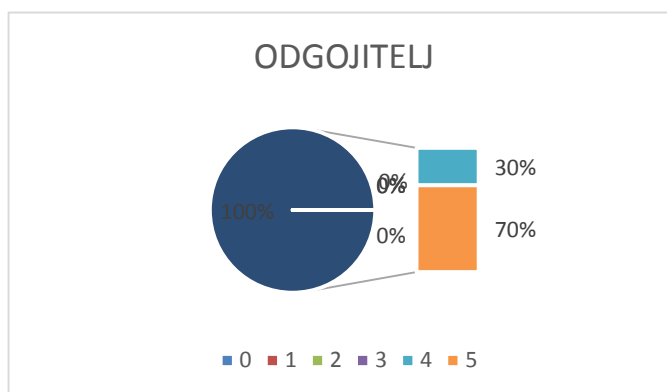
Izrada procedura za uspješnu realizaciju odgojno-obrazovnog procesa odnosi se na sve sudionike istraživanja te su svi ispitanici odgovorili u pozitivnom smjeru. 90% ispitanika iz skupine ravnatelja odgovorili su da je izrada standardnih operativnih procedura njihov zadatak u izvršavanju svakodnevnih poslova, a njih 10% se djelomično slaže. Ispitanici iz skupine pedagog 100% se slažu da svakodnevno izrađuju procedure za realizaciju odgojno-obrazovnog procesa. Odgajatelji su ostali podijeljeni da se djelomično, njih 30% i u potpunosti, njih 70% slažu sa izjavom.



Grafikon 31



Grafikon 32

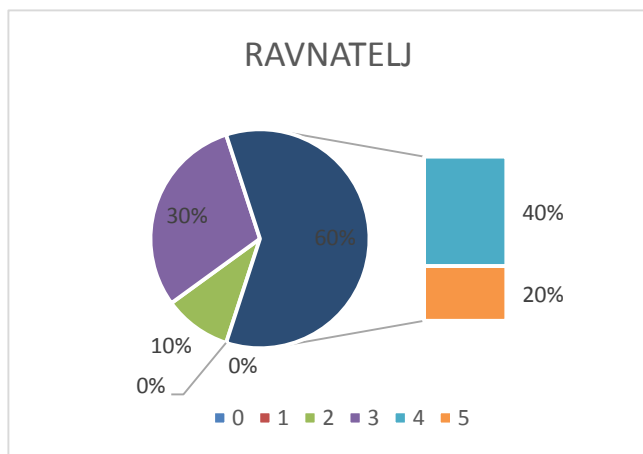


Grafikon 33

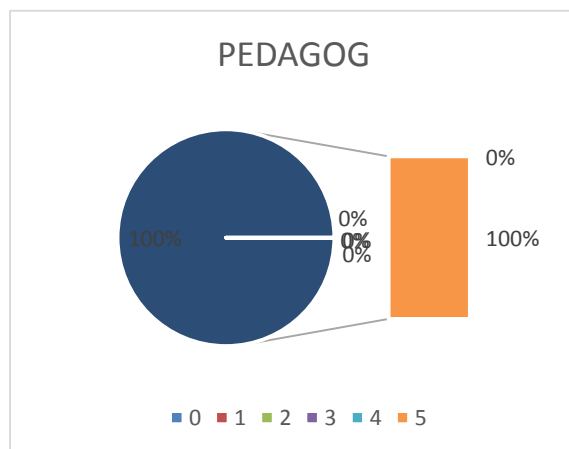


## 12. Neposredna priprema, vođenje, organiziranje i izvođenje odgojno-obrazovnog procesa

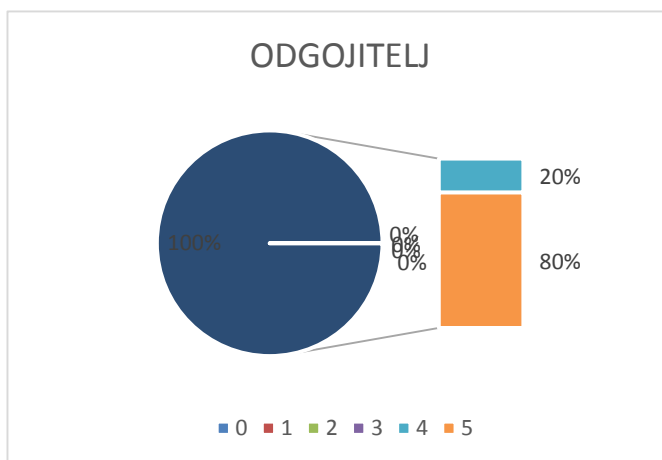
Osmišljavanje, kreiranje i organiziranje aktivnosti koje se svakodnevno provode s djecom u odgojnim skupinama zadatak je svakog odgojitelja tako da 80% ispitanika iz skupine odgojitelja smatra da trenutno obavlja svoj zadatak i da se u potpunosti slažu sa izjavom. Ispitanici iz skupine pedagoga jednoglasno su se složili, 100%, da se u odgojnim skupina neposredno bave provođenjem odgojno-obrazovnim procesom. Ispitanici iz skupine ravnatelja smatra da je njihov zadatak, njih 40% se djelomično slaže a 20% u potpunosti, obavljanje i osmišljavanje aktivnosti u neposrednom kontaktu sa sudionicima odgojno-obrazovnog procesa.



