

# Uvjetovanost organizacije vrtića arhitekturom

---

**Krešić, Ivana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*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:147:185931>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-01**

*Repository / Repozitorij:*

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



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

**IVANA KREŠIĆ  
DIPLOMSKI RAD**

**UVJETOVANOST ORGANIZACIJE  
VRTIĆA ARHITEKTUROM**

**Zagreb, rujan 2021.**

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

**PREDMET: ORGANIZACIJA I MENADŽMENT  
PREDŠKOLSKE USTANOVE**

**DIPLOMSKI RAD**

Ime i prezime pristupnika: Ivana Krešić

TEMA DIPLOMSKOG RADA: Uvjetovanost organizacije vrtića arhitekturom

MENTOR: prof. dr. sc. Vatroslav Zovko, dipl. oec.

**Zagreb, rujan 2021.**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	
<b>SUMMARY</b> .....	
<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. ODREĐIVANJE POJMA ORGANIZIRANJA</b> .....	2
2.1. <i>Organiziranje kao funkcija menadžmenta</i> .....	3
2.2. <i>Organizacijska struktura</i> .....	4
2.2.1. <i>Pojam i definiranje organizacijske strukture</i> .....	4
2.2.2. <i>Čimbenici organizacije</i> .....	4
2.2.3. <i>Unutarnji čimbenici</i> .....	5
2.2.4. <i>Vanjski čimbenici</i> .....	8
2.2.5. <i>Elementi organizacijske strukture</i> .....	9
2.2.6. <i>Izgradnja organizacijske strukture</i> .....	10
2.2.7. <i>Formalna i neformalna organizacijska struktura</i> .....	10
2.3. <i>Određivanje poslovnog procesa</i> .....	10
2.3.1. <i>Vrste poslovnih procesa</i> .....	12
2.3.2. <i>Rad predškolskih ustanova</i> .....	15
2.3.3. <i>Poslovni procesi unutar predškolske ustanove</i> .....	15
2.3.4. <i>Funkcija istraživanja i razvoja</i> .....	16
<b>3. ODNOS STRUKTURE I ARHITEKTURE</b> .....	21
3.1. <i>Struktura slijedi strategiju</i> .....	23
3.2. <i>Struktura prethodi strategiji</i> .....	23
3.3. <i>Struktura i strategija kombinirano</i> .....	24
3.4. <i>Povezanost strategije, poslovnih procesa i organizacijske strukture</i> .....	24
<b>4. POSTUPAK PROJEKTIRANJA I GRADNJE VRTIĆA</b> .....	27
4.1. <i>Suradnički procesi</i> .....	27
4.2. <i>Opća načela za građenje dječjih jaslica i dječjeg vrtića</i> .....	28
4.2.1. <i>Klasifikacija i kapacitet dječjih vrtića</i> .....	28
4.2.2. <i>Izbor i veličina zemljišta za građenje</i> .....	29
4.3. <i>Funkcionalne karakteristike objekata</i> .....	30
4.3.1. <i>Prostor za temeljne poslovne procese dječjih jaslica i dječjeg vrtića</i> .....	32
4.3.2. <i>Prostor za podržavajuće poslovne procese dječjih jaslica i dječjeg vrtića</i> .....	36
4.4. <i>Konstrukcija vrtića i građevni elementi</i> .....	40
4.5. <i>Higijensko-tehnički zahtjevi</i> .....	41
<b>5. UVJETOVANOST ARHITEKTONSKIH RJEŠENJA REGULATORNIM OKVIROM RADA U PREDŠKOLSKIM USTANOVAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	43

5.1. Zakon o predškolskom odgoju i naobrazbi .....	43
5.2. Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe .....	45
5.3. Programsko usmjerenje odgoja i obrazovanja predškolske djece .....	48
5.4. Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje .....	48
<b>6. STUDIJA SLUČAJA</b> .....	<b>50</b>
<b>7. RASPRAVA</b> .....	<b>53</b>
<b>8. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>56</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>57</b>
<b>IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI RADA</b> .....	<b>60</b>

## **POPIS TABLICA**

[Tablica 1. Pregled vrsta poslovnih procesa](#)

[Tablica 2. Centralni objekt i područni objekti DV Jarun, odgojne skupine i broj djece](#)

[Tablica 3. Dionici DV Jarun](#)

## **POPIS SLIKA:**

[Slika 1. Funkcionalna shema dječjih jaslica i dječjeg vrtića](#)

[Slika 2. Organigram prikaza organizacijske struktura u DV Jarun](#)

## SAŽETAK

Svrha ovog rada je prikazati uvjetuje li arhitektura organizaciju vrtića. Na samom početku rada je određen pojam organiziranja i organizacijske strukture koja predstavlja sastavni dio svake organizacije. Ona je ujedno i najvažniji dio svake organizacije. Struktura daje organizaciji obličje, drugim riječima se može reći da određuje specifičan način njenog funkcioniranja te je prema tome struktura organizacije temeljni mehanizam upravljanja djelovanjem organizacije. Čimbenici organizacije su podijeljeni na unutarnje i vanjske. Objašnjeni su elementi organizacijske strukture, njena izgradnja te je objašnjena razlika između formalne i neformalne organizacije.

Sljedeće poglavlje govori o poslovnim procesima kao skupu aktivnosti koji zahtjeva neprestano unaprjeđivanje te su ukratko opisani poslovni procesi unutar predškolskih ustanova. U poglavlju tri opisana je povezanost strategije, poslovnih procesa i organizacijske strukture. Navedeni su odnosi strategije i strukture. Struktura može slijediti strategiju, struktura može prethoditi strategiji ili može biti i kombinirano.

Dalje se u radu opisuje postupak projektiranja i gradnje vrtića te koliko je bitna suradnja između arhitekta i nositelja odgojno-obrazovnog procesa. Na kraju rada se govori o dokumentima kojima je propisan rad u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Poglavlje šest je studija slučaja te je ukratko opisan i prikazan organigram dječjeg vrtića Jarun.

**Ključne riječi:** arhitektura, organizacija, struktura, strategija, dječji vrtić

## SUMMARY

The purpose of this paper is to show whether architecture conditions the organization of kindergartens. At the very beginning of the work, the concept of organization is defined, including the organizational structure that is a key component of every organization. It is also the most important part of every organization. The structure gives the organization its form/shape, in other words, it can be said it determines the specific way of its functioning and therefore the structure of the organization is the basic mechanism for managing the activities of the organization. The factors of organization are divided into internal and external. The elements of organizational structure, its construction and the difference between formal and informal organization are explained.

The next chapter is about business processes as a set of activities that require continuous improvement, and business processes within preschool institutions are briefly described. Chapter three describes the coherency between strategy, business processes and organizational structure. The relationships between strategy and structure are also listed. The structure can follow the strategy, the structure can precede the strategy or it can be combined.

The paper further describes the process of designing and building a kindergarten and the importance of cooperation between the architect and the holder of the educational process. At the end of the paper, we talk about the documents that prescribe the work at the institutions for early and preschool education.

Chapter six is a case study and contains a brief description and presentation of Jarun kindergarten organizational chart.

**Key words:** architecture, organization, structure, strategy, kindergarten

## 1.UVOD

Ovaj rad se bavi pitanjem je li organizacija rada u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje uvjetovana arhitekturom.

Na početku rada govori se o pojmu organiziranja kao funkciji menadžmenta. Da bi organizacija funkcionirala kao skladna i koordinirana cjelina i tako dugoročno ostvarivala svoje ciljeve, treba imati odgovarajuću organizacijsku strukturu o kojoj se također govori u ovom poglavlju. Organizacijska struktura je obilježje organizacije te daje organizaciji obličje, odnosno specifičan način njenog funkcioniranja. Sastavni je i najvažniji dio svake organizacije. Zbog toga je svakoj organizaciji najvažnije uspostaviti odgovarajuću organizacijsku strukturu o čemu se govori u poglavlju tri. Definirani su poslovni procesi te povezanost između strategije, poslovnih procesa i organizacijske strukture. Odnos između strategije, poslovnih procesa i organizacijske strukture više nije sekvencijalan, puno je bitnije da su sva tri elementa usklađena. Ukratko je opisan rad u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje te poslovni procesi unutar ustanove.

Četvrto poglavlje je orijentirano na postupak programiranja, planiranja i projektiranja prema općim načelima za građenje dječjih jaslica i dječjeg vrtića i potrebe suradničkih odnosa arhitektonske i odgojno-obrazovne struke.

U petom poglavlju je sažet prikaz dokumenata koji reguliraju rad u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje.

Šesto poglavlje prikazuje studiju slučaja te je uklatko opisan i prikazan organigram dječjeg vrtića Jarun.



## 2. ODREĐIVANJE POJMA ORGANIZIRANJA

Kada se govori o organiziranju tada se može reći da je organiziranje menadžerska funkcija koja utječe na uspješnost poslovanja organizacije budući da se odnosi na proces oblikovanja organizacijske strukture te delegiranje zadataka svakom pojedincu u okviru poslovnog sustava, a sve u svrhu ostvarivanja ciljeva organizacije.

Organiziranje je proces dizajniranja strukture, raspoređivanje dužnosti svakom pojedincu unutar strukture i koordiniranje osoblja u njihovim naporima da ostvare ciljeve poduzeća (Dujanić, 2007:85)

Riječ organizacija potječe od grčke riječi *organom*, a označava alat, instrument, spravu, napravu ili glazbalo. Poslije se taj izraz upotrebljavao i za organe, tj. dijelove tijela koji obavljaju određene, posebne funkcije u organizmu bilo kojeg živog bića. (Sikavica, 2011:3)

Organizacija se kao znanost javlja u 20. stoljeću te se razvijaju različite teorije organizacije. U općoj jezičnoj uporabi kao i u znanosti pojam organizacija koristi se vrlo raznoliko. Stoga je bitno znati na što se točno misli. Misli li se na organizaciju kao proces organiziranja, kao na rezultat tog procesa ili na instituciju.

S obzirom da se pojam organizacija koristi vrlo raznoliko, u literaturi ipak prevladavaju četiri poglavlja na poimanje organizacije:

1. Univerzalno poimanje organizacije – organizacija kao jedinstvo sređenih međusobno povezanih dijelova. Poimanje organizacije kao sustava.
2. Institucionalno poimanje organizacije – organizaciji se pristupa kao skupu ljudi, odnosno društvenom sustavu koji je orijentiran prema nekom cilju. Svaka institucija je prema ovom pogledu organizacija.
3. Strukturno poimanje organizacije – razumijeva se organizacija kao struktura društvenog sustava. To također znači da svaki društveni sustav, svaka organizacija, bila to poslovna organizacija, banka ili ustanova, ima svoju unutarnju strukturu, tj. svoju unutarnju organizaciju.
4. Funkcionalno poimanje organizacije – razumijeva se organizaciju kao aktivnost oblikovanja. Riječ je pritom o organizaciji kao procesu organiziranja organizacijske strukture neke organizacije. (Sikavica, 2011:10)

Pojam organizacije je nemoguće jednostavno definirati jer različiti autori ističu različite aspekte organizacije. J. Kovač u definiranju organizacije navodi tri bitna elementa; veličina, međusobna povezanost i zajednički cilj. Pod veličinom se misli na to da organizacija čini najmanje dvoje ili više ljudi jer bez ljudi nema organizacije. Bez povezanosti članova nema organizacije. Treći element je zajednički cilj i svrha. (Sikavica, 2011:12)

### *2.1. Organiziranje kao funkcija menadžmenta*

Organiziranje je funkcija menadžmenta koja se odvija nakon planiranja. Svodi se na koordinaciju i raspodjelu postojećih resursa organizacije kako bi se resursi učinkovito iskoristili radi ostvarivanja zacrtanog cilja. Ovom funkcijom menadžmenta stvara se jasan organizacijski okvir unutar kojeg se odvijaju sve aktivnosti organizacije. Na najvišoj razini organizacije, svrha organiziranja je strukturiranje organizacije, dok se na najnižoj razini organiziranje svodi na opise poslova i aktivnosti svakoga pojedinog djelatnika. (Zovko, 2018:12,)

Organiziranje, kao funkcija menadžmenta, po svojoj važnosti čini složenu funkciju menadžmenta. Funkcija organiziranja uključuje razvoj organizacijske strukture kroz projektiranje i podjelu poslova, određivanje raspona kontrole i raspodjelu vodećih uloga.

Da bi organizacija funkcionirala kao skladna i koordinirana cjelina i tako dugoročno ostvarivala svoje zadane ciljeve (planove), treba imati primjerenu organizaciju i odgovarajuću organizacijsku strukturu. Sam ustroj i oblikovanje je važna zadaća menadžera te se organiziranje smatra jednom od temeljnih menadžerskih funkcija.

Prema Đ. Horvatu (2007) organiziranje je djelatnost kojom se na najučinkovitiji način strukturiraju elementi organizacije radi što djelotvornijeg ostvarenja ciljeva, a rezultat toga procesa je struktura organizacije.

Organizacija obuhvaća organizaciju rada i poslovnih procesa na svim razinama, a ovisi o veličini same organizacije, djelatnosti i drugim osobitostima organizacije, ali i o brojnim vanjskim faktorima. Najbolja je ona organizacija koja podržava ostvarivanje poslovnih procesa.

U nastavku se daje definicija organizacijske strukture, objašnjavaju se zadaće organizacijske strukture i organizacijske razine. Isto tako objašnjava se raspon upravljanje u okviru organizacije.

## *2.2. Organizacijska struktura*

### *2.2.1. Pojam i definiranje organizacijske strukture*

Riječ struktura ima više značenja. Sam pojam organizacijska struktura dolazi od latinske riječi *struere* što znači graditi, slagati. Definicije pojmova, osobito u društvenim znanostima, snažno su uvjetovane povijesnim kontekstom u kojem se izriču, te stajalištem onoga koji ih izriče: njegovom znanstvenom pripadnosti, svrhom definiranja nekog pojma, odnosno svrhom istraživanja. (Kapustić, 1989:9)

Struktura organizacije je sastavni dio i najvažniji dio svake organizacije. Struktura organizaciji daje obličje, tj. određuje specifičan način njenog funkcioniranja, te je prema tome struktura organizacije temeljni mehanizam upravljanja djelovanjem organizacije. Zbog toga je svakoj organizaciji najvažnija uspostava odgovarajuće organizacijske strukture.

Organizacijsku strukturu prikazujemo organizacijskim shemama ili organigramima. Svaka organizacijska shema ili organigram bi trebala u svom prikazu sadržavati prikaz organizacijskih entiteta, raspon kontrole, komunikacijske kanale te broj hijerarhijskih razina u organizaciji.

### *2.2.2. Čimbenici organizacije*

Pod čimbenicima organizacije podrazumijevaju se svi oni čimbenici koji utječu na izbor određene vrste organizacijske strukture organizacije te određuju i ključne dimenzije organizacije kao što su dubina podjele rada i specijalizacije, broj hijerarhijskih razina, raspona kontrole, razina ovlasti i odgovornosti, stupanj centralizacije i decentralizacije te koordinacije u organizaciji. (Sikavica, 2011:209)

Čimbenici koji utječu na izbor organizacijske strukture mogu biti unutarnji i vanjski te se ne mogu promatrati izolirano jedni od drugih. Unutarnji čimbenici čine glavno okruženje neke organizacije i njih organizacija zapravo stvara dok kod vanjskih čimbenika to nije tako. Vanjski čimbenici ili čimbenici okoline su već prisutni i unaprijed definirani u okruženju organizacije kada ona počinje sa svojim djelovanjem. Ne mogu se mijenjati niti se na njih može utjecati već su to čimbenici kojima se organizacija treba prilagoditi.

Vrlo je važno da se čimbenici međusobno nadopunjuju, tj. da poslovne aktivnosti budu povezane i usmjerene ka istom cilju jer samo tako neka organizacija može biti uspješna. Ljudski potencijali imaju ključnu ulogu u vođenju organizacije te mogu uvelike pridonijeti uspješnosti organizacije. Kako bi to mogli ostvariti trebaju biti sposobni, odlučni i motivirani.