Grafikon 34



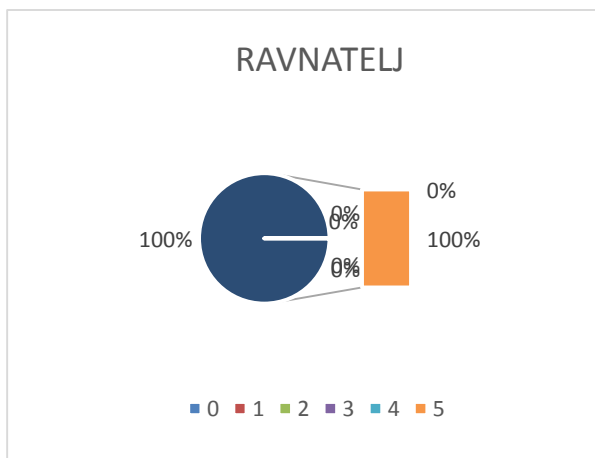
Grafikon 35



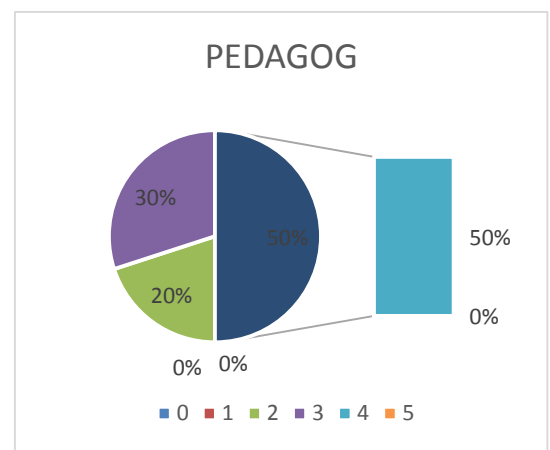
Grafikon 36

### 13. Kontinuirana i cjelovita analiza odgojno-obrazovnog procesa

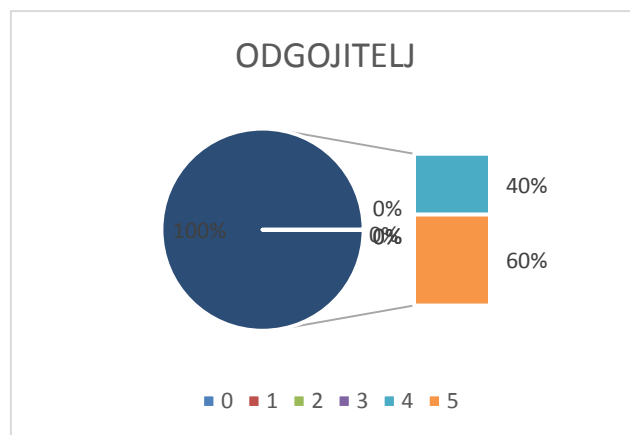
Prema zakonu kontinuirana i cjelovita analiza odgojnog procesa u cijelosti bi se trebala odnositi na ispitanike iz skupine pedagoga, no oni su anketni upitnik riješili podijeljenog mišljenja. Smatraju, njih čak 50% da se to djelomično odnosi na njihov opis posala dok ih pak 20% smatra da se to ne odnosi na njihov opis posla. Ispitanici iz skupine ravnatelja jednoglasno su se složili da oni obavljaju funkciju kontinuiranog i cjelovitog analiziranja cijelog odgojno-obrazovnog procesa.



Grafikon 37



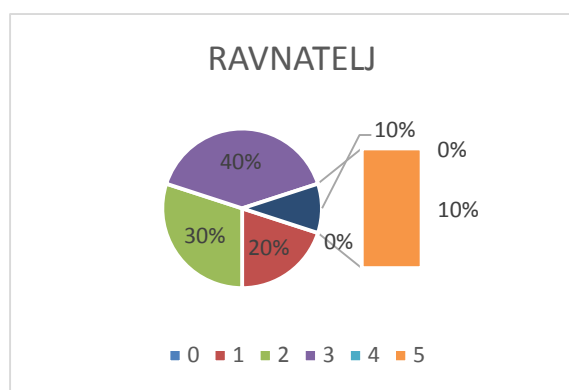
Grafikon 38



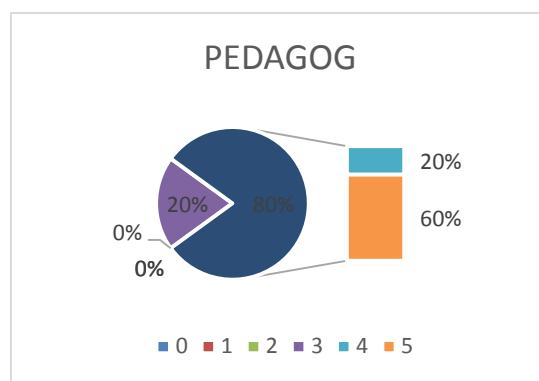
Grafikon 39

#### 14. Osmišljavanje i cjelovita priprema programa za istraživački rad djece u odgojnoj skupini

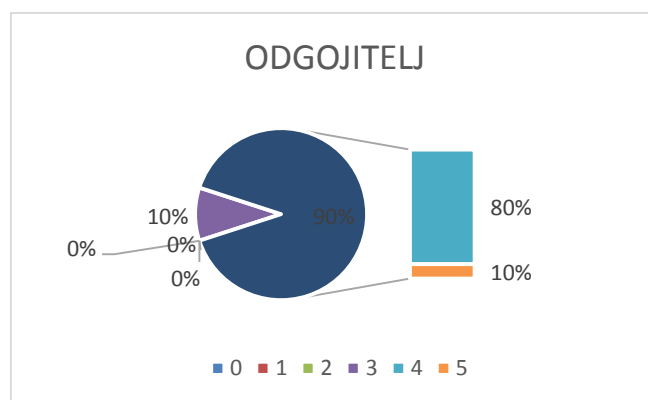
Prilikom osmišljavanja i pripreme istraživačkog rada za korisnike odgojno-obrazovnih ustanova, mišljenja ispitanika su podijeljena. Ispitanici iz skupine ravnatelja smatraju da ovisi o organizaciji poslova u kojoj se to mjeri odnosi na njihov opis posla, njih 10% u potpunosti se slaže dok se njih 40% djelomično i u potpunosti ne slažu da je to dio njihovog opisa posla. Planiranje istraživačkog rada trebalo bi se odvijati u suradnji odgojitelja i stručnog suradnika tako da se ispitanici iz skupine odgojitelja 80% djelomično, a 10% u potpunosti slažu da je to njihova dužnost u obavljanju svakodnevnih radnih zadataka.