### *2.2.3. Unutarnji čimbenici*

Unutarnji čimbenici organizacije kao i vanjski čimbenici su međusobno povezani tako da utjecaj jednog čimbenika automatski izaziva promjene i na drugim čimbenicima te u samoj organizacijskoj strukturi organizacije. Najvažniji unutarnji čimbenici organizacije koji znatno utječu na oblikovanje organizacije su:

- vizija, misija i ciljevi organizacije
- strategija organizacije
- tehnologija
- veličina organizacije
- životni ciklus organizacije
- ljudi u organizaciji
- proizvodi organizacije
- lokacija organizacije

Najprije će se pisati o unutarnjim pa vanjskim čimbenicima organizacije, ne zato što bi jedni bili važniji od drugih, već zato što se smatra da menadžment svake organizacije bitno može utjecati na unutarnje čimbenike koji su po njegovom kontrolom, za razliku od vanjskih čimbenika kojima se mora prilagođavati. (Sikavica, 2011:216)

## *VIZIJA, MISIJA I CILJEVI ORGANIZACIJE*

Misija, vizija i ciljevi organizacije su bitni čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture svake organizacije. Svaki od tih čimbenika treba promatrati s aspekta utjecaja na organizaciju, tj. s aspekta promjena koje izazivaju u njoj.

Vizija je slika koja definira u kojem se smjeru organizacija želi razvijati. Ono čemu organizacija teži, o čemu sanja te razlog zašto postoji. Vizija treba biti realna i ostvariva te mora zadovoljiti krajnje korisnike ali i zaposlenike u organizaciji.

Misija predstavlja način na koji ćemo ostvariti viziju, što znači da je najprije potrebno postaviti viziju a tek onda misiju organizacije. Pomaže izradi strateškog plana kojeg je dio te nas potiče da razmišljamo o djelokrugu našeg poslovanja. Predstavlja osnovu za definiranje ciljeva i donošenje odluka. Misija je razlog postojanja organizacije i odnosi se na sadašnjost.

Ciljevi organizacije sadržavaju najvažnija obilježja svake organizacije. Ciljevi organizacije provode se planiranjem koje započinje, kako ističe R.L. Daft postavljanjem misije i strateških ciljeva organizacije. Strateški ciljevi su ono što organizacija želi postići. Obilježja dobrih ciljeva su: da su pisan u pisanom obliku, da su mjerljivi, da imaju određene rokove u kojima se moraju ostvariti, da su izazovni ali ostvarivi (SMART). (Sikavica, 2011:222)

## *STRATEGIJA ORGANIZACIJE*

Prema autoru R.L. Dafta strategija je plan za interakciju organizacije s konkurentskom okolinom radi postizanja ciljeva organizacije. Prema autoru M.E. Porteru strategiju definira kao potragu za povoljnom konkurentskom pozicijom u industriji, temeljnim mjestom na kojem se događa konkurentska utakmica. Strategija ima zadaću održanja profitabilne pozicije zbog djelovanja sila koje presudno utječu na konkurentsku industriju.

Premda je strategija sredstvo za ostvarivanje ciljeva, i sama strategija ima svoj cilj. Osnovni cilj strategije kako ističu L. Bossidy i R. Charan je pridobiti klijente i stvoriti kompetitivnu prednost uz zadovoljstvo za dioničare. Strategija kao sredstvo ostvarivanja ciljeva organizacije, da bi bila uspješna mora poći od analize stanja u kojem organizacija kao i vizija gdje ona želi ići. (Sikavica, 2011:225)

Strategija je plan koji definira koje aktivnosti će organizacija provesti, na koji način i s kojim resursima kako bo ostvarila zadane ciljeve. Definiranje strategije zahtjeva od autora

znanje i vještinu. Znanje temeljeno na obrazovanju i stečenom iskustvu a vještinu temeljenu na talentu.

### *TEHNOLOGIJA ORGANIZACIJE*

Pojam tehnologije obuhvaća odgovarajuća sredstva tj. opremu i postupak transformacije inputa u outpute. Određuje koja organizacijska struktura će se koristiti, koji će biti raspon kontrole i broj razina u organizacijskoj hijerarhiji i koja vrsta menadžmenta će se koristiti. O tehnologiji ovisi i stupanj obrazovanja zaposlenika.

### *VELIČINA ORGANIZACIJE*

Veličina organizacije se mjeri na različite načine i s pomoću više parametara. Neki od parametara su: broj zaposlenih, veličina ostvarenog prihoda, veličina ostvarenog profita, vrijednost imovine organizacije, udio organizacije na tržištu ponude određenih usluga i proizvoda.

Kada se govori o utjecaju veličine organizacije na izbor organizacijske strukture najčešće se uzima broj zaposlenih kao glavni kriterij. O broju zaposlenih ovisi broj organizacijskih razina, broj i struktura jedinica, stupanj specijalizacije, broj radnih mjesta te tip i način organizacije radnih mjesta.

### *ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE*

Prema Draftu (2007.) postoje četiri tipične faze koje prolazi svaka organizacija u svom životnom ciklusu i za svaku fazu je karakteristična drugačija organizacijska struktura. U poduzetničkoj fazi je neformalna struktura, dok je u fazi kolektivnog duha karakteristična većinom formalna organizacijska struktura. U fazi formalizacije je prisutna formalna struktura a u fazi elaboracije je timski rad nasuprot birokraciji.

### *LJUDI U ORGANIZACIJI*

Ljudi kao jedini živi element su najvažniji čimbenici organizacije. Utječu na organizaciju na više načina i to: kompozicijom odnosno sastavom zaposlenih, svojim znanjem

i sposobnostima, koncepcijom menadžmenta, načinom organizacije radnih mjesta, vrijednosnim stavovima i potrebama zaposlenih, oblikovanjem neformalne organizacije te provođenjem i neprovođenjem organizacije. Sastav zaposlenih određen je radnim mjestima i organizacije kao cjeline, čime se definiraju potrebe za različitim profilima i stupnjevima obrazovanja za pojedina radna mjesta u organizacijskoj strukturi.

### *PROIZVODI ORGANIZACIJE*

Proizvodi koje organizacija proizvodi ili usluge koje organizacija pruža su također važan čimbenik same organizacije. O vrsti proizvoda ili usluga ovisi organizacijska struktura svake organizacije. Ovisi o različitosti proizvoda i usluga, količini proizvedenih proizvoda, načinu proizvodnje i namjeni.

### *LOKACIJA ORGANIZACIJE*

Na organizaciju bilo koje organizacije utječe izbor njezine makrolokacije i mikrolokacije. Makrolokacija organizacije odnosi se na fizičku lokaciju organizacije na dugi rok, dok mikrolokacija se odnosi na izbor lokacije nakon što je donesena odluka o makrolokaciji. Lokacija utječe na organizaciju osim dobrim ili lošim izborom makro i mikrolokacije i načinom organizacije funkcija nabave i prodaje te funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Organizacija nabavne funkcije ovisi o blizini tržišta nabave i broju dobavljača, kao što su i organizacija prodajne funkcije ovisi o blizini tržišta prodaje i broju kupaca. (Sikavica, 2011:274)

#### *2.2.4. Vanjski čimbenici*

Vanjski čimbenici organizacije se mogu još i nazvati čimbenici okoline, a za razliku od unutarnjih čimbenika su takvi da na njih organizacija može samo donekle utjecati, ali im se zato mora prilagođavati ako želi opstati i razvijati se. Vanjski čimbenici organizacije su:

ekonomska, tehnološka, društvena, demografska, politička pravna, kulturna i međunarodna okolina, integracijski procesi, kupci, konkurencija, dobavljači i tržište rada.

### *2.2.5. Elementi organizacijske strukture*

Elementi organizacijske strukture su ključni aspekti organizacije kao cjeline. Svaki od tih elemenata je vrlo bitan i međusobno su ovisni.

Svaki autor na drugačiji način tumači pojam organizacijske strukture te vrlo malo autora precizno definira elemente organizacijske strukture.

Mintzberg (1979.) navodi ove elemente organizacijske strukture:

1. Operativni dio – čine svi izvršni radnici
2. Strateški dio – čini vrhovni menadžment (Top Management)
3. Središnji dio – čine menadžeri srednje razine (Middle Management)
4. Tehnostruktura – čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom, s obzirom na njihovu visoku profesionalnu razinu tj. razinu znanja premda su izvan formalne organizacijske strukture menadžmenta
5. Stožerni dio – zadatak mu je pomagati linijskom menadžmentu

Daft (2007.) navodi sljedeće komponente organizacijske strukture:

1. Formalni odnosi izvještavanja
2. Grupiranje pojedinaca u odjele i odjele u ukupnu organizaciju
3. Sustav efikasna komuniciranja, koordiniranja i integracije odjela

Prilikom odabira organizacijske strukture vrlo je bitno proći svaki od elemenata te se niti jedan element ne smije izostaviti jer organizacija u tom slučaju ne može pravilno i uspješno funkcionirati. Kako bi organizacija uspješno poslovala, osim što je potrebno uskladiti sve elemente organizacijske strukture, potrebno je imati i menadžera koji će organizaciju držati zajedno.



### 2.2.6. Izgradnja organizacijske strukture

Oblikovanje ili dizajniranje organizacije, odnosno izbor odgovarajuće vrste organizacijske strukture, jedna je od najvažnijih odluka u organizaciji, ili će u protivnom organizacijska struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se organizacija nalazi usporiti ili zakočiti sposobnosti upravljačkog sustava. Sva istraživanja upućuju na zaključak da nema jednog načina strukturiranja organizacije koji bi bio najbolji. (Sikavica 2011:343)

### 2.2.7. Formalna i neformalna organizacijska struktura

Kada govorimo o formalnoj organizacijskoj strukturi tada možemo reći da se pomoću nje utvrđuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba odraditi u organizaciji, spajaju se činitelji rada, određuje status ljudi u organizaciji, tj. odnos izvršnih i rukovodećih radnih mjesta te se propisuju pravila i norme ponašanja.

Neformalna organizacijska struktura je skup odnosa između ljudi u organizaciji koji su se razvili tijekom zajedničkog rada a djeluje na formalne ciljeve organizacije. Vezuje se za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji te ju je teško prepoznati u svim njenim aspektima.

## 2.3. Određivanje poslovnog procesa

Poslovni proces je strukturiran, analitičan međufunkcijski skup aktivnosti koji zahtjeva neprestano unaprjeđivanje. Riječ je o aktivnostima s jasno izraženim početkom i završetkom, tijekom kojih se u više ili manje stalnim intervalima stvara vrijednost za potrošače. (Bosilj Vukšić, 2008:17)

Sa pragmatičnog stajališta, *poslovni procesi* (eng. Business processes) opisuju način na koji se nešto u organizaciji radi. Međutim, jedinstvena definicija poslovnog procesa ne postoji i ovisi o kontekstu u kojem se koristi. Prema Harringtonu (1991.), Martinu (1994.) i Davenportu (1993.) poslovni proces je niz logičkih povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće kvalitete i cijene, u adekvatnom vremenskom roku, uz istovremeno ostvarivanje neke vrijednosti. (Bosilj Vukšić, V. Kovačić 2004:9)

Pri samom definiranju procesa potrebno je imati na umu da se svaki poslovni proces sastoji od pet ključnih elemenata:

- kupca
- skupa aktivnosti
- inputa (resursa) i outputa (proizvoda i usluga)
- ljudi
- tehnologije

(Sikavica, Hernaus, 2011:320)

Uglavnom svrhu procesa predstavlja zadovoljavanje potreba kupaca, pri čemu se kupci mogu razvrstati u nekoliko kategorija:

1. primarni kupci, koji dobivaju primarni output
2. sekundarni kupci, koji se nalaze izvan procesa i dobivaju sekundarni output
3. neizravni kupci, koji ne dobivaju primarni output, ali su sljedeći u nizu, tako da će biti oštećeni ako output kasni ili je defektan u bilo kojem smislu
4. eksterni kupci, koji se nalaze izvan poduzeća i koji dobivaju output procesa – distributeri, agenti, prodavači i sl.
5. neizravni eksterni kupci, koji predstavljaju krajnje kupce u trgovini

Poslovni procesi predstavljaju skup aktivnosti koje izvode ljudi ili strojevi. Aktivnosti zapravo predstavljaju radnje koje se obavljaju na inputima da bi se u konačnici dobili outputi. To znači da inputi i outputi određuju granice procesa. Inputi predstavljaju sva sredstva i resurse koji ulaze u proces, dok su outputi rezultat djelovanja tog procesa i predstavljaju transformirane inpute koji kao takvi predstavljaju vrijednost za kupce. Iako su danas procesi sve češće automatizirani, ključnu ulogu u njihovom izvođenju imaju ljudi. Jednostavne procese mogu obavljati pojedinci kroz jednostavno praćenje procedura. Ključni element poslovnih procesa svakako je tehnologija. Zbog tehnološkog napretka, danas je nezamislivo obavljanje većine poslovnih aktivnosti bez primjene prave tehnologije. Osim navedenih elemenata, da bi se proces uspješno definirao, potrebno je znati i njegove karakteristike. Kao osnovne karakteristike svakog poslovnog procesa, moguće je navesti sljedeće:

- svaki proces ima svoj cilj
- svaki proces ima svog vlasnika
- svaki proces ima svoj početak i završetak

- u procese ulaze inputi a izlaze outputi
- svaki proces ima svoje kupce
- proces je sastavljen od skupa međufunkcijskih aktivnosti
- proces je po svojoj prirodi složen i dinamičan
- svaki proces je repetitivnog karaktera
- svaki se proces može u određenoj mjeri automatizirati
- uspješnost svakog poslovnog procesa je mjerljiva
- svaki proces moguće je unaprijediti

(Sikavica, Hernaus 2011:322)

Drugim riječima možemo reći da je poslovni proces aktivnost ili skup aktivnosti kojima se izvršava specifičan cilj organizacije te uključuje sve one aktivnosti koje se moraju provesti između početne i krajnje točke kako bi se postigao željeni cilj. Da bi organizacija uspješno provodila svoje strateške ciljeve i poslovne aktivnosti, potrebno je oblikovati efikasne poslovne procese te mjeriti učinak i optimizirati postojeće procese usmjerene na budućnost poslovanja i kvalitetu prema klijentima.

Poslovni procesi mogu se kategorizirati prema različitim načelima. Iako postoje mnoge podjele, važno je istaknuti tri elementarne dimenzije na temelju kojih i u okviru kojih se utvrđuju procesi kojima će se izvoditi određeni skup međufunkcijskih aktivnosti: položaj i smjer procesa, priroda procesa vrijednosti procesa.

### *2.3.1. Vrste poslovnih procesa*

Prirodu poslovnih procesa moguće je shvatiti ne samo kroz poznavanje njihove funkcije, ključnih elemenata i karakteristika ili nazivlja, već i kroz razlikovanje njihovih različitih vrsta. Poslovni procesi mogu se kategorizirati prema različitim načelima. Iako postoje brojne podjele, važno je istaknuti tri elementarne dimenzije na temelju kojih i u okviru kojih se utvrđuju procesi kojima će se izvoditi određeni skup međufunkcijskih aktivnosti.

- položaj i smjer procesa
- priroda procesa
- vrijednost procesa

Unatoč velikom broju opcija, danas je najprihvaćenija podjela poslovnih procesa ona koja prepoznaje sljedeće tri vrste poslovnih procesa:

- upravljačke ili usmjeravajuće procese
- ključne, temeljne ili operativne
- potporne, omogućujuće ili administrativne procese

**Upravljački ili usmjeravajući procesi**, kao što i sam naziv govori, služe za usmjeravanje i upravljanje poduzećem. U njihovom izvođenju najčešće sudjeluju menadžeri najviše razine, da bi postavili organizacijske ciljeve, razvili i implementirali strategiju u svrhu ostvarivanja prethodno postavljenih ciljeva, utvrdili i oblikovali organizacijsku strukturu te upravljali uspješnošću poslovanja. Osim navedenih, oni još obuhvaćaju i proces razvoja, planiranja i budžetiranja, osiguranja i raspodjele resursa te komunikacije i donošenja strateških odluka. Zbog sveobuhvatnosti smjera djelovanja na ključne i potporne poslovne procese, ta se vrsta procesa nerijetko naziva i vertikalnim procesima.

**Ključni, temeljni ili operativni procesi** odražavaju jedinstvene kompetencije poduzeća i kritični su za njegovu misiju. Riječ je o „vidljivim“ procesima koji počinju i završavaju s vanjskim kupcima, a koji su izravno uključeni u stvaranje proizvoda i/ili usluga. Prema svojem obujmu oni su veliki i povezuju višestruke organizacijske jedinice i dijelove poduzeća. Zbog toga što stvaraju najveću vrijednost, ne samo za kupce već i za organizaciju u cjelini, oni bi trebali biti primarno u fokusu unapređenja poslovanja. Oni se često nazivaju i procesima okrenutim kupcima.