Grafikon 40



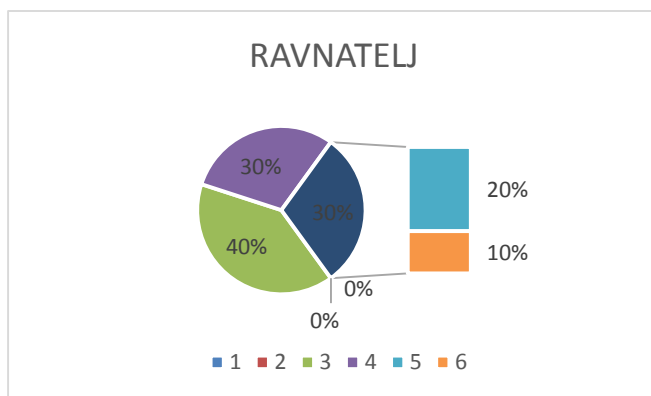
Grafikon 41



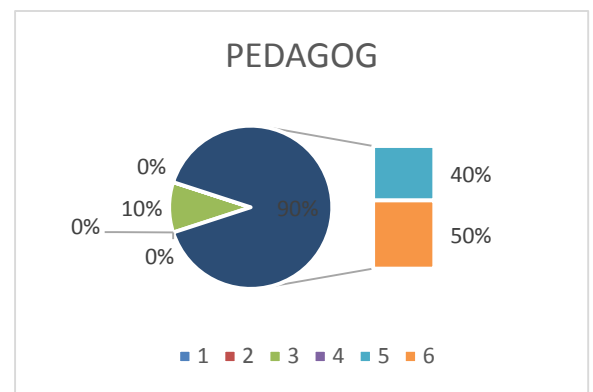
Grafikon 42

15. *Provođenje dokumentacijsko-tehničkog sustava (priprema, vođenje i pohrana pedagoške dokumentacije: matična knjiga, ljetopis, GPP i GI o radu, imenik djece, dosje djeteta, program stručnog usavršavanja, vođenje zapisnika. )*

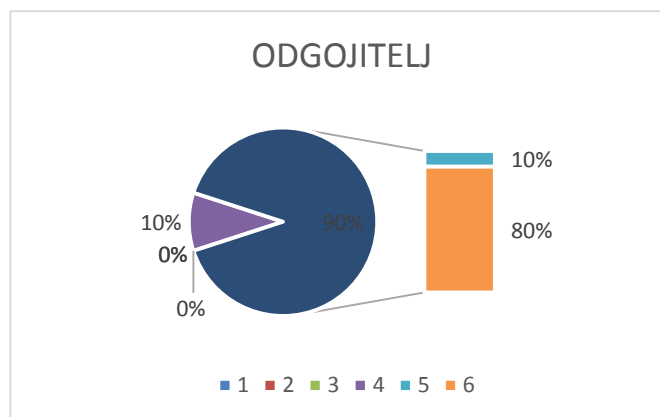
Svaki odgojitelj dužan je ispunjavati dokumentaciju nakon radnog dana te unositi svoja opažanja o pojedincima i skupini prilikom provođenja aktivnosti u odgojno-obrazovnim ustanovama, njih 80% smatra da je to njihovo svakodnevno zaduženje, a njih 10% se djelomično slažu. Ispitanici iz skupine ravnatelja, njih 40%, smatraju da se provođenje dokumentacije iz svakodnevnih aktivnosti ne odnosi na njih, dok se sasvim suprotno njih 10% u potpunosti slažu i 20% djelomično slažu da svakodnevno provode evidenciju i ispunjavaju dokumentaciju vezanu uz odgoj i obrazovanje.