**Potporni, omogućavajući ili administrativni procesi** postoje da bi pružili podršku poslovanja poduzeća i omogućili nesmetano odvijanje upravljačkih i ključnih poslovnih procesa. Usmjereni su ka stvaranju zadovoljstva samih zaposlenika odnosno kupaca/korisnika unutar organizacije, iako neizravno, također, pružaju dodanu vrijednost i vanjskim kupcima. Kako su potrebe poslovnih organizacija za funkcijama podrške slične, potporni su procesi prilično standardizirani i podrazumijevaju tehnološku potporu, upravljanje ljudskim potencijalima, računovodstvenu podršku i druge oblike podrške. (Sikavica, Hernaus 2011:327)

**Tablica 1.***Pregled vrsta poslovnih procesa*

Kriterij	Vrste poslovnih procesa			
Položaj i smjer procesa	1. vertikalni 2. horizontalni 3. individualni	1. proizvodni 2. poslovni 3. funkcijski 4. upravljački 5. operativni	1. strateški 2. taktički 3. operativni	1. intraorganizacijski 2. interorganizacijski
Priroda procesa	1. proizvodni 2. uslužni 3. poslovni	1. upravljački 2. operativni 3. potporni	1. usmjeravajući 2. poslovni 3. omogućavajući	1. manualni 2. automatizirani
Vrijednost procesa	1. procesi koji stvaraju vrijednost 2. procesi koji nude opcije 3. procesi koji čuvaju vrijednost	1. aktivnosti koje dodaju veliku vrijednost 2. aktivnosti koje dodaju vrijednost 3. aktivnosti koje dodaju malu vrijednost	1. aktivnosti koje dodaju vrijednost 2. aktivnosti koje ne dodaju vrijednost 3. aktivnosti koje predstavljaju troškove	

Izvor: P. Sikavica, T. Hernaus: „Dizajniranje organizacije“, Zagreb, 2011., str. 326.

Broj poslovnih procesa unutar neke organizacije usko je vezan uz njihovu složenost. Što je veći broj aktivnosti, to je proces složeniji i teži za organiziranje. Složenost poslovnih procesa, kao između ostalog i složenost organizacije, moguće je promatrati kroz vertikalnu i horizontalnu dimenziju. Vertikalna složenost poslovnih procesa usko je vezana uz procesnu hijerarhiju i način na koji se raščlanjuju procesi više razine na procese niže razine, dok se horizontalna složenost odnosi na procesnu integraciju, odnosno na stupanj povezanosti različitih poslovnih procesa najčešće iste hijerarhijske razine. (Sikavica, Hernaus 2011:329)

Promatrajući poslovne procese, baš kao i organizacijsku strukturu poduzeća, može se primijeniti postojanja elemenata višeg i nižeg reda. Dok se kod organizacijskih jedinica razlikuju, primjerice strateške poslovne jedinice, divizije, poslovne funkcije, odjeli i odsjeci, procesni se elementi organiziranja protežu od globalnih procesa, preko grupa procesa, procesa, potprocesa i aktivnosti sve do zadataka i koraka, tj. procesna hijerarhija. Razina detaljnosti ili razina analize predstavlja završnu točku promatranja određene poslovne aktivnosti unutar organizacije. Ona pretpostavlja raščlanjivanje određenog objekta na elementarne dijelove, ali isto tako podrazumijeva i grupiranje istih tih elementarnih dijelova u objekte višeg reda. Sustav decimalne numeracije je tehnika kojom se čini razlika između procesa i potprocesa sadržanih unutar prvih. Tako se u velikim i složenijim organizacijama grupa procesa može označiti oznakom 1., a svi procesi koji je čine oznakom 1.1., 1.2., 1.3., itd. Važno je naglasiti da ne

postoje tehnička ograničenja raščlambe poslovnih procesa. Štoviše, uobičajeno je dijeliti poslovne procese na tri ili četiri razine. (Sikavica, Hernaus 2011:330)

### *2.3.2. Rad predškolskih ustanova*

Rad predškolskih ustanova uvelike ovisi o radu ravnatelja. Ravnatelj je taj koji bi trebao biti pokretač promjena u svojoj ustanovi i imati važnu ulogu u odabiru putova, strategija, osiguravanju uvjeta i resursa, te u poticanju sudjelovanja, angažmana i suodgovornosti svih dionika.

Ukoliko ravnatelj želi unaprijediti kvalitetu ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja i osigurati njihovo funkcioniranje po demokratskim načelima, moć i odgovornost trebaju biti raspodijeljeni na sve sudionike procesa. Sudionike u odgojno-obrazovnim ustanovama možemo podijeliti na dvije skupine.

Prva skupina svojim neposrednim pedagoškim radom ostvaruje ciljeve odgoja i obrazovanja. U predškolskim ustanovama to su odgojitelji i članovi stručnog tima. Druga skupina pomaže osigurati uvjete za ostvarivanje ciljeva. To su svi članovi koji djeluju u okviru pravnih, administrativnih, financijskih i pomoćno – tehničkih poslova te poslova vođenja. Šire gledajući ova se skupina ljudskih potencijala može proširiti članovima koji djeluju u ustanovama infrastrukture. Obuhvaćaju ustanove za razvoj i stručni nadzor te ustanove za provođenje politike i standarda u odgoju i obrazovanju.

### *2.3.3. Poslovni procesi unutar predškolske ustanove*

Postoji širok spektar poslovnih procesa koji se obavljaju u predškolskoj ustanovi. Oni se općenito definiraju kao „povezani skup aktivnosti i odluka, koji se izvodi na vanjski poticaj radi ostvarenja nekog mjerljivog cilja organizacije, traje određeno vrijeme i troši neke ulazne resurse pretvarajući ih u specifične proizvode ili usluge od značaja za kupca i korisnika“ (Brumec, Brumec 2016:3).

U predškolskoj ustanovi mogu se podijeliti u nekoliko skupina. To su odgojno – obrazovni poslovni procesi koji obuhvaćaju odgoj i obrazovanje djece koja pohađaju

predškolsku ustanovu uključujući zdravstvenu zaštitu, higijenu i socijalnu skrb. Djelatnici zaduženi za ovu skupinu poslovnih procesa u neposrednom radu brinu o njezi djece, njihovoj naobrazbi, sigurnosti, socijalnoj zaštiti i skrbi radi zadovoljavanja potreba i interesa te stvaranja uvjeta za rast i razvoj.

Nadalje, tu su pravni i administrativni poslovni procesi, računovodstveno – financijski, pomoćno – tehnički poslovni procesi koji podrazumijevaju poslove prehrane, poslove održavanja (održavanje unutarnjih i vanjskih prostora, čistoće, higijene, pranja, glačanja i šivanja, grijanja i dr.) te drugih odgovarajućih poslova koji su potrebni za uspješno funkcioniranje predškolske ustanove.

Zadnju skupinu čine poslovni procesi s posebnim ovlastima i odgovornostima. U članku 21. Zakona o predškolskom odgoju i naobrazbi (NN 010/1997) stoji kako predškolska ustanova obavlja djelatnosti koje se nalaze u godišnjem planu i programu rada. Godišnji plan i program rada podrazumijeva programe odgojno – obrazovnog rada, programe zdravstvene zaštite, higijene i prehrane, programe socijalne skrbi te druge programe koje predškolska ustanova ostvaruje. U svakom području postoje specifični poslovi koji su definirani Državnim pedagoškim standardom predškolskog odgoja i obrazovanja. Iz perspektive menadžmenta ovi poslovni procesi su grupirani prema poslovnim funkcijama.

#### *2.3.4. Funkcija istraživanja i razvoja*

Funkcija istraživanja i razvoja obuhvaća razvoj organizacije u više pravaca (organizacijski, tehnološki, ekonomski i dr.). Omogućava organizaciji da bude u toku s događajima na tržištu te da na njih odgovara pravovremeno. Funkciji istraživanja i razvoja pripadaju aktivnosti kao što su istraživanje, programiranje, ispitivanje, dokumentiranje i sl. U ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje za to su zaduženi odgojitelji, članovi stručnog tima i pomoćno – tehničko osoblje koje svojim neposrednim radom stvara optimalni sustav i program za razvoj usluga. Održavaju korak s konkurencijom te usluge predškolske ustanove neprestano i svrhovito mijenjaju i usavršavaju. Stvaraju mogućnosti i prilagođavaju resurse kojima ostvaruju predviđene planove. U nastavku su opisane njihove uloge i zadaće kojima nude najbolju moguću uslugu te na taj način osiguravaju konkurentnost na tržištu.

Stručno – razvojnim djelatnicima pripadaju odgojitelji, pedagog, psiholog, zdravstveni voditelj, logoped, rehabilitator i pripravnici. Njihova je zadaća da provode odgojno – obrazovni proces, potiču rast i razvoj svakog djeteta, osiguravaju zadovoljenje osnovnih potreba djece i razvojnih zadaća, brinu o psihičkom zdravlju djece. Brinu se o zdravstvenoj zaštiti djece, provode dijagnostiku i rehabilitaciju djece s posebnim potrebama. Prate realizaciju odgojno – obrazovnog rada, unapređuju odgojno – obrazovni proces te unapređuju cjelokupan rad predškolske ustanove.

Pomoćno – tehničko osoblje se brine o uvjetima u kojima se provodi odgojno-obrazovni rad te boravak djece. Ovoj skupini pripadaju kuhar, pomoćni kuhar, spremačica, pralja, domar, vozač, portir i ostalo osoblje koje je potrebno predškolskoj ustanovi. Zaduženi su za pripremu obroka, održavanje higijene unutarnjih i vanjskih prostora predškolske ustanove, higijenu sanitarija, igraćaka, sprava za igranje, prostora i inventara cijele ustanove, popravak didaktičkih materijala, namještaja i drugih predmeta. Vode brigu o zagrijavanju prostorija, instalacijama, transportu i dr. Poslove istraživanja i razvoja obavlja i tajnik. Tajnik također istražuje i proučava nabavno tržište kako bi mogao odabrati najkvalitetnije materijale i usluge koje su potrebne za unapređivanje rada predškolske ustanove. Stručno se usavršava, proučava pravnu literaturu, prisustvuje seminarima, savjetovanjima i stručnim aktivima. Prati najnovija događanja i promjene u djelokrugu pravnih poslova te predviđa moguće promjene.

## **FUNKCIJA NABAVE**

Kako bi nabava kvalitetno funkcionirala važni su unutarnji i vanjski čimbenici, odnosno tržišne okolnosti. Cilj funkcije nabave je odabir dobavljača, pravovremena dostava roba i usluga, najpovoljnije cijene i uvjeti te najniži troškovi. Važno planirati nabavu, istražiti tržište i pronaći najkvalitetnije dobavljače. Važno je obratiti pozornost i na brzinu isporuke, cijene, način plaćanja, kvalitetu i kvantitetu materijala i sl. Troškovi materijala imaju veliki udio u ukupnim troškovima poslovanja pa ukupna dobit poslovanja u velikoj mjeri ovisi o uspješnoj nabavi. Organizacija nabave može utjecati na efikasnost poslovanja i poslovni rezultat organizacije. Pogrešne odluke u nabavi negativno utječu na sve ostale aktivnosti. Bitno je pratiti isporuku robe, voditi evidenciju o kretanju zaliha, prikupljati zahtjeve o nabavi novog materijala i dr. Za poslove nabave u predškolskoj ustanovi zadužen je tajnik. Uloga tajnika je da istražuje i proučava nabavno tržište kako bih poznavao tržište i njegove tendencije. Izrađuje operativni plan nabave u kojem se nalaze rokovi, dobavljači, količine te način transporta



materijala. Nadzire rokove isporuke, vodi brigu o kvaliteti i kvantiteti materijala i usluga te kontrolira račune.

### *FUNKCIJA UPRAVLJANJA*

Upravljanje kao funkcija organizacije znači vođenje organizacije donošenjem upravljačkih odluka. Upravljanje je rezultat uspješnog korištenja znanja i vještina kojima se usklađuju ostale poslovne funkcije. Na taj se način dolazi do skladnih odnosa između funkcija i mogućnosti konačnog izvršenja zadatka. Za ostvarivanje postavljenih ciljeva ili planova potrebno je donositi i provoditi odluke koje će mijenjati trenutno stanje i voditi ka željenim ciljevima uz što manju uporabu resursa. Uspješnost ovisi u sposobnosti planiranja, organiziranja, vođenja, upravljanja ljudskim resursima i sposobnosti kontrole. Funkciju upravljanja u predškolskoj ustanovi obnaša ravnatelj. On ima posebne ovlasti i odgovornosti koje se provode sukladno zakonu, statutu i drugim općim aktima predškolske ustanove. U članku 36. Zakona o predškolskom odgoju i naobrazbi (NN 010/1997) stoji kako je ravnatelj poslovni i stručni voditelj predškolske ustanove. Uz poslove koji su utvrđeni Zakonom o ustanovama ravnatelj predlaže godišnji plan i program rada, vodi brigu o provođenju odluka upravnog vijeća, odgojiteljskog vijeća i drugih tijela te obavlja druge poslove koji su utvrđeni aktom o osnivanju i statutom. Odgovoran je za materijalno i financijsko poslovanje predškolske ustanove, za realizaciju i unapređenje odgojno – obrazovnog rada. Predlaže unutarnje ustrojstvo te je odgovoran za zakonitost rada predškolske ustanove. Sudjeluje u pripremi sjednica, u radu stručnih i državnih tijela, saziva sjednice vijeća. Sklapa ugovore o radu s radnicima na određeno ili neodređeno, organizira rad, tj. odlučuje o raspoređivanju radnika na radna mjesta, radnom vremenu i pauzama. Daje naloge radnicima, odobrava službena putovanja i ostale nenazočnosti zaposlenika te izvršava mjere propisane zakonom prema zaposlenicima koji krše obveze iz radnog odnosa. Vodi brigu o stručnom usavršavanju radnika te nadgleda i analizira njihov rad. Potpisuje akte i ostale dokumente predškolske ustanove, podnosi izvješća nadležnim tijelima o radu i poslovanju ustanove. Skrbi o sigurnosti, pravima i interesima djece koja pohađaju predškolsku ustanovu i radnika ustanove. Pridonosi razvoju timskog rada, brine o cjelovitom odgojno – obrazovnom procesu i predlaže inovacije i suvremene oblike rada. Surađuje s osnivačima, upravnim tijelima, drugim ustanovama, roditeljima i djecom te zaposlenicima.

## *RACUNOVODSTVO-FINANCIJSKA I ADMINISTRATIVNA FUNKCIJA*

Računovodstvena i financijska funkcija međusobno su povezane i ovise jedna o drugoj. Financijska funkcija ne može obavljati svoje poslove bez knjigovodstvenih podataka koji prikazuju realno stanje. Računovodstvena funkcija opskrbljuje financijsku svim potrebnim informacijama. Stoga je potrebna pravilna i potpuna suradnja ovih funkcija. Poslovi koji su vezani za financije i kapital jedan su od glavnih čimbenika uspjeha svake organizacije jer oni svojim radom omogućavaju pravovremeno obavljanje ostalih funkcija. Glavna zadaća ovih funkcija je ostvariti dobitak, zadržati platnu sposobnost i generirati novčani tijek (Filipović, 2016). Računovodstveno – financijski poslovi podrazumijevaju vođenje knjigovodstva, obavljanje svih financijskih poslova koji su vezani za poslovanje predškolske ustanove, zaposlenike i korisnike usluga. Za uspješno i legitimno poslovanje predškolske ustanove bitno je financijske poslove obavljati u skladu s važećim pravilnicima, standardima i zakonskim propisima. Administrativna funkcija osigurava zakonitosti u poslovanju organizacije te omogućava komunikaciju s unutrašnjim i vanjskim okruženjem. U predškolskoj ustanovi potrebno je pravovremeno obavljati pravne i kadrovske poslove, voditi brigu o ažurnosti općih akata, voditi propisane dokumentacije i evidencije te kontinuirano i pravovremeno obavljati poslove potrebne za rad i poslovanje predškolske ustanove te ostvarivanje prava i obveza zaposlenika. Potrebno je voditi brigu o obvezama koje su u djelokrugu pravnih i administrativnih poslova. Na tu poziciju zapošljava se administrativno osoblje čijoj skupini pripadaju tajnik, administrator, računovođa, blagajnik, knjigovođa. Zaduženi su za obavljanje pravnih poslova predškolske ustanove, tumačenju pravnih propisa i općih akata predškolske ustanove. Brinu o odlukama, ugovorima i rješenjima, vode uredsko poslovanje, evidencije o zaposlenicima, sastavljaju računovodstvene izvještaje, vode brigu o financijskim poslovima, obračunu i isplata plaća.