Grafikon 43



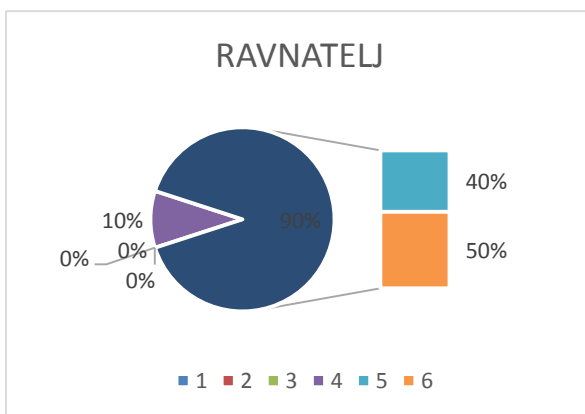
Grafikon 44



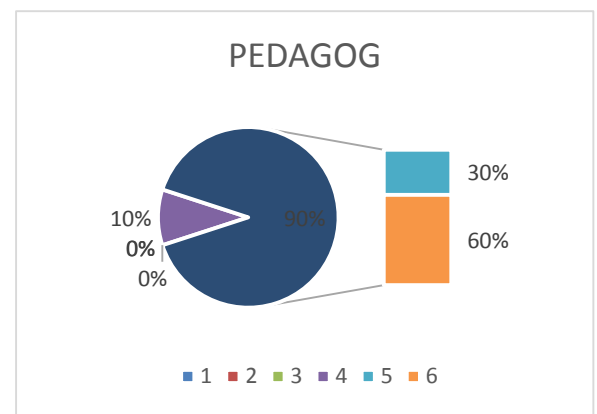
Grafikon 45

16. Predstavljanje odgojno-obrazovnih aktivnosti i pedagoškog rada ustanove u javnosti

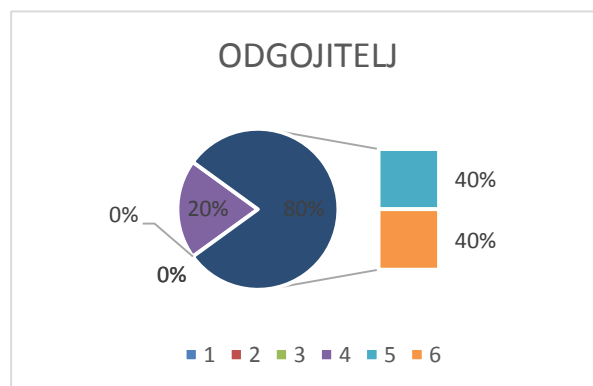
Odnosi s javnošću i suradnja s lokalnom zajednicom u samoj organizaciji zakonom je dodijeljena ravnatelju koji svojim upravljanjem osmišljava i povezuje svoju odgojno-obrazovnu ustanovu sa javnošću. U anketnom upitniku ispitanici iz skupine ravnatelja, odgovorili su kako se djelomično, njih 40% i u potpunosti, njih 50% bave takvim aktivnostima. 60% ispitanika iz skupine pedagoga i 40% ispitanika iz skupine odgojitelja u potpunosti se slažu da je predstavljanje odgojno-obrazovnih aktivnosti i pedagoškog rada ustanove javnosti njihov zadatak.



Grafikon 46



Grafikon 47



Grafikon 48

## 6. RASPRAVA

Zbog malog broja uzoraka i loše definiranog sustava vođenja odgoja i obrazovanja u rezultatima istraživanja vidljiva je konfuzija u odgovoru i u samom izvršavanju radnih zadataka i aktivnosti. Ispreplitanje radnih obaveza i svakodnevna suradnja između djelatnika pokazala se kao kvalitetan radni odnos no dolazi do miješanja odgovornosti i do problema prilikom odlučivanja što je najisplativije i korisnije za odgojno-obrazovnu ustanovu, mjesto gdje se proces odgoja i obrazovanja ne bih trebao preklapati sa samim vođenjem odgojno obrazovne ustanove.

Konfuzija prilikom raspodjele radnih obaveza i preklapanje odgovornosti u dodjeli radnih zadataka nastaje iz razloga što nije zakonom utvrđeno kojim bi se konkretno aktivnostima ravnatelj trebao baviti, a kojim ne. Odgovarajući na anketni upitnik stječe se dojam da ravnatelj u odgojno-obrazovnoj ustanovi obavlja veći obujam posla nego što je to zakonom propisano. Zanimljivo da ispitanici iz skupine ravnatelj smatraju da bi se trebali baviti analizom provedenih aktivnosti u odgojno-obrazovnim skupinama te da je vrlo bitno da sami analiziraju i kritički se osvrću na provedene aktivnosti, koje provode odgojitelji u odgojno-obrazovnim skupinama u neposrednom kontaktu s djecom, bez da sudjeluju u samoj pripremi i provedbi tih istih aktivnosti. Dolazi dok preplitanja obaveza koje su zakonom obavezani obavljati te se u pitanje dovodi profesionalnost i fokusiranost na rješavanje svakodnevnih obaveza. Osim kritičkog osvrta provedenih aktivnosti javlja se i kritički osvrt i samokritična evaluacija koji su sastavni je dio procjene učinka svakog zaposlenika u društvenim znanostima. Educiranost i motiviranost utječe na razinu profesionalnosti obavljanja posla te je bitno da ravnatelj brine i planira razvoj karijere svakog pojedinog djelatnika što je i propisano Pravilnikom o vrsti stručne spreme stručnih djelatnika te vrsti i stupnju stručne spreme ostalih djelatnika u dječjem vrtiću (NN 133/97). Ravnatelj je dužan organizirati i uvrstiti različite edukativne sadržaje, stručne radionice i različita predavanja kako bi djelatnici unapređivali svoje kompetencije koje stječu i posjeduju tijekom posrednog i neposrednog sudjelovanja u odgojno-obrazovnom procesu. Pedagog jest stručna osoba koja je član vijeća i njegov zadatak je upozoravati na nedostatke i na područja koja bi trebalo unaprijediti. Svakodnevna uključenost u rad i promatranje obavljanje posla koje provodi odgojitelj, sastavni su dio svakog pedagoga u izvršavanju svakodnevnih

poslova. Edukacija i unapređivanje znanja i vještina pospješuje predviđanja ishoda nekog učenja, projekta ili aktivnosti, a iznimno je važno unaprijed predvidjeti ishod i na koje će se to grane dječjeg razvoja usmjeriti. Zanimljivo je da manji dio odgojitelja smatra da je planiranje i razvoj karijere djelatnika, odnosno praćenje slabih područja kolega s kojima su u neposrednom kontaktu baš njihov zadatak kako bi se konkretno radilo na stvarnim nedostacima i kako bi se unaprijedile sve kompetencije koje djelatnici posjeduju. Prema Pažin-Ilakovac i Skelac (2010) u predviđanju najveću ulogu imaju odgojitelji koji su u neposrednom kontaktu s djecom i koji bilježe i prate svakodnevno dječji razvoj putem različitih bilježaka i razvojnih mapa te oni kontinuirano predviđaju ishode i usmjeravanju odgojno-obrazovni proces kako bi se razvoj svakog pojedinca odvijao nesmetano. Potrebno je napomenuti kako svi sudionici ovog istraživanja smatraju da je iznimno važno predviđanje ishoda i usmjeravanje razvoja u procesu odgoja i obrazovanja te dolazi do velike usmjerenosti na jedan segment sustava dok se ostali sustavi zanemaruju, odnosno dolazi do neslaganja u mišljenju i podijeljenoj odgovornosti. U knjizi *Who Says Elephants Can't Dance*, Louis Gerstner govori se o pretpostavkama kako nužnost iskustva u jednom sektoru poslovanja nije nužno korisno i neophodno da bi se funkcionirao i uspješnije vodilo u drugom sektoru te napominje „The committee members and I are totally open-minded about who the new person will be and where he or she will come from. What is critically important is the person must be a proven, effective leader – one who is skilled at generating and managing change“ (Gerstner 2002, str .11). Ističe se rizik preuzimanja nove uloge i funkcije u poslovanju te se govori o fleksibilnosti prilagodbe na novonastalim situacijama. Korištenje znanja i vještina iz sektora iz kojeg se dolazi i korištenje istih u svrhu unapređivanja postojeće funkcije dovodi do razvoja i unapređenja poslovanja gdje je jasno vidljiva pozitivna korelacija uspoređivanja različitih funkcija. Kompetencije specifične za određeni dio poslovanja uvelike mogu pridonositi poslovanju na način da se problemi i rješenja sagledavaju iz drugačijih perspektiva. Ukoliko dolazi do preklapanja radnih funkcija unutar odgojno-obrazovne ustanove javlja se i prenošenje odgovornosti koja dovodi do izbjegavanja rješavanja problema, no ukoliko se pojavi osoba sa novim kompetencijama, sposobna za sagledavanje situacije i problematike, doći će do rješenja koje je najoptimalnije za poslovanje odgojno-obrazovne ustanove. Konfuzija i

prenošenje odgovornosti s jednog stručnog suradnika na drugog jasno je vidljiva u odgovorima zaposlenika na pitanje vezano uz stvaranje poticajne odgojno-obrazovne sredine za razvoj svakog pojedinca u odgojno-obrazovnoj skupini, gdje je jasno naznačen naglasak na djecu s teškoćama i/ili darovitom djecom u skupini. Odgojitelji smatraju da su stručni suradnici, svojim kompetencijama i mogućnostima dužni osigurati svakom djetetu priliku za rast i razvoj te da je njihov zadatak neposredno provođenje osmišljenih programa i unapređivanje njihovih mogućnosti različitim aktivnostima i osmišljenim projektima od strane stručnih suradnika. Kao stručnu pomoć odgojiteljima u ostvarivanju programa stručnog usavršavanja ispitanici iz skupine ravnatelja smatraju da upravo oni iskazuju najveći interes i najviše utječu na pomoć prilikom ostvarenja programa stručnog usavršavanja. Stručni suradnici, u ovom slučaju pedagog, svakodnevno promatraju rad odgojitelja te Pažin-Ilakovac i Skelac (2010) smatraju da oni imaju najveći uvid u faze ostvarivanja programa stručnog usavršavanja odgojitelja te da bi trebali posvećivati svoje vrijeme, znanje i iskustvo kako bi se odgojiteljima omogućio nesmetano unapređivanje kompetencija i razvoj mogućnosti. Kvalitetan odgojitelj posjeduje niz kompetencija i znanja kojima osmišljava i provodi svakodnevne procese i aktivnosti unutar odgojno-obrazovne skupine u neposrednom radu s djecom, a njegova zadaća trebala bi sadržavati sve elemente kako bi se odgoj i obrazovanje odvijali nesmetano te kako bi polaznici odgojno-obrazovnog procesa ne bi osjetili probleme s kojima se svakodnevno susreću. Ravnatelj ustanove trebao bi omogućiti nesmetani rad i osmišljavanje odgojno-obrazovnog procesa osiguravajući sve materijalno-tehničke uvijete rada. Pravilnik o načinu raspolaganja sredstvima državnog proračuna i mjerilima sufinanciranja programa predškolskog odgoja (NN 134/97) ističe važnost didaktičkih pomagala u samom procesu odgoja i obrazovanja te nužnosti samog korištenja za svakog pojedinca, nužnost korištenja specijalizirane potrebne opreme kako bi se sam proces odvijao nesmetano. Pravilnikom (NN 134/97) propisano je da je ravnatelj dužan osigurati sve potrebno kako bi odgojitelj nesmetano provodio aktivnosti i proces odgoja i obrazovanja, a tako smatraju i ispitanici iz skupine ravnatelj dok se s druge strane ispitanici iz skupine pedagoga podijeljenog mišljenja ali smatraju da su i oni dužni nadgledati i pratiti kako bi se dovodilo do unapređenja materijalno-tehničkih uvjeta rada. Pedagozi provode mnogo vremena obilazeći odgojne skupine te su sa