## *FUNKCIJA PRODAJE*

Funkcija prodaje omogućava da proizvod ili usluga dođu do krajnjeg korisnika. Njen zadatak je unovčiti proizvod ili uslugu što je cilj svake organizacije. Ako do toga ne dođe znači da usluga ili proizvod nemaju vrijednost, a od proizvodnje ili pružanja usluga nema koristi. Funkcija prodaje obuhvaća niz drugih poslova kao što su istraživanje tržišta, priprema prodaje, propaganda, davanje ponude i sl. (Filipović, 2016). Funkcija prodaje usko je vezana s funkcijom marketinga. Marketing je poslovna filozofija kojom se na profitabilan način

pokušavaju stvoriti i zadovoljiti potrebe potrošača. Usmjerava poslovanje prema prodaji pa su njegove zadaće i poslovi sastavni dio funkcije prodaje. Marketinška funkcija može pospješiti prodaju, a samim time i financijske rezultate ostvarene prodajom. Organizaciju prodaje potrebno je uskladiti sa situacijom na tržištu pred kojim se organizacija nalazi te je potrebno održavati njen dinamičan karakter. Za ostvarenje maksimalne prodaje usluga predškolske ustanove potrebno je napraviti kvalitetan plan prodajnih aktivnosti. Potrebno je prikupiti, istražiti i analizirati podatke o prodaji i potražnji usluga kako bi se znalo čemu korisnici teže. Za poslove prodajne i marketinške funkcije u predškolskoj ustanovi zaduženi su ravnatelj, računovođa, blagajnik te knjigovođa. Njihova zadaća je da privuku što više korisnika te na taj način unovče usluge predškolske ustanove. Putem marketinških aktivnosti stvaraju potrebe koje roditelji trebaju, prezentiraju ih te u konačnici zadovoljavaju. Istražuju potrebe na tržištu te u skladu s njima nude ponude. Analiziraju motive i sadržaj potražnje za uslugom predškolske ustanove, izrađuju strategiju nastupa na tržištu. Komuniciraju s tržištem, analiziraju potrebe i povratne informacije te na temelju toga daju prijedloge za unapređenje prodaje.

Ravnatelj propagira predškolsku ustanovu i privlači buduće korisnike usluga. Predlaže način rada te predstavlja i zastupa predškolsku ustanovu. Sklapa ugovore sa zaposlenicima i korisnicima usluga. Zadaća računovođe, blagajnika i knjigovođe je da koordiniranim radom te prodajom usluga ostvare dobitak. Bave se kalkulacijom cijena i pripremanjem ugovora, prikupljaju, obrađuju i izrađuju liste narudžbi.

### 3.ODNOS STRUKTURE I ARHITEKTURE

Arhitekturu nikada nije bilo jednostavno definirati, kako zbog toga što ujedinjuje različite segmente i potrebe ljudskog društva, tako i zbog njene sadržajem bogate pojave. (Ugljen-Ademović 2018.)

Tako se u mnoštvu definicija koje označavaju svu kompleksnost ovog medija (fenomena) koji nazivamo arhitektura, od funkcionalne uloge koju ima za čovjeka, preko nadogradnje u isticanju estetskih potreba i vrijednosti, za početak se može postaviti definicija koja arhitekturu vidi kao umijeće konceptualne organizacije prostora kroz misaoni (intelektualni) proces, koji je neraskidivo vezan za postojanje ideje, formalne i prostorne. Arhitektura, kao spoznajni postupak, bavi se kreiranjem i organiziranjem rada i hijerarhije u prostoru uz pomoć geometrije, oblikujući tako arhitektonska djela na koja neposredno utječu dvije ravnopravne komponente, a to su funkcija i estetika. Jednostavno, arhitektura je u svojoj svojoj kompleksnosti i sveobuhvatnom značenju – oblikovanje prostora. (Ugljen-Ademović 2018.)

Arhitektima se nerijetko predbacuje što se u konstruiranju okruženja primarno vode osobnim arhitektonskim ambicijama, a da ne posjeduju dovoljna znanja o specifičnostima odgojno-obrazovnog procesa u ustanovama ranoga odgoja, dok se predstavnicima pedagoške struke predbacuje nepoznavanje područja arhitekture (Dudek, 2005)

Izrazi "organizacijska struktura i dizajn" i "organizacijska arhitektura", iako zvuče slično, zapravo imaju vrlo različita značenja. Prvi se izraz odnosi na strukturu na metaforičan način da znači način upravljanja tvrtkom i njezin lanac zapovijedanja. Drugi se izraz odnosi na doslovni fizički dizajn tvrtke - arhitekturu i raspored njezinih radnih prostora. To uključuje nacрте koji se koriste za izgradnju prostora, kao i uređenje objekata za zaposlenike i kupce.

(Organization Structure & Design Vs. Architecture [chron.com](http://chron.com))

Kada se govori o dizajniranju radnog mjesta tada mislimo na postupak dizajniranja i organizaciju radnog mjesta radi optimizacije rada i sigurnosti radnika.

Kako bi se zaposlenicima omogućilo napredovanje, da budu produktivni i da nastave raditi ono što žele najbolje što mogu, potrebno im je osigurati odgovarajući poslovni prostor. Jedno od glavnih vrijednosti zaposlenika je imati strukturirano radno mjesto koje potiče kreativnost.

Zaposlenici bi trebali imati privatne prostore koji minimaliziraju ometanje i omogućuju im da se usredotoče na svoj rad. Potrebna su im područja suradnje, gdje mogu raditi na zadacima i zajedno se baviti aktivnostima. Svaki zaposlenik želi raditi te se ponosi svojim individualnim radom, a kao tim radno mjesto mu mora pružiti alat za produktivno izražavanje kreativnosti.

Iako pojmovi organizacijski dizajn i arhitektura imaju različita značenja, ta se dva pojma preklapaju u širem smislu "organizacijskog prostora". To opisuje načine na koje prostorno okruženje ureda ili radnog prostora utječe na zdravlje, produktivnost i ponašanje zaposlenika i drugih ljudi koji taj prostor koriste. Kao interdisciplinarno područje, organizacijski prostor oslanja se na ideje iz arhitekture i menadžmenta kako bi razmislio o tome kako organizacije mogu biti doslovno dizajnirane za poticanje suradničkog radnog okruženja. (Organization Structure & Design Vs. Architecture chron.com)

Svaka organizacija može funkcionirati u određenoj fizičkoj, gospodarskoj, kulturnoj i socijalnoj okolini ako se prilagodi promjenama. Kada se organizacije prilagođavaju promjenama tada se mijenjaju i njena radna mjesta. Postoje dva razloga zbog kojih dolazi do promjena. Prvi razlog su vanjski čimbenici koji su obično izvan kontrole organizacije, poput tehnoloških promjena i inovacije, konkurencija, globalizacija, regulacije i deregulacije te ponašanje potrošača. Drugi razlog se može identificirati kao unutarnji pritisak unutar organizacije kao što su inicijative i prijedlozi za poboljšanje fleksibilnosti i sposobnosti prilagodbe promjenama na radnom mjestu, razvijanje kulture, povezivanje osoblja i poboljšanje komunikacije te poboljšanje imidža tvrtke da privuče kupce i zadrži osoblje. (Morgan i Antony, 2008.)

Kada govorimo o organizacijskoj strukturi i o arhitekturi tada zapravo govorimo o dva različita pojma. Organizacijska struktura je način na koji se upravlja tvrtkom i njezin lanac zapovijedanja dok se pod pojmom arhitektura misli na fizički dizajn organizacije i raspored radnih mjesta.

Kao što smo već napisali struktura organizacije je sastavni i najvažniji dio svake organizacije te određuje specifičan način njenog funkcioniranja. Kako bi organizacija funkcionirala bitno je kvalitetno izgraditi arhitekturu organizacije koja će biti dovoljno fleksibilna i prilagodljiva novonastalim situacijama tako da nisu potrebni veći zahvati u organizaciji.

Organizacija će biti uspješna u onoj mjeri u kojoj im to omogućava njihov organizacijski dizajn. Naime, u trenutnom globalnom konkurentskom okruženju

organizacijama nije lako opstati, primarno zbog postojeće razine složenosti današnjeg poslovnog svijeta. Njegova složenost prenesena je i na složenost samih organizacijskih rješenja (Galbraith, 2002. 5)

### *3.1. Struktura slijedi strategiju*

Utjecaj strategije na organizacijsku strukturu prvi put spominje i opisuje A.D. Chandler u svojoj poznatoj knjizi *Strategija i struktura* objavljenoj 1962. godine.

A.D. Chandler tvrdi da struktura slijedi strategiju ali ipak je uočeno da je određen broj organizacija mijenjao organizacijsku strukturu a da ta promjena nije bila uvjetovana promjenom strategije. To je posve razumljivo s obzirom na to da je strategija samo jedan od čimbenika organizacije pa u određenim situacijama oblikovanje njezine organizacijske strukture više utječu neki drugi čimbenici organizacije. (Sikavica, 2011:230-231)

Uobičajeno pitanje koje se pojavljuje u radu je kako organizacija treba biti strukturirana da bi ostvarila najbolje rezultate. Problem s kojim se organizacije susreću je kako postaviti ljude na položaje na kojima će biti najproduktivniji. Ono što organizacija mora osvijestiti je činjenica da savršena struktura organizacije ovisi o strategiji. Dakle, organizacija prvo mora identificirati svoju strategiju i tek tada može strukturirati organizaciju koja će podržati tu strategiju.

Određena organizacijska struktura je rezultat i posljedica odgovarajuće strategije, pa će se organizacijski oblik prilagođavati promjenama strategije odnosno organizaciju će biti potrebno ažurirati u skladu s novom strategijom.

### *3.2. Struktura prethodi strategiji*

Drukčije gledanje na odnos strategije i strukture može se naći u radovima I. Ansoffa koji razvija ideju da struktura ide ispred strategije tj. da organizacije biraju strukturu koja je ispred zahtjeva novi razvojni proboj. Nerijetko ćemo se naći u organizaciji upravo u takvoj

situaciji da novom organizacijskom strukturom moramo stvoriti prostor za ostvarivanje neke buduće strategije njezina razvoja. (Sikavica, 2011:233)

### *3.3. Struktura i strategija kombinirano*

Dugi niz nakon Chandlerovih preliminarnih otkrića nastavljeno je proučavanje odnosa između strategije i strukture, što je rezultiralo zaključkom da strategija i struktura trebaju biti usklađene, neovisno o tome koji se prvi element mijenja odnosno njemu prilagođava. (Sikavica, Hernaus, 2011:337)

*„Nijedna postojeća organizacija ne okreće novu stranicu kad mijenja strategiju. Prošlost je važna, struktura je važan dio prošlosti jednako kao i okoliš...*

*Zaključujemo stoga da struktura prati strategiju kao što lijeva noga prati desnu nogu tijekom hodanja. Posljedično, struktura i strategija zajedno održavaju organizaciju. Nijedna nema prednost, svaka prethodi onoj drugoj, a i prati ju, osim kad se kreću zajedno, dok organizacija mijenja poziciju. Oblikovanje strategije je integrirani sistem, a ne arbitraran slijed.“ (Mintzberg, 1990:171)*

Neovisno o tome slijedi li struktura strategiju ili, što je rjeđe da struktura ide ispred strategije, ciljevi organizacije te strategija i struktura čvrsto su povezani i uzajamno uvjetovani. Izabrana strategija organizacije utječe na oblikovanje njezine organizacijske strukture.

(Sikavica, 2011:233)

### *3.4. Povezanost strategije, poslovnih procesa i organizacijske strukture*

Razumijevanje poslovnih procesa i procesne orijentacije, kao sredstva ostvarivanja operativne efikasnosti te ignoriranje njihovog strateškog potencijala predstavlja čestu zamku i neiskorištene mogućnosti. U teoriji i praksi već je općeprihvaćena ključna uloga strategije na praksu dizajniranja organizacije pa tako i na same poslovne procese.

Strategija nije odnosno ne bi trebala biti usko definirana specifičnim proizvodom ili uslugom, već cjelokupnim pristupom i poslovnom filozofijom poduzeća. Ona utječe i oblikuje

sve ostale elemente organizacije, poput organizacijske strukture, poslovnih procesa, sustava nagrađivanja i upravljanja ljudski potencijalima. (Sikavica, P. Hernaus, 2011:337)

Iako postoje određene strateške odluke koje nisu usko vezane uz procesni pristup, poput utvrđivanja cijena ili određivanja proizvodnog asortimana, način i sposobnost provedbe tih odluka u velikoj će mjeri ovisiti o tome jesu li poslovni procesi dizajnirani na odgovarajući način. Ako poslovni procesi sadržavaju redundantne aktivnosti koje ne dodaju vrijednost, vrlo će vjerojatno cijena proizvoda biti viša od željene odnosno bit će potrebno dulje vremensko razdoblje za proizvodnju i dostavu proizvoda krajnjem korisniku – kupcu. (Sikavica, P. Hernaus, 2011:338)

Postizanjem željenog sklada između strategije i poslovnih procesa omogućava se bolja komunikacija, stječe se jasnije razumijevanje strateških zamisli, a sama provedba strategije postaje brža i efikasnija. U suprotnome, kada organizacija kroz svoje poslovne procese ne koristi efikasno resurse i sposobnosti kojima raspolaže, može se reći da dolazi do nesklada, koji rezultira znatnim troškovima i neiskorištenim prilikama na tržištu. Iako su odnosi između strategije i organizacijske strukture odnosno između strategije i poslovnih procesa od iznimne važnosti, ne smije se zanemariti niti odnos između poslovnih procesa i organizacijske strukture. (Sikavica, P. Hernaus 2011: 338)

Dizajniranje poslovnih procesa neminovno mijenja organizacijsku strukturu poduzeća time što mijenja subjekte odnosno jedinice organizacije. Zapravo, mijenjaju se njihove uloge, gdje organizacijska struktura kao dosadašnji subjekt organizacije, postaje objekt organizacije, dok se poslovni procesi, iz objekta organizacije, transformiraju u subjekt organizacije. Proces i zahtijevaju strukturu, a strukture projicirane u vremenu postaju, pak, procesi. Dakle, dok je organizacijska struktura statična kategorija koja u određenom trenutku prikazuje ovlasti i linije odgovornosti, procesi pružaju dinamički pogled na tijek stvaranja vrijednosti. To znači da se uvijek, svjesno ili nesvjesno, dizajniraju i struktura i procesi. Dizajniranje organizacijske strukture uvijek bi trebalo biti usko vezano uz dizajniranje poslovnih procesa, jer nema smisla temeljiti strukturu na neefikasnim procesima. Upravo prilagođavanje organizacijske strukture novodefiniranim procesima predstavljaju krucijalan zadatak prilikom provođenja transformacije ili drugih oblika organizacijskog restrukturiranja. Mnogi autori daju prednost poslovnim procesima i zagovaraju da najprije treba dizajnirati poslovne procese, a tek onda njima prilagoditi organizacijsku strukturu. (Sikavica, P. Hernaus 2011:339) Iz strategije izravno



proizlazi jasna definicija ključnih poslovnih procesa za njezino izvršavanje, omogućavajući tako izgradnju organizacije koja pruža podršku postavljenoj strategiji.

Odnos između strategije, poslovnih procesa i organizacijske strukture nije više sekvencijalan, već je među njima prisutna snažna i neprestana interakcija. Nije važan redoslijed dizajniranja pojedinog elementa, već je ključno ostvarivanje sklada među njima.

## 4. POSTUPAK PROJEKTIRANJA I GRADNJE VRTIĆA

### 4.1. *Suradnički procesi*

Prostorno-materijalno okruženje odgojno obrazovne ustanove za dijete ima više značenja. Okruženje u kojem dijete boravi mora djetetu pružiti dojam avanture u kojoj će ono testirati svoju kognitivnu i fizičku koordinaciju i razvijati svoju samostalnost.

Projektiranje adekvatne i kvalitetne ustanove ranog odgoja i obrazovanja je proces koji zahtjeva suradnju djelatnika iz arhitektonske struke te odgojno-obrazovnih stručnjaka. Tijekom procesa kreiranja okruženja za djecu rane i predškolske dobi smatra se da postoji nekoliko problema. Prvi problem predstavlja nedostatak suradnje između arhitekata i nositelja odgojno-obrazovnog procesa (odgojitelja i stručnog tima), dok drugim problemom smatramo namjensko i uporabno predodređivanje objekta te njegovo projektiranje u skladu s tradicionalnom (ne)funkcionalnom shemom. (<https://hrcak.srce.hr/152316>).