svojim znanjem i iskustvom stručni u unapređivanju pomagala za uspješniji razvoj pojedinaca, specifikacije potrebne opreme za rad sa različitim skupinama djece te za osmišljavanje prostora u kojem polaznici odgoja i obrazovanja borave. Odgojitelji provode pedagoško osmišljen način rada i raspored odgojnih skupina te savjetima i konzultacijama unapređuje svoje vještine kako bi se povećala stručnost u različitim područjima. Pravilnikom (NN 134/97) ističe se važnost optimalizacije uvjeta rada u odgojno-obrazovnim skupinama gdje se provodi proces te ispitanici iz skupine ravnatelja smatraju da su oni dužni optimizirati uvjete rada i stvoriti nesmetani razvoj kako bi se provođenje procesa i samih aktivnosti provodilo nesmetano uz nadzor stručnih suradnika i kompetentnih odgojitelja koji svojom motiviranošću teže ka uspješnom provođenju procesa. Na temelju članka 6. stavka 1. Zakona o predškolskom odgoju i naobrazbi (NN 107/07) donesen je Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe (NN 63/08) gdje je utvrđeno da ravnatelj nužno planira i osmišljava operativni plan koji sadrži sve elemente koji unapređuju kvalitetu izvedbenih programa, izvedbu projekata osmišljenih od strane stručnih suradnika a provedenih od strane odgojitelja. Kvalitetno osmišljen operativni plan i program pospješuje i poboljšava realizaciju i provođenje samog procesa odgoja i obrazovanja, a uspješno proveden proces odgoja i obrazovanja dovodi do uspješnog poslovanja ustanove. Veliku važnost izradi procedura pridodaju ispitanici iz skupine pedagoga bez obzira što je naznačeno da je to obaveza koju treba ispunjavati ravnatelj ustanove koju vodi. Preveliko pridavanje važnosti izradi standardnih procedura, svi ispitanici preuzimaju obavezu koju provode u svakodnevnom radu te se to odražava na neposrednu pripremu, vođenje, organiziranje i izvođenje odgojno-obrazovnog procesa, jer ako svi pridonose pažnju ispunjavanju dokumentacije gubi se fokus sa primarne zadaće odgojno-obrazovne ustanove, a to je odgoj, obrazovanje, rast i razvoj svakog pojedinca. Odlukom o donošenju nacionalnog kurikulumu za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (NN 5/15) utvrđeno je da odgojitelj provodi sam proces odgoja i obrazovanja uz nadgledanje stručnih suradnika, uz njihovu pomoć i iskustvo. Ispitanici iz skupine ravnatelja preuzimaju odgovornost provođenja neposredne pripreme i organiziranja te izvođenja aktivnosti kako bi se provodio proces odgoja i obrazovanja te na taj način smanjuju svoju učinkovitost u drugim spektrima obavljanja svojih zadataka koji su zakonom propisani. Ispitanici iz skupine odgojitelja

smatraju da uz pomoć i vodstvo stručnih suradnika imaju kompetencije za samostalno provođenje, organiziranje, osmišljavanje i provođenje svih aktivnosti koje unapređuju odgojno-obrazovni proces. Ispitanici veliku važnost pridodaju aktivnostima koje provode u odgojno-obrazovnim ustanovama koje uvelike utječu na rad i razvoj svakog pojedinca, odnosno polaznika gdje je u neposrednom kontaktu sa odgojiteljima, dok s druge strane ispitanici iz skupine pedagog svakodnevno provode evaluaciju svakog pojedinca kako bi se pratio rast i razvoj. Pravilnikom o obrascima i sadržaju pedagoške dokumentacije i evidencije o djeci u dječjem vrtiću (NN 83/01) propisano je kako odgojitelj nakon svakog radnog dana treba ispuniti svu potrebno propisanu dokumentaciju na temelju koje se detaljno vide provedeni procesi i razvoj svakog pojedinca te na temelju tog praćenja stručni suradnici mogu pravodobno i pravovaljano reagirati. Dokumentacija vezana uz vođenje dosjea svakog pojedinca i godišnji izvještaji te glavni plan i program kako bi se pravilo vodilo poslovanje, što je od iznimne važnosti za cjelokupno poslovanje ustanove za odgoj i obrazovanje. Osim vođenja glavnih knjiga i praćenja potrebne dokumentacije iznimno je važno održavati odnose sa lokalnom i mjesnom zajednicom gdje je ravnatelj dužan organizirati i povezivati lokalnu zajednicu sa radom i programom ustanove koju vodi. Ispitanici iz skupine odgojitelja također imaju veliku ulogu u odnosima s javnošću jer su u neposrednom kontaktu sa roditeljima te prenose sve aktivnosti i događaje vezane uz neposredan rad odgojno-obrazovne ustanove. S obzirom na cjelokupno poslovanje odgojno-obrazovne ustanove i ispitanike koji su se sudjelovali u anketnom upitniku važno je napomenuti da su ispitanici odgovarali osvrćući se na trenutno stanje i obavljanje svojih radnih zadataka. Zanimljiv je podatak da radni staž, odnosno godine provedene radeći svoj posao i provodeći projekte na radnom mjestu nisu utjecale na mišljenje, odnosno stavove vezane uz odgovornosti i obaveze koje su im dodjeljene. Odgajateljice sa kraćim radnim stažom, kraćim periodom za stjecanje iskustva kritički sagledavanju situaciju te promišljaju u aktivnostima i akcijama koje svakodnevno razmišljajući o posljedicama i utjecaju istih na nesmetan rast i razvoj svakog pojedinca u odgojno-obrazovnom procesu.