Arhitektima se nerijetko prebacuje što se prilikom konstruiranja okruženja za djecu primarno vode osobnim arhitektonskim ambicijama, a da pri tome ne posjeduju dovoljno znanja o specifičnostima odgojno-obrazovnog procesa u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, dok se predstavnicima pedagoške struke prebacuje nepoznavanje područja arhitekture. Projektiranje prostornog okruženja ustanove ranog i predškolskog odgoja izazov je koji (uz strukovne kompetencije) od arhitekta zahtjeva određena elementarna, ali i sofisticirana znanja o odgojno-obrazovnom procesu u ustanovama ranog i predškolskog odgoja – oblikovanje prethodno opisane slike djeteta, razumijevanje njegove prirode učenja, svijest o ulozi prostorno-materijalnog okruženja u učenju djeteta predškolske dobi, razumijevanje uloga odraslih u procesu odgoja i obrazovanja te nužnost funkcionalnosti i fleksibilnosti okruženja kako bi ono moglo zadovoljiti interese i potrebe subjekata koji u njemu aktivno djeluju.. (<https://hrcak.srce.hr/152316>). Možemo reći da je nemoguće razgovarati o arhitekturi bez razumijevanja pedagogije (što podrazumijeva sam proces odgoja i obrazovanja) jer su arhitektura i pedagogija međusobno povezane.

Tradicionalno viđenje uloge arhitekata u kreiranju okruženja ustanove ranog i predškolskog odgoja je slika osobe koja kreira okruženje za korisnika, dok suvremeno viđenje cjelokupni proces vidi kao kreiranje okruženja u suradnji s korisnikom. Bilo bi jako korisno kada bi se predstavnicima pedagoške struke omogućilo više utjecaja na konstruiranje prostora u kojem djeca provode vrijeme, u kojem možemo reći da praktički žive i uče. Trebalo bi uvesti

praksu kontinuiranog istraživanja i konzultiranja odgojitelja i stručnog tima s arhitektima, gdje bi odgojitelji i stručni tim bili aktivno uključeni u sam proces projektiranja, konstruiranja, dizajniranja i uređenja prostorno-materijalnog okruženja ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje.

## *4.2. Opća načela za građenje dječjih jaslica i dječjeg vrtića*

### *4.2.1. Klasifikacija i kapacitet dječjih vrtića*

Prilikom izgradnje dječjih vrtića mogu se predvidjeti tri tipa objekta:

- matični objekt ili centralni
- područni objekt
- samostalni objekt

Koji će tip objekta biti ovisi o tome koje će se sve funkcije odvijati u njima.

Prilikom projektiranja u matičnim objektima bi se trebao nalaziti gospodarski i ravnateljski prostor za potrebe samog objekta kao i za potrebe područnih objekata ukoliko postoje područni objekti . Također u matičnim objektima se odvijaju administrativni i gospodarsko-servisni poslovi. U samostalnim objektima bi se trebao nalaziti gospodarski i upravni prostor za potrebe samog objekta. (Auf-Franić i sur. 2003.)

Nedostatak mjesta u vrtićima boljka je većine hrvatskih gradova. Kako bi se taj problem mogao spriječiti bitno je udovoljiti nekim zahtjevima i prikupiti potrebne podatke o kretanju stanovništva. U dokumentu naziva Dječje jaslice i vrtić: Upute za programiranje, planiranje i projektiranje (Auf-Franić i sur., 2003, 5) piše: „Kapacitet zgrade dječjih jaslica i dječjih vrtića treba u sadašnjosti i predvidljivoj budućnosti udovoljiti zahtjevima njihova optimalnoga gravitacijskog područja i omogućiti što uspješniju organizaciju odgojno-obrazovnog rada. Za planiranje obuhvata potrebni su statistički podaci o demografskim kretanjima i prognozama budućega trenda rasta stanovništva “

Prilikom organiziranja odgojno-obrazovnog rada u dječjim jaslicama i dječjem vrtiću u pravilu se formiraju skupine prema dobi djece. Jedino specijalizirani programi su skupine u kojima borave djeca od 3-6 godina ili do polaska u školu.

Odgojne skupine se organiziraju na sljedeći način:

- dob od 12 do 24 mjeseca – najviše 12 djece u skupnu jedinicu
- dob od 24 do 36 mjeseci – 14-ero djece u skupnu jedinicu
- srednja odgojna skupina: 4-5 godina života – 20 do 25 djece u jedinici
- starija odgojna skupina: 5 godina do polaska u školu – 25 do 30 djece u jedinici

#### *4.2.2. Izbor i veličina zemljišta za građenje*

Izbor i veličina zemljišta za izgradnju ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje ovisi o gustoći i broju stanovnika tog područja.

Kod određivanja lokacije i izbora zemljišta također se mora voditi računa o pedagoškim, urbanističkim, sanitarnim, tehničkim i gospodarskim uvjetima koje zemljište za izgradnju dječjih vrtića i dječjih jaslica mora ispunjavati a to sve piše u dokumentu naziva Dječje jaslice i vrtići: Upute za programiranje, planiranje i projektiranje (Auf-Franić i sur., 2003, 9).

Prilikom izgradnje vrtića, vrtić mora biti smješten:

- u mirnoj zoni (udaljen od izvora buke, prašine, dima, plina, proizvodnih pogona, prometnica i drugih zdravstveno nepovoljnih objekata), po mogućnosti na zelenoj površini
- dobra osunčanost, bez jakih vjetrova i magle, dobra provjetrenost
- teren bi trebao biti bez vlage s niskim nivoom podzemne vode, vodopropusni, nezagađen otpadnim vodama
- zemljište bi trebalo biti ravni ili s malim nagibom (1-5%) prema jugu
- udaljenost postojeće i buduće gradnje u neposrednoj okolini i njihova visina, udaljenost i visina zelenila
- pješački put djeteta od stanovanja do odgojno-obrazovne ustanove ne smije biti prekidan važnim prometnicama, ali lokacija mora biti posredno vezana s gospodarskim prometnicama
- lokacija mora omogućiti maksimalan boravak djece na otvorenom uz korištenje zelenih površina i igrališta

- teren mora pružiti mogućnost jeftine, racionalne i tehnički sigurne gradnje bez klizanja, slijeganja, podzemnih jama, vode i nepovoljnih trusnih karakteristika

ekonomična dužina komunalnih priključaka i prilaznih puteva

#### 4.3. Funkcionalne karakteristike objekata

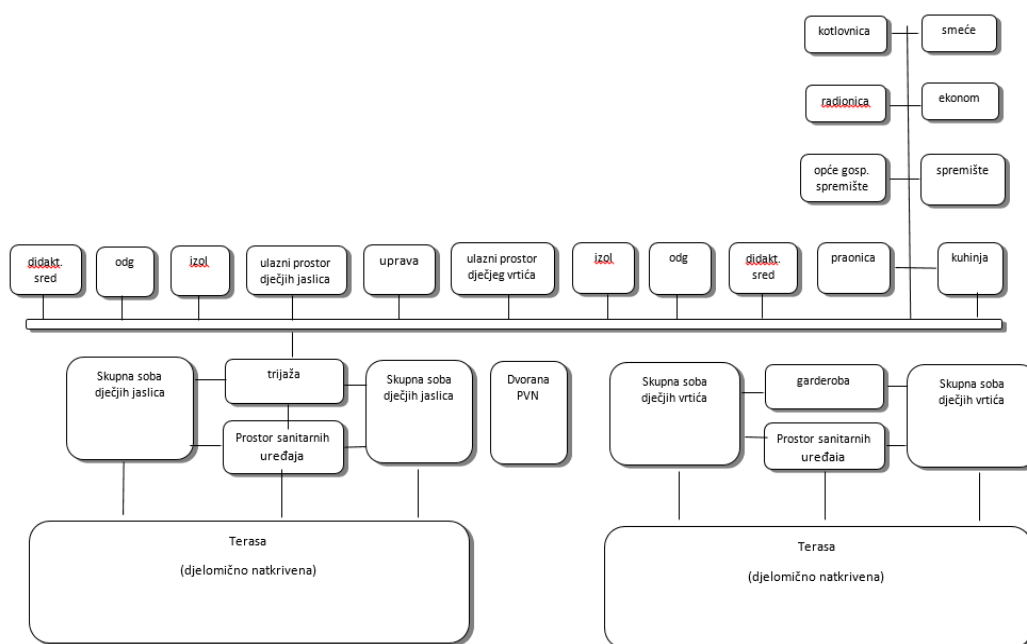
Propisana je funkcionalna shema dječjih jaslica i vrtića u Hrvatskoj (slika 1) koja prostor organizira na taj način da odjeljuje skupne jedinice jaslica od skupnih jedinica vrtića s time da skupne jedinice jaslica odjeljuje međusobno (prostorom trijaže i sanitarija) kao i skupne jedinice vrtića (prostorom garderobe i sanitarija).

Osim jedinica jaslica i jedinica vrtića prostor predškolske ustanove trebao bi imati i:

- prostor za više namjena
- prostor za odgojno-zdravstvene djelatnike i ravnateljstvo
- gospodarski prostor
- komunikacijski prostor
- vanjski prostor

**Slika 1.**

*Funkcionalna shema dječjih jaslica i dječjeg vrtića (Auf-Franić i sur., 2003.11)*



Ovakva shema dječjih jaslica i dječjeg vrtića predviđa komunikaciju i interakciju djece i odraslih ili u jednoj skupnoj sobi ili u komunikacijskom prostoru (pod komunikacijski prostor kako je navedeno u dokumentu spadaju hodnici i stubišta) koji odjeljuje prostorije koje su namijenjene odraslima od jedinice u nizu kako bi činile „funkcionalno povezanu i za odgojitelje što pregledniju prostornu cjelinu koja će omogućiti prirodan način života jedne jedinice i svakoga djeteta“(Auf-Franić i sur., 2003. 13). Također uvelike omogućuje interakciju djece i odraslih iz različitih skupina te daje mogućnost odgojitelju da odluči hoće li otvoriti ili zatvoriti vrata među skupinama.

Ulaz u predškolsku ustanovu mora biti pristupačan i na uočljivom mjestu te ne smije biti blizu jake prometnice. Trebao bi postojati ulaz za dječje jasllice i ulaz za dječji vrtić. Ukoliko predškolska ustanova ima dječje jasllice tada bi dvije skupne jedinice trebale imati jedan ulaz, a dopušta se jedan ulaz i za četiri jedinice. Za ustanovu koja brine za djecu od 3 do 6 godina dopušta se jedan ulaz za najviše četiri skupne jedinice.

Svi prostori moraju biti funkcionalno povezani. Prostor garderobe mora imati neposrednu vezu s prostorom sanitarnih uređaja, sa skupnom sobom i s terasom.

Kao što smo prethodno naveli predškolska ustanova također mora imati prostor za više namjena. Taj prostor čine dvorana i spremište rekvizita. Dvorana služi za razne aktivnosti koje traže veći prostor u kojima sudjeluje jedna skupina ili prema potrebi više skupina. Uz dvoranu također treba biti i spremište za rekvizite.

Prostor koji služi za odgojno-zdravstvene djelatnike i ravnateljstvo trebaju biti što bliže ulazu u jasllice odnosno vrtića. Broj radnih mjesta ovisi o tipu objekta (centralni, područni ili samostalni).

Gospodarski prostori se projektiraju kao zasebni dio s posebnim ulazom i kolnim pristupom. Veličina također ovisi o tipu objekta kojem pripada.

Komunikacijski prostori su prostori u koje ubrajamo hodnike i stubišta. Prostori moraju biti u skladu s važećim propisima. Prilikom projektiranja objekta preporuča se da se komunikacijske prostore projektira tako da uz osnovnu funkciju služe i za druge namjene.

Pod vanjski prostor spadaju igrališta. Igrališta su prostor za igru te za slobodne otvorene prostore. Vanjski prostor treba oblikovati tako da služi za igru djece i za provođenje odgojno-obrazovnog rada s djecom kada to klimatski uvjeti dopuštaju.

#### *4.3.1. Prostor za temeljne poslovne procese dječjih jaslica i dječjeg vrtića*

U ovom poglavlju ćemo opisati kako mora izgledati ulazni prostor i sam ulaz u dječje jaslice kao i ulaz u dječji vrtić. Što čini skupne jedinice dječjih jaslica i dječjeg vrtića. Kolika površina mora biti dvorana i spremište te za što nam služe te koju sve opremu trebaju sadržavati određene prostorije. Koje sobe sačinjavaju prostori za odgojno-zdravstvene djelatnike te vrste gospodarskih prostora. Što ostvarujemo koristeći komunikacijski prostor i za što nam sve služi vanjski prostori.

#### *ULAZ U DJEČJE JASLICE I SKUPNA JEDINICA DJEČJIH JASLICA*

Ulaz dječjih jaslica čine:

- trijem ili nadstrešnica
- vjetrobran
- ulazni prostor
- prostor za pregled djece ili izolaciju

Trijem ili nadstrešnica se nalazi na samom ulazu u dječje jaslice te nam služi kao zaštita od kiše, vjetra i snijega.

Vjetrobran služi kao poveznica između prostora natkrivenog prilaza i ulaznog prostora. Uz vjetrobran bi trebao postojati prostor za smještaj najmanje 1/4 dječjih kolica od ukupnog broja djece koja koriste taj ulaz. Ulazna vrata moraju osigurati siguran ulaz i izlaz te se obavezno moraju otvarati prema van tj. prema trijemu. Prostor vjetrobrana mora biti najmanje 2 metra dubine.

Ulazni prostor mora biti takav da se može lako kontrolirati iz prostorija u kojima stalno boravi zdravstveno-odgojno osoblje ustanove ali i da omogućava jednostavan prijam djece u prostor skupne jedinice. Veličina ulaznog prostora ovisi o broju skupnih jedinica koje su na prostor vezane.

Prostoru koji služi za pregled djece i izolaciju oboljelog djeteta mora se osigurati jednostavan pristup. Površina prostora ne ovisi o kapacitetu objekta već sam prostor zajedno

sa sanitarnim čvorom iznosi 8m<sup>2</sup>. Prostor mora biti što bliže izlazu te mora zadovoljiti osnovne higijenske propise.

Skupnu jedinicu dječjih jaslica čine.

- trijaža
- prostor za njegu djece sa sanitarnim uređajima
- skupna soba
- terasa (djelomično natkrivena)
- vanjski prostor skupne jedinice jaslica

Trijaža je prostor gdje se djeca primaju i presvlače. Sam prostor mora biti pristupačan iz ulaznog prostora a iz same trijaže se ulazi u skupnu sobu i u prostor gdje se nalaze sanitarni uređaji. Iz trijaže ili iz prostora u kojem se nalaze sanitarni uređaji mora se omogućiti i izlaz na terasu ili vanjski prostor.

Prostor za njegu djece sa sanitarnim uređajima je prostor gdje se dijete njeguje i gdje obavlja nuždu. Sam prostor mora biti pristupačan iz trijaže i iz skupne sobe te mora omogućavati odgojitelju pogled na skupnu sobu.

Skupna soba je središnja i osnovna prostorija u jedinici. Prilikom uređenja i opremanja skupne sobe treba voditi računa da se osiguraju uvjeti za razvijanje različitih individualnih i skupnih aktivnosti djece ali na taj način da se djeca što manje susreću u svojoj aktivnosti s mogućnošću ozljeđivanja, zaprekama i zabranama. Pod time se smatra da se osigura dovoljno fleksibilnoga prostora i bezopasan namještaj. Djeci se treba omogućiti slobodno kretanje jer djeca u dobi do tri godine imaju veliku potrebu za kretanjem i nekoordiniranosti pokreta te im je potrebno puno prostora. Prilikom spavanja djeci omogućiti razmak između kreveta najmanje 60 (40) cm sa svake strane. Osigurati uvjete u kojima se može konzumirati jelo. Djeci je potrebna dovoljna količina svježeg i vlažnog zraka te je potrebno osigurati provjetravanje bez oscilacija u temperaturi i izlaganja djece propuhu. Cjelokupno uređenje prostora u kojem borave djeca treba biti siguran i topao prostor kako bi se djeca osjećala ugodno i sretno. Najmanja površina prostora treba biti 60 m<sup>2</sup>, odnosno po jednom djetetu se treba osigurati 4.5 m<sup>2</sup>.

Oprema skupnih soba za djecu do 24 mjeseca je: 12 sklopivih kreveta, 2 ili 3 stola sa 12 stolica, polica za igračke, ormar za pohranu didaktičkog materijala, 1 stol i 2 stolice, krupniji didaktički materijal.



Terasa je prostor skupne jedinice koji je natkriven i koristi se za igru kao poluotvoreni dio sobe i dio igrališta. Otvaranje sobe ovisi o vremenskim prilikama. Površina natkrivene terase treba biti 24 m<sup>2</sup>.

Vanjski prostor skupne jedinice jaslica je igralište. Površina igrališta treba biti 60 m<sup>2</sup> i igralište treba biti pristupačno s natkrivene terase i vizualno povezano sa skupnom sobom.

### *ULAZ U DJEČJI VRTIĆ I SKUPNE JEDINICE DJEČJEG VRTIĆA*

Ulaz dječjeg vrtića čine:

- trijem, nadstrešnica
- vjetrobran
- ulazni prostor
- prostor za pregled djece i izolaciju oboljelog djeteta

Trijem ili nadstrešnica je ulaz u dječji vrtić te pruža zaštitu od kiše, vjetra i snijega.

Vjetrobran je prostor koji povezuje natkriveni prilaz i ulazni prostor. Ulazna vrata su ista kao kod ulaza u jaslice.

Ulazni prostor i prostor za pregled djece i izolaciju oboljelog djeteta također se radi na isti princip kao i kod ulaza u jaslice.

Skupnu jedinicu dječjeg vrtića čine sljedeći prostori:

- garderoba
- prostor sanitarnih uređaja
- skupna soba
- terasa (djelomično natkrivena)

Garderoba za vrtićku djecu se razlikuje od garderobe za jasličku djecu. Prostor garderobe potrebno je projektirati sa svaku skupnu jedinicu ali je moguće formirati i zajednički garderobni prostor za dvije jedinice ako zadovoljava sve prostorne, funkcionalne i higijenske uvjete. Najveća površina garderobe je 14 m<sup>2</sup>. U njoj se dijete presvlači te se iz garderobe pristupa skupnoj sobi i prostoru sanitarnih uređaja.

Prostor sanitarnih uređaja se dijeli u dva djela. Prvi dio je prostor s umivaonicima i tuševima ili koritom za pranje nogu a drugi dio prostora je s WC kabinama. Četiri umivaonika

se predviđa za jednu skupinu djece koji su međusobno udaljeni 60 cm kako bi se djeca mogla oko njih okupljati. Umivaonici moraju biti na visini od 50 do 55 cm, a police 100 do 120 cm od poda. Na jednu skupnu jedinicu se predviđa 2-3 kabine WC-a koje trebaju biti veličine 80/100 cm, s pregradom viskom od 120 cm i 15-20 cm podignutom od poda. Izlaz na vanjski prostor odnosno terasu mora se omogućiti iz garderobe ili prostora sanitarnih uređaja.

Skupna soba je prostor koji je predviđen za cjelodnevni boravak djece i mora omogućiti obavljanje širokog odgojno-obrazovnog rada s djecom. Sam rad se sastoji od igre, različitih aktivnosti, blagovanja i odmora. Površina prostora je 60 m<sup>2</sup>.

Terasa je kao i kod jaslica djelomično natkrivena kao poluotvoreni dio skupne sobe i dio igrališta. Skupna soba se otvara ovisno o vremenskim prilikama.

### *PROSTOR ZA VIŠE NAMJENA*

Pod prostor za više namjena kao što smo naveli u prethodnom poglavlju spadaju:

- dvorana
- spremište rekvizita

Dvorana je prostor koji je namijenjen za provođenje raznih aktivnosti. U provođenju aktivnosti može sudjelovati jedna skupina ili prema potrebi više skupina djece. Mogu se organizirati razni oblici tjelesnog i zdravstvenog odgoja, stvaralačke igre, kazališta, kino, prigodne svečanosti i priredbe kako za djecu tako i za roditelje. Ukoliko u predškolskim ustanovama ima 4 ili više skupnih jedinica tada se gradi dvorana. Najmanja površina dvorane u ustanovama od 4 jedinice je 80 m<sup>2</sup>, a za svaku daljnju jedinicu povećava se 10 m<sup>2</sup>. Ukoliko u ustanovi ima 4 do 6 ili više skupnih jedinica tada se preporuča gradnja trijema uz dvoranu. Visina dvorane je 4-4,5 metra i preporuča se južna strana južna orijentacija jer se pokušava izbjeći nepovoljne duge sjene koje bi stvarali prozori na istoku ili zapadu. Zidovi moraju biti bez izbočine, visine do 130 cm i obloženi materijalom koji se lako održava.

Kao što smo već napisali uz dvoranu treba predvidjeti i spremište za rekvizite koji se koriste u dvorani i na igralištu. Veličina spremišta treba biti 16 m<sup>2</sup>.

#### 4.3.2. Prostor za podržavajuće poslovne procese dječjih jaslica i dječjeg vrtića

##### PROSTOR ZA ODGOJNO-ZDRAVSTVENE DJELATNIKE I RAVNATELJSTVO

Prostor za odgojno- zdravstvene djelatnike i ravnateljstvo čine.

- soba za odgojno-zdravstvene djelatnike
- prostor za pohranu didaktičkih sredstava
- soba glavne medicinske sestre
- soba pedagoga
- soba ravnatelja
- soba za administraciju i tajnika
- garderoba sa sanitarijama

Soba odgojno-zdravstvenih djelatnika je prostorija u kojoj se okupljaju odgojno-zdravstveni djelatnici te se pripremaju za rad. Sam prostor mora biti u blizini prostorija za djecu. Ukoliko se prostorija nalazi u kombiniranom objektu s 4 ili više jasličkih jedinica tada se treba predvidjeti da se unutar ukupne površine nalaze dvije prostorije.

Prostor za pohranu didaktičkih sredstava se nalazi u zgradama s najmanje 6 vrtićkih jedinica i to u neposrednoj blizini sobe za odgojitelje. Površina prostora je oko 4 m<sup>2</sup>.

Soba glavne medicinske sestre se predviđa kao samostalan prostor u svim kombiniranim ustanovama. Sama soba treba biti neposredno uz prostor jasličke izolacije. Površina sobe iznosi 8 m<sup>2</sup> i ne ovisi o veličini samog objekta.

Soba pedagoga je smještena u blizini sobe za odgojno-zdravstvena djelatnike ili može biti povezana s njom. Predviđa se da se soba nalazi u svim centralnim ustanovama i površina joj je 8 m<sup>2</sup>. Veličina sobe za pedagoga kao i soba za medicinske sestre ne ovisi o kapacitetu objekta. Ukoliko se ukaže potreba soba može služiti za psihologa i pedagoga.

Soba ravnatelja se predviđa da se nalazi u centralnom i samostalnom objektu. U toj sobi ravnatelj provodi svoj rad, prima stranke i vode razgovore s djelatnicima odgojno-obrazovne organizacije.

Soba za administraciju i tajnika također se predviđa da se nalazi u centralnom i samostalnom objektu a površina se određuje prema broju radnih mjesta.

Garderoba sa sanitarijama služi odgojnim djelatnicima za skidanje i pripremu za rad te spremanje osobnih stvari.

## *GOSPODARSKI PROSTORI*

Gospodarske prostore čine:

- kuhinjski pogon
- servis za obradu rublja
- spremište inventara
- spremište sredstava i pribor za čišćenje te spremište smeća
- garderoba sa sanitarijama za tehničko osoblje
- energetski pogon

Kuhinjski pogon čine kuhinja, spremište namirnica i sanitarni čvor s garderobom. Kuhinja se sastoji od tri glavne skupine a to su: prostor za pripremu hrane, za termičku obradu i prostor za pranje posuđa. Kuhinja mora biti organizirana na taj način da najbolje odgovara pojedinom zahtjevu u prostornom i energetskom smislu, te da strane čistog i nečistog procesa budu odvojene. Veličina kuhinje ovisi o broju obroka koje priprema. Spremište hrane mora biti prema propisima o uskladištenju i čuvanju prehrambenih proizvoda. Također treba predvidjeti prostor za svježije namirnice i poseban prostor za suhe namirnice. Sanitarni čvor s garderobom koristi samo kuhinjsko osoblje.

Servis za obradu rublja čine praonica i glačonica, sabirnica prljavog i spremište čistog rublja u područnom objektu te sanitarni čvor s garderobom.

Spremište inventara za pohranu inventara koji je oštećen. U sklopu centralnih i samostalnih objekta predviđa se mala priručna radionica.

Spremište sredstava i pribora za čišćenje te spremište smeća je prostor koji ne smije biti u blizini prijama namirnica.

Garderoba sa sanitarijama za tehničko osoblje je prostorija u kojoj se nalaze ormarići i umivaonik. Poželjno je da prostor WC-a ima pred prostor s umivaonikom i tušem, te mora biti odvojen od sanitarija upravnog i administrativnog osoblja.

Energetski pogon je prostor koji ovisi o kapacitetu zgrade i vrsti goriva. Gorivo se odabire prema lokalnim uvjetima U kotlovnici se nalaze uređaji centralnog grijanja. Ukoliko su objekti vezani na toplanu u tom slučaju se u zgradi predviđa samo toplinska podstanica.

### *KOMUNIKACIJSKI PROSTORI*

Komunikacijske prostore čine:

- hodnici
- stubišta

Hodnici su prostori koji povezuju prostorije u zgradi te nam omogućavaju pristup svim prostorijama. Kako bi se mogli nesmetano kretati potrebno je osigurati dovoljnu širinu. Širina hodnika ovisi o broju skupnih jedinica koje su orijentirane na sam hodnik. Minimalna širina hodnika je 180 cm (3x60 cm) a minimalna visina hodnika je 240 cm. Hodnik mora biti prirodno osvjetljen i ventiliran te materijal koji se koristi prilikom izvedbe se mora lako čistiti i dezinficirati. Hodnici se dimenzioniraju prema funkciji i to po općim standardima za arhitektonsko projektiranje.

Stubišta bi trebala biti smještena neposredno uz ulazni prostor. Dimenzija samog stubišta ovisi o broju djece koja ga koriste, po osnovnoj mjeri od 60 cm, odnosno po polovici osnovne mjere 30 cm. Najmanja širina kraka je 120 cm time da širina kraka od 120 cm odgovara za 2 skupne jedinice. Za svaku sljedeću jedinicu širina se povećava za 15 cm. Kako bi se utvrdila širina i visina stuba prilikom projektiranja koristi se formula  $2v+\acute{s}=61$  cm (v se odnosi na visinu stube a  $\acute{s}$  se odnosi na širinu stube). Najveća dopustiva visina stube je 14 cm. Radi sigurnosti djece potrebno je postaviti ogradu na visini od 60 cm za djecu i 90 cm za odrasle. Stubišta moraju imati prirodno osvjetljenje i biti ventilirana.

### *VANJSKI PROSTOR*

Vanjski prostor čine:

- prilazni putovi
- igrališta
- slobodne površine

- gospodarsko dvorište
- parkiralište

Prilazni putovi se mogu podijeliti na pješački i kolni. Pješački prilaz treba imati siguran pristup pojedinim prostornim sklopovima. Razlikujemo ih prema namjeni. To su: pješački prilaz za dječje jaslice, dječji vrtić i gospodarske prostorije. Prilaz koji služi za ulaz u dječje jaslice i dječji vrtić ne smije biti blizu jakih prometnica i nezaštićenih prometnih prijelaza.

Igrališta možemo podijeliti na: zajedničko igralište dječjih jaslaca, zajedničko igralište dječjeg vrtića, prostor za poligon i prostor za igru i rasonodu.

Sve vanjske površine treba prilagoditi kako bi se nesmetano mogao provoditi odgojno-obrazovni rad kada to klimatski uvjeti dopuštaju. Igralište treba biti zaštićeno od ulaska stranih osoba i životinja. Površina samog igrališta što se tiče rasporeda drveća, trebala bi osigurati pravilne odnose osunčanih i hladovitih prostora za igru djece. Prostor treba organizirati na taj način da djeci omogući razna kretanja. Ukoliko teren nije prirodno bregovit, teren bi trebalo prilagoditi tako da djeca imaju mogućnost penjanja, kotrljanja, sanjkanja i sl. Na svakom dječjem igralištu bi trebao biti jedan ili više pješčanika koji moraju biti drenirani. Ljuljačke, tobogani, vrtuljci i ostale sprave koje se mogu koristiti na dječjim igralištima bi trebale biti oblikovane tako da se izbjegne opasnost od povreda.

Igralište dječjih jaslaca bi trebalo biti odvojeno od igrališta dječjeg vrtića niskim grmljem. Prostor za poligon služi kako bi djeca mogla steći osnovna znanja i navike o prometu. Poligon bi trebao sadržavati romobile, bicikle, kolica itd. te staze za vožnju.

Prostor za igru i rasonodu bi djeci trebao pružiti priliku za hodanje, trčanje, skakanje, penjanje, gađanje, ljuljanje i sl. jer djeca najviše vremena provode na ovom djelu igrališta. Ako postoji mogućnost u sklopu dječjeg igrališta ili u blizini djeci bi trebalo osigurati površinu za povrtnjak kako bi djeca na taj način stjecala osnovna znanja o sadnji i rastu, kao i o održavanju životinjskih vrsta.

Slobodne površine su prostori koji moraju biti cjelovito i skladno oblikovani. Prostor je potrebno prilagoditi djeci kako bi se djeca mogla snalaziti i prihvatiti sam prostor. Kako bi se to postiglo prostor mora imati jasna rješenja te biti ugodan. Biljni materijal ne smije imati ni trnje ni oštro granje kako se djeca prilikom pada ne bi povrijedila. Vegetacija ne smije imati otrovne supstance, bilo u listovima ili u plodovima. Svi predmeti moraju biti obrađeni bez oštrih rubova kako bi se djeca u takvom prostoru slobodnije i brže kretala.

Gospodarsko dvorište se planira kao samostalna površina koja ima kolni prilaz. Korištenje i položaj samog gospodarskog dvorišta ne smije utjecati na odgojni proces u zgradi ili na otvorenim površinama za igru. Veličina ovisi o kapacitetu i tipu dječje ustanove. Gospodarsko dvorište služi za dopremu i otpremu svih nepotrebnih predmeta, otpadaka i smeća.

Parkiralište je potrebno osigurati na samom zemljištu za gradnju a mjesta se određuju prema broju zaposlenika u dječjoj ustanovi.

#### 4.4. *Konstrukcija vrtića i građevni elementi*

Konstrukcija zgrade dječjih jaslica i dječjeg vrtića proizlazi iz:

- a) racionalnog organiziranja unutarnjih prostora
- b) adekvatne upotrebe materijala u konstrukciji zgrade (vodeći računa o lokalnim izvorima materijala i klimatskim karakteristikama lokaliteta, te o završnoj obradi vanjskih i unutarnjih površina konstruktivnih elemenata)
- c) mogućnosti i potrebe da se konstruktivnim rješenjem osigura fleksibilnost i adaptabilnost izgrađenoga prostora dječjih jaslica i dječjeg vrtića u odnosu na inovacije u odgojno-obrazovnom programu (Auf-Franić i sur., 2003, 36)

Prilikom izvedbe konstrukcije dopušteno je koristiti sve materijale koji su u skladu s Pravilnicima o zaštiti na radu, o zaštiti od požara i drugim važećim standardima.

Konstrukcija se može projektirati i realizirati kao:

- zidana konstrukcija koja se izvodi od nearmiranog zida, omeđenog zida, armiranog zida i prednapetog zida
- skeletna konstrukcija koja se izvodi od armiranog betona ili čelika
- njihove kombinacije-ostale konstrukcije

Građevne elemente čine:

- vanjski zidovi i krovovi
- prozori i vrata
- podovi i stijene

Vanjski zidovi i krovovi moraju biti projektirani tako da osiguravaju odgovarajuću zaštitu zatvorenoga prostora od vanjski utjecaja, prema utvrđenim propisima i standardima.

Prozori i vrata također se moraju projektirati tako da osiguravaju zaštitu od vanjskih utjecaja. Prozorska krila moraju omogućiti pravilno provjetravanje te ih se treba moći lako održavati.

Podovi i stijene također treba izvesti u skladu s važećim propisima i standardima. Podovi moraju biti ravni i topli laki za održavanje te kvalitetni. U sanitarijama i gospodarskim prostorima podovi trebaju biti obloženi keramičkim pločicama.

Stijene su elementi pomoću kojih dijelimo određene prostorije kao bismo mogli bolje iskoristiti prostor. Stijene mogu biti fiksne, pokretne i prozirne ili neprozirne

#### *4.5. Higijensko-tehnički zahtjevi*

Osvjetljenje je najznačajniji psihološki i fiziološki čimbenik radnih uvjeta. (Auf-Franić, 2003, 40). Ukoliko se osvjetljenje ne može ostvariti prirodnim osvjetljenjem treba ga nadopuniti umjetnim osvjetljenjem.

Prirodno osvjetljenje ovisi o veličini i dubini prostorije ali i o broju prirodnih izvora. Ako postoji potreba umjetno se osvjetljenje koristi kao dopuna dnevnom osvjetljenju ako se intenzitet prirodnog svjetla smanji ili prestaje dnevno svjetlo.

Prilikom sunčanih dana potrebno je osigurati fiksne ili pomične uređaje koji mogu ostvariti potpunu zaštitu od sunca tijekom toplih godišnjih doba i minimalnu zasjenjenost prozora tijekom hladnih godišnjih doba.