## 7. ZAKLJUČAK

Ravnatelji koji se vode pedagogijom koja slijedi upute i naputke menadžerskog poslovanja te koji upravljaju i vode odgojno-obrazovnu ustanovu kao poslovni menadžeri lakše će razabirati i prepoznati želje i mogućnosti svojih zaposlenika. Orijehtacija na dobre odnose, te potpuno razumijevanje i specifičnost vrtića , kao organizacije, jest da se u osnovi svih njenih aktivnosti nalaze ljudi stoga je vrlo bitno da se ravnatelj u svom svakodnevnom opažanju osvrne na različite načine ponašanja svojih suradnika, polaznika odgojno-obrazovnih ustanova i drugih djelatnika sa kojima se susreće te svoje ponašanje prilagođava različitim situacijama. Odgojno-obrazovne ustanove posluju dinamično i sama nepredvidljivost poslovanja otežava ravnatelju predškolske ustanove da vodi ustanovu no uspješnost rukovođenja sastoji se od niz karakteristika koje upotpunjuju cjelokupno poslovanje za uspješno vođenje odgojno-obrazovne ustanove. Svaki ravnatelj posjeduje osebujan stil vođenja kojim se koristi kako bi što uspješnije vodio predškolsku ustanovu, a urođene osobne ličnosti i samo ponašanje ravnatelja uvelike se odražava na samo poslovanje odgojno-obrazovne ustanove. Profesionalizacija ravnatelja u odgojno-obrazovnim ustanovama i njihovo usavršavanje te detaljnije definiranje njihove funkcije u obavljanju svakodnevnog posla dovelo bi do kvalitetnog i kompetentnog vođenja ustanove koju bi vodili kvalitetni i kompetentni ravnatelji, odnosno menadžeri. Menadžment koji se bavi pedagogijom trebao bi detaljnije definirati i profesionalizirati ulogu ravnatelja te razlučiti i odijeliti ulogu pedagoga kao sudionika upravnog vijeća i ravnatelja kao voditelja i upravitelja odgojno-obrazovne ustanove. Stručno osposobljavanje i preuzimanje odgovornosti upravljanja ustanovom kao poslovnim procesom, ravnatelj unapređuje svoju ulogu u procesu odgoja i obrazovanja i započinje kvalitetno funkcioniranje ustanove, brže postizanje poslovnih rezultata i ostvarivanje poslovnih ciljeva u svom poslovanju. Suvremeni izazovi, nametnuti zahtjevi i visoka očekivanja od svakog ravnatelja trebala bi se temeljno postaviti kao dio kompetencija sa elementima menadžerskog vođenja kako bi služili kao polazište za osmišljavanje kvalitetnih programa za odgoj i obrazovanje, odnosno kao osnova za usavršavanje postojećih i budućih ravnatelja kako bi usavršili svoje vještine i sposobnosti koje su potrebne za uspješno ostvarivanje ravnateljske uloge.

## LITERATURA

1. Bush, T. (2009). Leadership development and school improvement: contemporary issues in leadership development. Educational Review, 2009
2. Ćatić, I. (2012). Kompetencije i kompetencijski pristup obrazovanju. Pedagogijska istraživanja, 2012
3. Gerstner, L. (2002). Who sayd elephants cant dance? Inside IBMs Historic turnaround, New York, HarperCollins business, 2002
4. Giesecke, H. (1993). Uvod u pedgogiju, Zagreb, Educa, 1993
5. Kolektivni ugovor. Hrvatska enciklopedija (2017). Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Preuzeto s <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=36507> (22.4.2018.)
6. Marušić, S. (1991), Otkrivanje rukovodnih talenata u poduzeću, Zagreb, Ekonomski fakultet 1991
7. Mijatović, A. (2000). Leksikon temeljnih pedagoških pojmova, Edip, Zagreb 2000  
<https://www.scribd.com/doc/210936532/likertova-skalaLikertova-skala#> (01.03.2018.)
8. Ministarstvo znanosti i obrazovanja na adresi <https://mzo.hr/hr/rubrike/obrazovanje> (17.4.2018.)
9. Mušanović, M. (2001). Pedagogija profesionalnog obrazovanja. Rijeka: Graftrad
10. Narodne novine (1997). Pravilnik o posebnim uvjetima i mjerilima ostvarivanja programa predškolskog odgoja (NN 133/97.) Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997\\_12\\_133\\_1928.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997_12_133_1928.html) (06.06.2018.)
11. Narodne novine (2008). Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe (NN 63/08) preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_06\\_63\\_2128.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_63_2128.html) (06.06.2018.)
12. Narodne novine (2014). Pravilnik o sadržaju i trajanju programa predškole (NN 107/14.) Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_09\\_107\\_2081.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_09_107_2081.html) (06.06.2018.)
13. Narodne novine (2001). Pravilnik o obrascima i sadržaju pedagoške dokumentacije i evidencije o djeci u dječjem vrtiću (NN 83/01) Preuzeto s

[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001\\_09\\_83\\_1422.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_09_83_1422.html)

(06.06.2018.)

14. Narodne novine (2015). Odluka o donošenju nacionalnog kurikuluma za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (NN 05/15) Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_01\\_5\\_95.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_01_5_95.html) (06.06.2018.)
15. Narodne novine (2008). Odluka o proglašenju zakona o izmjenama i dopunama zakona o ustanovama (NN 35/08) [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_03\\_35\\_1142.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_03_35_1142.html) (06.06.2018.)
16. Narodne novine (1997). Odluka o proglašenju zakona o stručno-pedagoškom nadzoru (NN 73/97) Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997\\_07\\_73\\_1256.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997_07_73_1256.html) (06.06.2018.)
17. Narodne novine (1997). Pravilnik o načinu raspolaganja sredstvima državnog proračuna i mjerilila sufinanciranja programa predškolskog odgoja (NN 134/97) Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997\\_12\\_134\\_1931.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997_12_134_1931.html) (06.06.2018.)
18. Pažin-Ilakovac, R. i Skelac, M. (2010). Stručno usavršavanje u organizaciji Agencije za odgoj i obrazovanje – opis stanja. U: Milović, S. (ur.): Stručno usavršavanje i profesionalni razvoj. AZOO
19. Peko, A., Mlinarević, V. i Gajger, V. (2009). Učinkovitost vođenja u osnovnim školama. *Odgojne znanosti*, 11
20. Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: Vlastita naklada.
21. Staničić, S. (2007) *Menadžment u obrazovanju – pravci razvoja*. U: Previšić, V., Šoljan, N. N. i Hrvatić, N. (ur.): *Pedagogija: prema cjeloživotnom obrazovanju i društvu znanja (svezak 2.) – Zbornik radova I. kongresa pedagoga Hrvatske*. Zagreb: Hrvatsko pedagoško društvo.
22. Staničić, S. (2000). *Vođenje odgojno-obrazovne djelatnosti u školi: doktorski rad*. Rijeka: Filozofski fakultet u Rijeci.