Potrebno je omogućiti blago provjetravanje prirodnim putem, bez propuha. Prirodno provjetravanje može biti jednostrano i višestrano a ostvaruje se sustavom prozora.

Prilikom izbora zemljišta treba paziti da ne budu izražene zvučne smetnje. Zvučna izolacija mora zadovoljavati važeće propise i standarde.

Zaštita od požara se provodi na način da se upotrebljavaju odgovarajući građevinski materijali, definiranjem evakuacijskih puteva i izlaza te protupožarnom opremom i signalizacijom.



Prilikom zagrijavanja prostorija u dječjem vrtiću mogu se koristiti sve vrste centralnog grijanja osim grijanja parom. Prostorije u kojim se nalazi grijanje moraju biti izvan prostorija u kojima borave djeca.

Prilikom odabira zemljišta također se mora voditi računa o opskrbi vodom i odvodnji. Voda mora zadovoljiti sve sanitarno tehničke uvjete i propise. Sve instalacije moraju biti opremljene toplom i hladnom vodom.

## 5.UVJETOVANOST ARHITEKTONSKIH RJEŠENJA REGULATORNIM OKVIROM RADA U PREDŠKOLSKIM USTANOVAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Odgojno-obrazovni rad u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje propisan je osnovnim dokumentima koji predstavljaju kurikulum u širem smislu:

- Zakon o predškolskom odgoju i naobrazbi iz 2013. godine
- Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe iz 2008. godine
- Programsko usmjerenje odgoja i obrazovanja predškolske djece
- Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje

### *5.1.Zakon o predškolskom odgoju i naobrazbi*

U Zakonu o predškolskom odgoju i naobrazbi mogu se pronaći osnovni pojmovi koji su potrebni kako bi se što bolje mogla razumjeti organizacija i način rada dječjeg vrtića. U Zakonu se nalaze pojmovi o tome tko može osnovati i kako se osniva dječji vrtić, o tome koji se programi mogu ostvarivati u vrtiću, tko su odgojitelji i stručni suradnici vrtića. Tko i kako upravlja ustanovom kao i kompetencije i sastav Upravnog vijeća. Koje su ovlasti i dužnosti ravnatelja, što je odgojiteljsko vijeće, koje pravilnike mora imati vrtić te tko financira i vrši nadzor rada u vrtiću.

Zakonom o predškolskom odgoju i obrazovanju se uređuje predškolski odgoj i obrazovanje te skrb o djeci predškolske dobi kao dio sustava odgoja i obrazovanja te skrbi o djeci. (Zakon čl.1.) Predškolski odgoj obuhvaća različite programe koji se ostvaruju u dječjim vrtićima sukladno ovom Zakonu. Dječji vrtići spadaju pod javne ustanove koje djelatnost predškolskog odgoja obavljaju kao javnu službu.

Dječji vrtić obavlja sljedeće poslove:

- vrši upis i ispis djece iz dječjeg vrtića s vođenjem odgovarajuće dokumentacije
- izdaje potvrde i mišljenja
- upisuje podatke o dječjem vrtiću u zajednički elektronički upisnik

Županije, Grad Zagreb, gradovi i općine imaju pravo i obvezu odlučiti hoće li organizirati i ostvariti program predškolskog odgoja na svom području kako bi se zadovoljile potrebe i interesi građana.

U Zakonu se također govori o osnivanju i početku rada dječjeg vrtića. Dječji vrtić mogu osnovati: Republika Hrvatska, jedinice lokalne i područne samouprave, vjerske zajednice te druge pravne i fizičke osobe. Također dječji vrtić mogu zajednički osnovati jedinice lokalne i područne samouprave i fizička i pravna osoba kao i Republika Hrvatska zakonom ili uredbom Vlade Republike Hrvatske ili rješenjem Ministarstva koje je nadležno za obrazovanje. Osnivač dječjeg vrtića dužan je akt o osnivanju dostaviti Ministarstvu koje je nadležno za obrazovanje radi ocjene sukladnosti tog akta sa zakonom. Također je dužan podnijeti prijavu za upis u sudski registar nakon što pribavi rješenje Ministarstva i nadležnog upravnog tijela županije.

Dječji vrtić može započeti s radom nakon što dobije rješenje o početku rada i ukoliko ispunjava uvjete koji su propisani člankom 12. ovoga Zakona. Ako dječji vrtić ne ispunjava uvjete za početak obavljanja djelatnosti prosvjetni inspektor može zabraniti obavljanje djelatnosti.

Uvjeti za početak obavljanje djelatnosti dječjeg vrtića su:

- odobren program rada
- potreban broj odgojitelja, stručnih suradnika i ostalih radnika
- osiguran prostor i oprema za trajno obavljanje djelatnosti, sukladno standardima i normativima rada propisanim Državnim pedagoškim standardom predškolskog odgoja i obrazovanja iz članka 6. ovog Zakona
- osigurana novčana sredstva za osnivanje i početak rada dječjeg vrtića
- dokaz o ispunjavanju drugih uvjeta propisanih zakonom i na temelju zakona donesenim propisima (Zakon čl.12)

Ukoliko vrtić ne ispunjava uvjete koji su propisani člankom 12. postoji mogućnost zabrane obavljanja djelatnosti.

Jedan od uvjeta za početak obavljanja djelatnosti je i prostor koji mora biti sukladan standardima i normativima rada a propisan je Državnim pedagoškim standardom predškolskog odgoja i obrazovanja iz članka 6. ovog Zakona. Dječji vrtići se grade i opremanju prema ovome Standardu, normativima za izgradnju i opremanje prostora dječjih vrtića te zakonima, pod

zakonskim i tehničkim propisima u građenju i drugim područjima važnima za rad i boravak u prostorima dječjeg vrtića.

Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju ne primjenjuje se u potpunosti. Odgojitelji rade na istim radnim mjestima s ugovorima na određeno u prosjeku od 4 do 10 godina a Zakon jasno propisuje da je ugovor na određeno iznimka koja može trajati maksimalno 3 godine. Odgojitelji rade u smjenama a smjenski rad uglavnom nije prikazan, ne poštuju se propisi o radnoj satnici kao ni dnevno radno vrijeme propisano Zakonom o radu, Zakonom o predškolskom odgoju i posebno propisano DPS-om te sati odrađeni na takav način odgojiteljima uglavnom nisu plaćeni. Odgojitelji nerijetko rade više od osam sati dnevno. Provedu više od 5,5 sati u neposredno radu te više od 2 sata u ostalim aktivnostima, ponekad i bez dnevne stanke od pola sata što je protivnom Zakonu o radu i DPS-u. odgojitelji ostaju u ustanovi ili se vraćaju u nju kako bi izvršile i dodatne zadaće. Radionice za djecu ili roditelje, edukacije, tjedne i mjesečne sastanke, odgojiteljska vijeća, roditeljske sastanke, individualne konzultacije, priprema i odlazak na predstave te razne druge manifestacije, sportske aktivnosti te razne druge stvari.

Odgojitelji su dužni pohađati razne seminare i edukacije koje se odvijaju vikendima te im je zbog toga uskraćena dnevna stanika između smjena koja mora biti 12 sati te nemaju dnevnu stanku za odmor.

## *5.2. Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe*

Kada govorimo o uvjetima rada u odgojno-obrazovnoj ustanovi tada treba naglasiti kako Hrvatska ima jedan posložen dokument Državni pedagoški standard kojim se detaljno propisuju svi uvjeti rada i boravka u dječjem vrtiću.

Predškolski odgoj i obrazovanje ostvaruje se na temelju Državnog pedagoškog standarda predškolskog odgoja i naobrazbe koji donosi Sabor Republike Hrvatske na prijedlog Vlade Republike Hrvatske. Nadzor nad provedbom mjera Standarda i izrada ukupnog godišnjeg izvješća u nadležnosti je Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa.

Državnim pedagoškom standardom se utvrđuju uvjeti za rad dječjih vrtića i drugih pravnih osoba koje obavljaju djelatnost organiziranog oblika odgojno-obrazovnog rada s djecom predškolske dobi (DPS, članak 2.)

Državnim pedagoškim standardima utvrđeni su optimalni prostorni, kadrovski, zdravstveni, tehnički, informatički i drugi normativi koji služe kao putokaz za osiguravanje ujednačenih uvjeta rada u odgojno-obrazovnim ustanovama. Svrha je pedagoških standarda da temeljem propisanih kriterija unaprijede sveukupnu djelatnost na jedinstvenim osnovama uz ravnomjerne uvjete rada odgojno-obrazovnih ustanova. Jednaki uvjeti rada pretpostavka su za osiguravanje više kvalitete odgoja i obrazovanja.

Koliko djece će sudjelovati u odgojno-obrazovnom radu ovisi o kapacitetu dječjeg vrtića. Svaka zgrada dječjeg vrtića treba osigurati poticajnu sredinu za odgoj i naobrazbu predškolske djece od navršenih šest mjeseci života do polaska u školu. Također mora se zadovoljiti svi higijensko-tehnički zahtjevi i osnovna ekološka i estetska mjerila. Površina zemljišta koje je potrebno za izgradnju zgrade dječjeg vrtića treba biti najmanje 30m<sup>2</sup> po djetetu, a ako se zemljište nalazi već uz postojeće slobodne zelene površine, najmanje 15m<sup>2</sup> po djetetu.

Koliki će broj djece boraviti u odgojno-obrazovnoj skupini ovisi o dobi djeteta i o broju djece s teškoćama u razvoju koja su uključena u rad.

U odgojno-obrazovnu skupinu djece u redovitom programu u dobi:

- |  |                  |
|--|------------------|
| • od navršenih 6 do navršenih 12 mjeseci | najviše 5 djece  |
| • od 13 do 18 mjeseci                    | najviše 8 djece  |
| • od 19 do 24 mjeseci                    | najviše 12 djece |
| • u trećoj godini                        | najviše 14 djece |
| • u četvrtoj godini                      | najviše 18 djece |
| • u petoj godini                         | najviše 20 djece |
| • u šestoj godini                        | najviše 23 djece |
| • u sedmoj godini do polaska u školu     | najviše 25 djece |

Kao što možemo vidjeti iz navedenog gdje je propisano sve, od broja djece koja mogu boraviti u skupini, ovisno o dobi, koja je kvadratura potrebna za rad, kakve uvjete mora ispuniti prostor u kojem borave djeca. Državni pedagoški standard propisuje niz odredbi koje se u hrvatskoj jednostavno ne provode. U jasličkim skupinama možemo pronaći i do 24-ero upisane djece, iako ih ne bi smjelo biti više od 8 ili 12, i u vrtićkoj dobi se također može pronaći preveliki broj upisane djece. U odgojno-obrazovnom radu u jednoj grupi rade dva odgojitelja, što znači da jedan odgojitelj radi ujutro a drugi odgojitelj radi poslijepodne. Odgojitelji se

preklapaju u vrlo kratkom periodu. Prostori u kojima djeca borave nisu prilagođena te je odgojitelj prisiljen da radi s djetetom koje treba pomoć u kupaonici, dok ostavlja ostalu djecu bez nadzora, što je nedopustivo i neprihvatljivo.

Prostori u kojima djeca borave možemo podijeliti na:

- jedinice za djecu jasličke dobi (šest do 36 mjeseci života) koja obuhvaća: garderobu, trijažu, prostor za njegu djece sa sanitarnim uređajima, sobu dnevnog boravka i terasu koja mora biti djelomično natkrivena
- jedinica za djecu vrtičke dobi (od navršene tri do sedam godina života) koja obuhvaća: garderobu, prostor sanitarnih uređaja, sobu dnevnog boravka i terasu koja također mora biti djelomično natkrivena

Prostori koji su višenamjenski su: dvorana, spremište za rekvizite i spremište za didaktička sredstva.

Također moraju postojati prostori za odgojno-obrazovne, zdravstvene i ostale radnike i to su: soba za odgojitelje, soba za zdravstvenu voditeljicu (sa posebnim prostorom za izolaciju bolesnog djeteta), sobe za stručni tim, soba za ravnatelja, soba za tajnika, soba za računovodstvo, garderobe odgojitelja, spremište-arhiva.

Pod gospodarski prostor spadaju: kuhinjski pogon, servis za obradu rublja i energetsko-tehnički blok. Ostali prostori jesu: ulazni prostor, komunikacijski prostor i sanitarije. Vanjski prostori su: opći prostori i igrališta.

Dnevni boravak u kojem borave djeca jasličke dobi treba imati površinu od 5m<sup>2</sup> po djetetu i prosječnu visinu 300 cm dok dnevni boravak u kojem borave djeca vrtičke dobi treba imati površinu od 3m<sup>2</sup> po djetetu i prosječnu visinu 300 cm kao i kod jasličke djece. Ostali prostori u kojima borave djeca, širina vanjskih ulaznih vrata, širina jednokrilnih ulaznih vrata, dubina vjetrobrana, širina hodnika, širina stubišta te vanjski prostori također moraju biti prilagođeni uzrastu i dobi djece.

Kako bi se stvorili uvjeti za rad u dječjem vrtiću potrebno je zadovoljiti higijensko-tehničke zahtjeve kao što su: osvjetljenost, sunčeva svjetlost, prozračivanje, toplinska zaštita, zaštita od buke i akustike, grijanje i hlađenje, opskrba vodom, odvodnja otpadnih voda, električne instalacije, zaštita od požara i zaštita od provale.

### *5.3. Programsko usmjerenje odgoja i obrazovanja predškolske djece*

Programsko usmjerenje odgoja i obrazovanja predškolske djece je dokument koji zahtjeva sustavno praćenje i vrednovanje postignuća i promjena u pedagoškoj praksi, primjenu organizacijskih i drugih standarda, zakonskih propisa, izradu različitih stručnih uputa za neposrednu pedagošku praksu te publiciranje informacija u svijetu i u nas. (PUOOPD)

Osnovni cilj djelatnosti predškolskog odgoja jest poticanje cjelovitog razvoja djeteta i kvalitete njegova života. U dosezanju tog cilja predškolski odgoj i obrazovanje slijedi načela koja su iznesena u dokumentu Programsko usmjerenje odgoja i obrazovanja predškolske djece. Osnovno polazište tog dokumenta je humanističko razvojna koncepcija koja prihvaća dijete u njegovoj osobnosti, slijedi spoznaje o obilježjima razvoja, uvažava djetetovo dostojanstvo i poštuje djetetova prava.

Prihvaćajući djetetovu prirodu koja je aktivna i stvaralačka, te utjecaj odnosa odgojitelja na razvoj djeteta, humanističko-razvojna koncepcija ističe vrijednosti demokratskih načela u odgoju predškolske djece, kao i važnost individualnog pristupa svakom djetetu. Zbog individualnog zadovoljavanja potreba i poticanja djetetova razvoja omogućavaju se raznovrsne aktivnosti. Aktivnosti se organiziraju u manjim i većim skupinama djece koja su jednake i različite dobi uz prilagodljivo korištenje prostora. Također, bitna je uključenost roditelja u življenje djece u vrtiću kako bi se što više povezalo obiteljsko i izvan obiteljsko iskustvo djeteta.

Spomenuta koncepcija predstavlja široko postavljen opći, otvoren i prilagodljiv kurikulum predškolskog odgoja i obrazovanja koji je vođen zadovoljenjem djetetovih potreba, interesa te uvažavanjem djetetovih osobnosti, prirode, razvojnih mogućnosti i suvremenih znanstvenih spoznaja.

### *5.4. Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje*

Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje je službeni dokument propisan u Republici Hrvatskoj koji sadrži temeljne vrijednosti odgoja i obrazovanja djece rane i predškolske dobi. Dokument određuje sve bitne kurikularne sastavnice koje se trebaju

odražavati na cjelokupnu organizaciju i provođenje odgojno-obrazovnog rada u svim vrtićima u Republici Hrvatskoj. (NKRPOO)

Ono što predstavlja kurikulum u užem smislu (Slunjski,2006,284) jest praktično oživotvorenje uvjeta, odredbi, ciljeva, principa i vrijednosti zastupljenih u prethodno spomenutim dokumentima. Realizacija istih najviše ovisi o nositeljima odgojno-obrazovnog procesa ustanove ranog odgoja koji kurikulum u širem smislu zajedno realiziraju u samoj ustanovi. Valja naglasiti kako se realizirani kurikulum razlikuje od ustanove do ustanove, pa čak i među matičnim (centralnim) objektom i područnim objektom, te područnim objektima međusobno.