## DODACI

### Dodatak 1. **ANKETNI UPITNIK**

#### **Nužnost pedagoškog iskustva za vođenje predškolske ustanove**

##### **Analiza pedagoškog aspekta rada ravnatelja**

Istraživanje „Nužnost pedagoškog iskustva za vođenje predškolske ustanove“ dio je Diplomskog rada studentice Dunja Vargović na Diplomskom sveučilišnom studiju Ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Zagrebu. Ovim istraživanjem želimo ispitati kako djelatnici procjenjuju nužnost pedagoškog aspekta rada ravnatelja u predškolskoj ustanovi. Anketni upitnik je anonimn i njegovo je ispunjavanje dobrovoljno. Rezultati će se koristiti za izradu Diplomskog rada te Vas molimo da iskreno odgovorite na postavljena pitanja.

Anketni upitnik se sastoji od pitanja zatvorenog tipa. U pitanjima zatvorenog tipa na skali procjena od 1 do 5 odgovarate u kojoj se mjeri slažete s navedenim tvrdnjama. Vrijednost „1“ označava da se uopće ne slažete, a vrijednost „5“ da se u potpunosti slažete s tvrdnjom. Vrijednost „0“ označava da ne možete odgovoriti odnosno da ne možete procijeniti slažete li se s pojedinom tvrdnjom ili ne. Odgovarate tako da zaokružite odgovarajući broj.

#### **Opći podaci:**

SPOL

M      Ž

RADNO MJESTO

Ravnatelj      Pedagog      Odgojitelj

RADNI STAŽ U OVOM VRTIĆU \_\_\_\_\_

STRUČNA SPREMA

\_\_\_\_\_

<p>Pitanja koja slijede odnose se na analizu pedagoškog aspekta rada ravnatelja.</p> <p>Molimo da za svaku tvrdnju procjenite u kojoj mjeri pojedina tvrdnja odnosi na Vas:</p> <p><b>1</b> - znači da se <b>U potpunosti ne slažete</b> s tvrdnjom, a  <b>5</b> - znači da se <b>U potpunosti slažete</b> s tvrdnjom.  Ako ne možete procijeniti, zaokružite - 0</p>	Ne mogu procijeniti	U potpunosti se ne slažem				U potpunosti se slažem
1. Osmišljavanje i priprema projekata te odgojno-obrazovnih aktivnosti na razini odgojno-obrazovnih skupina	0	1	2	3	4	5
2. Analiza i kritički osvrt provedenih odgojno-obrazovnih aktivnosti na razini odgojno-obrazovnih skupina	0	1	2	3	4	5
3. Predviđanje ishoda i usmjeravanje razvoja odgojno-obrazovnog procesa	0	1	2	3	4	5
4. Optimalizacija uvjeta za provođenje procesa odgoja i obrazovanja na razini odgojno-obrazovnih skupina	0	1	2	3	4	5
5. Planiranje i razvoj karijere odgojitelja/stručnih suradnika/ravnatelja u ustanovi (izbor stručnih radionica, dodatna edukacija djelatnika u/ o pedagoškim procesima i dr.)	0	1	2	3	4	5
6. Stvaranje poticajne odgojno-obrazovne sredine za razvoj svakog pojedinog djeteta u odgojno-obrazovnoj skupini s posebnim naglaskom na dijete s teškoćama i/ili darovito dijete u skupini	0	1	2	3	4	5
7. Sudjelovanje i stručna pomoć odgojiteljima u ostvarivanju programa stručnog usavršavanja	0	1	2	3	4	5
8. Svakodnevna suradnja s roditeljima – praćenje razvoja pojedinog djeteta i edukacija (vezana uz npr. teškoću djeteta )	0	1	2	3	4	5
9. Unapređivanje kvalitete izvedbenih programa u odgoju i obrazovanju	0	1	2	3	4	5
10. Unapređivanje kvalitete materijalno-tehničkih uvjeta rada (analiza didaktičkih pomagala te njihovo unapređenje, konceptualno osmišljavanje prostorija u kojima borave djeca, specifikacija potrebne opreme za rad u jasličnim/vrtićnim skupinama i dr.)	0	1	2	3	4	5
11. Izrada standardnih operativnih procedura za realizaciju odgojno-obrazovnog procesa	0	1	2	3	4	5

12. Neposredna priprema, vođenje, organiziranje i izvođenje odgojno-obrazovnog procesa	0	1	2	3	4	5
13. Kontinuirana i cjelovita analiza odgojno-obrazovnog procesa	0	1	2	3	4	5
14. Osmišljavanje i cjelovita priprema programa za istraživački rad djece u odgojnoj skupini	0	1	2	3	4	5
15. Provođenje dokumentacijsko-tehničkog sustava (priprema, vođenje i pohrana pedagoške dokumentacije: matična knjiga, ljetopis, GPP i GI o radu, imenik djece, dosje djeteta, program stručnog usavršavanja, vođenje zapisnika.... )	0	1	2	3	4	5
16. Predstavljanje odgojno-obrazovnih aktivnosti i pedagoškog rada ustanove u javnosti	0	1	2	3	4	5

Molimo procijenite kvalitetu rada vašeg vrtića

Vrlo  
nezadovoljavajuća

Vrlo  
zadovoljavajuća

1      2      3      4      5

---

Hvala Vam na sudjelovanju!



## IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI RADA

Ja, Dunja Vargović izjavljujem da sam ovaj rad izradila samostalno uz potrebne konzultacije, savjete i uporabu navedene literature.

Potpis:

---