Nacionalni kurikulum nam određuje jasnu i službenu osnovu za planiranje i organiziranje rada vrtića na način da je u središte stavio temeljne vrijednosti, načela i ciljeve odgoja i obrazovanja te omogućio prostor autonomiji vrtića i pluralizmu pedagoških ideja u organiziranju odgojno-obrazovnog rada. Također, odredio je sve bitne kurikularne sastavnice koje se trebaju odražavati na cjelokupnu organizaciju i provođenje odgojno-obrazovnog rada u svim vrtićima u Republici Hrvatskoj. Predstavio je temeljni kompetencijski okvir prema kojem se organizira odgojno-obrazovni rad u predškolskim ustanovama. Upućuje i na potrebu za vrednovanjem i samovrednovanjem rada koje je moguće kroz procjenu znanja, vještina i stavova u nekom vremenu, a ostvareno je na temelju planiranja prema kompetencijama, vrijednostima i ciljevima Nacionalnog kurikuluma za rani i predškolski odgoj i obrazovanje.

Kao što je napisano na početku poglavlja odgojno-obrazovni rad u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje propisan je osnovnim dokumentima. Jesu li arhitektonska rješenja uvjetovana tim dokumentima i na koji način možemo vidjeti u Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju i dokumentu Državni pedagoški standard. On je dio Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju i njime se propisuju, detaljno svi uvjeti rada i boravka u dječjem vrtiću. Državni pedagoški standard propisuje niz odredbi koje se u Hrvatskoj ne provode.



## 6.STUDIJA SLUČAJA

U sljedećem primjeru je prikazan organigram DV Jarun te je ukratko objašnjen.

DV Jarun svoju djelatnost ostvaruje i obavlja na području grada Zagreba. Sukladno članku 5. statuta Dječjeg vrtića, dječji vrtić ostvaruje svoju djelatnost u matičnom objektu Domagoj na Jarunu, ulica Bartolići 39A i u područnim objektima. Područni objekti su:

- objekt Tomislav, Martina Pušteka 14
- objekt Jelena, Hrvoja Macanovića 5
- objekt Katarina, Antuna Stipančića 12
- objekt Krešimir, Ante Pandakovića 2
- objekt Zvonimir, Hrgovići 20
- objekt Dora, Hrgovići 63

U tablici 1 su prikazani područni objekti vrtića, broj odgojnih skupina i broj djece koji ih pohađaju.

**Tablica 2.**

*Centralni objekt i područni objekti DV Jarun, odgojne skupine i broj djece*

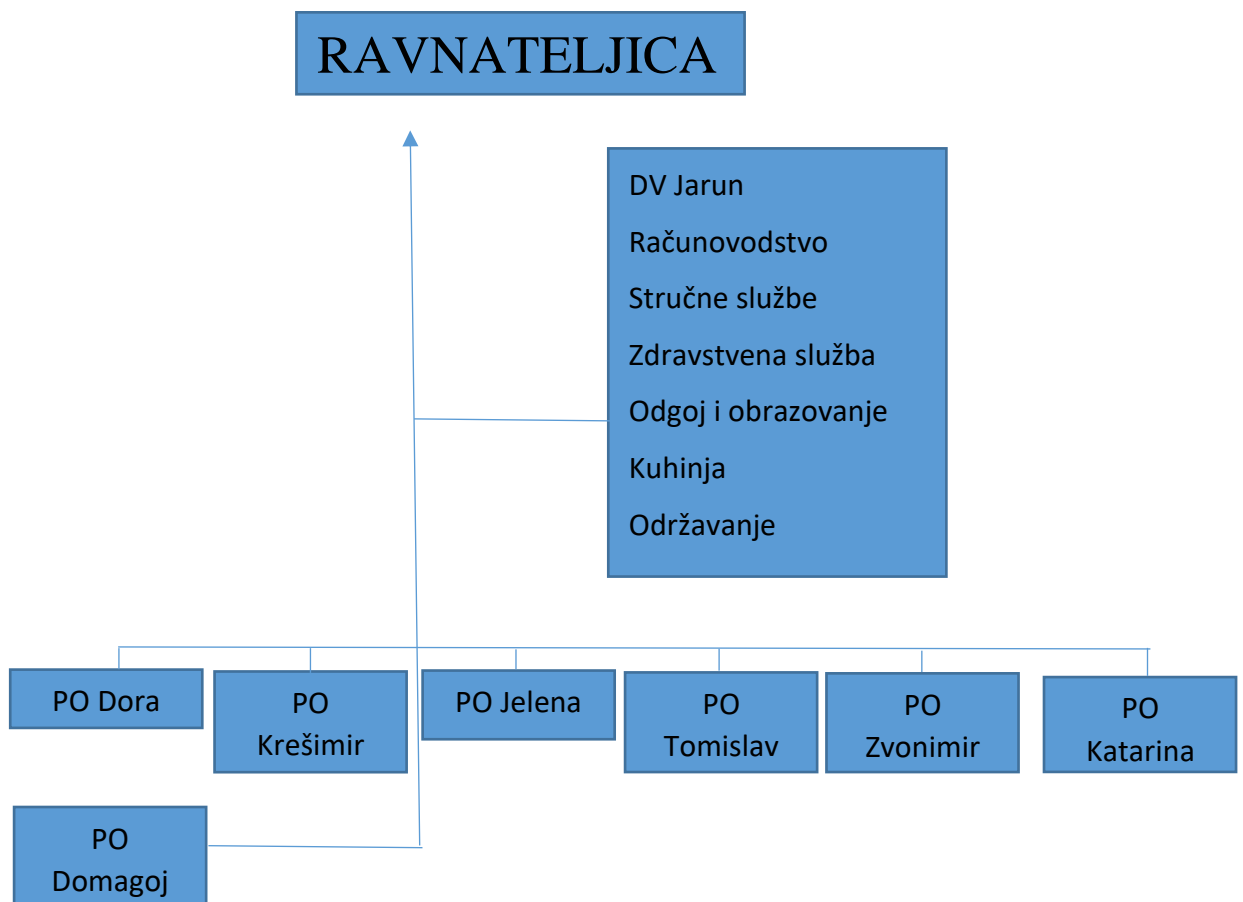
Naziv vrtića	Adresa	Broj odgojnih skupina	Broj djece
DV JARUN	Bartolići 39A	12	269
	Martina Pušteka 14	10	243
	Hrvoja Macanovića 5	1	23
	Antuna Stipančića 12	2	23
	Ante Pandakovića 2	6	129
	Hrgovići 20	6	63
	Hrgovići 63	3	56
	<b>UKUPNO</b>		40

Na Jarunu se nalazi dječji vrtić Jarun koji posluje u sedam objekata na sedam različitih lokacija. Vrtić je organiziran na principu divizijske organizacijske strukture, odnosno teritorijalne organizacijske strukture za koju je karakteristična podjela rada u organizaciji, grupiranje i povezivanje srodnih poslova te osnivanje nižih organizacijskih jedinica. Teritorijalna struktura primjenjuje se kada organizacija djeluje na većem geografskom području čime se lakše svladavaju zakoni, lokalni običaji i zahtjevi potrošača. U ovom slučaju možemo reći da su to zahtjevi roditelja djece, polaznika dječjih jaslica i vrtića.

Organizacija DV Jarun se zbog svojih specifičnosti kao što smo naveli može prikazati kao divizijska organizacija prema teritorijalnom načelu na primjeru organigrama (organigram 1).

**Slika 2.**

*Organigram prikaza organizacijske strukture u DV Jarun*



Sjedište DV Jarun je u ulici Bartolici 39A gdje je smještena uprava cijele organizacije, ali je ova lokacija ujedno i zasebna divizijska jedinica pa uključuje sljedeće dionike koji su prikazani u tablici 2.

**Tablica 3.**

*Dionici DV Jarun*

Naziv djelatnosti	CO Domagoj	PO Tomislav	PO Jelena	PO Katarina	PO Krešimir	PO Zvonimir	PO Dora
Ravnatelj	1						
Pedagog	1	1					
Psiholog	1	1					
Logoped		1					
Defektolog		1					
Odgojitelji	27	20	3	4	12	11	6
Zdravstvena voditeljica	1	1					
Tajnik	1						
Administracija	4						
Glavni kuhari	1	1					
Ekonom	1						
Kuharice	2	2					
Pomoćna kuharica-servirka	3	3					
Domar	1	1			1		
Domar-vozač	1						
Švelja	1						
Spremačice	6	5	1	1	4	2	1
<b>UKUPNO</b>	52	37	4	5	17	13	7
<b>SVEUKUPNO</b>	135						

Prema prikazanom u tablici 3 u DV Jarunu zaposleno je 135 zaposlenika.

## 7.RASPRAVA

Kada govorimo o arhitekturi tada možemo reći da arhitektura ima dva različita značenja. U jednom smislu se odnosi na izgrađeno okruženje organizacije, a u drugom se na metaforički način odnosi na arhitekturu, kao strukturu koja oplemenjuje organizaciju. Utjecaj arhitekture na organizaciju je mnogostruk: arhitekturom se oblikuje prostor, ona daje svakoj organizaciji obličje, ali je arhitekturom moguće djelovati i na organizacijsku strukturu i dizajn. U ovom radu nastojalo se prikazati uvjetuje li arhitektura organizaciju vrtića, odnosno specifičan način njenog funkcioniranja koji se očituje u poslovnim procesima i strategijama predškolskih ustanova. Utjecaj arhitekture na organizaciju vrtića i s time povezane poslovne procese prikazan je kroz studiju slučaja Dječjeg vrtića Jarun čime se htjelo istražiti i usporediti arhitekturu organizacijskih struktura, odnosno stvaranje uloga, procesa i formalnih odnosa u organizaciji, s arhitekturom organizacijskog prostora, odnosno utjecaja prostornog okruženja na ljude u i oko organizacije.

Poseban naglasak stavljen je na postupak projektiranja i gradnje vrtića kroz koji je vidljiva suradnja arhitekata i nositelja odgojno - obrazovnog procesa. Povezujući studiju slučaja s postupkom projektiranja i gradnje vrtića nastojalo se istražiti je li ostvarena suradnja struke u postupku projektiranja i gradnje vrtića te jesu li poštovana opća načela za gradnju dječjih vrtića i jaslica, sukladno propisima o klasifikaciji, kapacitetu te vrsti i namjeni zemljišta. Također je dan uvid u funkcionalne karakteristike objekta, odnosno prostora za temeljne i podržavajuće prostore, s osvrtom na konstrukciju vrtića i građevne elemente, kao i higijensko tehničke zahtjeve. Studijom slučaja potvrđeno je da arhitektura organizacije pruža okvir, infrastrukturu u koju su ugrađeni poslovni procesi sukladno potrebama korisnika organizacije. Kako je i u predškolskim ustanovama karakteristična podjela rada, princip divizijske strukture, odnosno teritorijalne organizacijske strukture primjeren je djelatnosti ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja koja se odvija u sedam objekata na sedam različitih lokacija. Na taj način omogućeno je grupiranje i povezivanje srodnih poslova te osnivanje nižih organizacijskih jedinica. Kako se teritorijalna struktura primjenjuje kada organizacija djeluje na većem geografskom području, DV Jarun je primjer promišljanja o organizacijskoj arhitekturi i strukturi čime se lakše svladavaju zakoni, lokalni običaji i zahtjevi potrošača, odnosno zahtjevi roditelja i djece, polaznika dječjih jaslica i vrtića. Prilikom dizajniranja i izgradnje organizacije, organizaciju bi trebale karakterizirati jednostavnost, fleksibilnost, pouzdanost, ekonomičnost i prihvatljivost. U ovom primjeru, prilikom projektiranja i izgradnje kvalitetne ustanove ranog

odgoja arhitekti su, u suradnji s nositeljima odgojno obrazovnog procesa, odrediti smjernice kojima se oblikovala funkcionalna, učinkovita i djelotvorna organizacija.

U radu je dalje prikazan regulatorni okvir rada kojim se nastojalo ustvrditi jesu li arhitektonska rješenja DV Jarun uvjetovana dokumentima kojima je propisan rad u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, ponajprije Zakonom o predškolskom odgoju i naobrazbi, Državnim pedagoškim standardom te Nacionalnim kurikulumom za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Projektiranje adekvatne i kvalitetne ustanove ranog odgoja je proces koji zahtijeva visok stupanj suradnje eksperata iz arhitektonske struke te odgojno obrazovnih stručnjaka. Malašić (2015) smatra da su tijekom procesa kreiranja okruženja za djecu rane i predškolske dobi prisutna dva velika problema. Prvi problem predstavlja nedostatak suradnje između arhitekata i nositelja odgojno-obrazovnog procesa, dok drugim problemom smatra namjensko i uporabno predodređivanje objekta te njegovo projektiranje u skladu s tradicionalnom (ne)funkcionalnom shemom. Iako je u DV Jarun riješena problematika nedostatka suradnje između arhitekata i nositelja odgojno - obrazovnog procesa, nenamjensko predodređivanje objekata, iako funkcionalno, nije u skladu s regulatornim okvirom rada. Adaptirani i nenamjenski objekti ili prostori ne zadovoljavaju zakonima propisane uvjete rada čega je rezultat upisivanje manjeg broja djece, kako je propisano Državnim pedagoškim standardom. S druge strane, u namjenskim objektima, koji su već u fazi projektiranja prilagođeni i osiguravaju uvjete za provedbu odgojno-obrazovne djelatnosti, upisuje se veći broj tj. optimalan broj djece. Također, zbog manjeg smještajnog kapaciteta ravnatelj mora osigurati dovoljan broj djelatnika tj. odgojitelja i tehničkog osoblja koji održava prostore i distribuira hranu, što povećava troškove. Sve navedeno je primjer kako arhitektura treba biti u sprezi sa određenim zahtjevima i potrebama lokalne zajednice i njenih javnih sadržaja, uključujući i ustanove za rani i predškolski odgoj.

Ukoliko arhitektura organizacije nije promišljena, a osobito ako ista nije u skladu sa zakonskim regulativama, zadaća je ustanove prilagoditi postojeći prostor i sve njegove komponente u skladu s njegovim potrebama kako bi najbolje odgovarale tijeku rada. Stoga, uz arhitekturu organizacije, a da bi predškolska ustanova funkcionirala i uspješno realizirala zadatke, ključna je adekvatna organizacijska struktura te koordinacija svih elemenata strukture. Ako organizacija nema izgrađenu odgovarajuću organizacijsku strukturu, to ograničava njeno poslovanje i sprječava daljnje napredovanje i razvoj. Svaka organizacija, pa tako i Dječji vrtić Jarun, je konstantno podložna promjenama koje mogu biti toliko značajne da trenutna

organizacijska struktura, u ovom slučaju divizijska, ne može zadovoljiti sve potrebe organizacije te ona prestaje biti efikasna u ostvarivanju svojih ciljeva.

Iz navedenog je vidljivo da, u smislu dizajna radnog mjesta, dječji vrtići nastavljaju praksu dizajna u kojem su djeca i zaposlenici prostorno odvojeni u skupine, s malo zajedničkih prostora za interakciju, uglavnom vanjskih. Ovakav raspored ujedno i odražava hijerarhijsku organizacijsku kulturu koja je usmjerena na interne postupke, standardizaciju i birokratske komunikacijske tokove. Imajući na umu da je dječji vrtić dinamično okruženje, pitanje je bi li drugačijim dizajnom, sa više zajedničkih prostora za suradnju i interakcije, zahtijevao i drugačiju organizacijsku kulturu? Je li kolociranje članova tima unutar iste divizijske jedinice jedini način za postizanje optimalnih rezultata? (Analysis of factors influencing office workplace planning and design in corporate facilities | SpringerLink).

Inspirativna rješenja o tome kako se arhitekturom mijenja organizacijska kultura postoje svuda u svijetu, u različitim organizacijama različitih djelatnosti. Primjerice, moderni uredski dizajn Franka Lloyda Wrighta uključivao je kombinaciju otvorenih radnih prostora i privatnih ureda, uz zajedničke prostore poput kuhinja i prostora za jelo gdje su se zaposlenici mogli okupljati i puniti energiju, čime su zadovoljene estetske, ali i praktične komponente. (Workplace Design | Organizational Behavior and Human Relations (lumenlearning.com))

Dobro je poznat i primjer dječjeg vrtića Fuji koji se nalazi u blizini Tokija. Kreirao ga je arhitekt Tezuka Takaharu te se smatra jednim od najboljih dječjih vrtića na svijetu upravo zbog otvorenosti i fleksibilnosti prostora te mogućnostima koje nudi djeci i zaposlenicima.

(<https://www.archdaily.com/880027/tezuka-architects-fuji-kindergarten-wins-2017-moriyama-raic-international-prize>)

Slijedom svega prikazanoga, možemo zaključiti da arhitektura, u smislu kreiranja i organiziranja prostora dječjeg vrtića, treba zadovoljiti komponente funkcije i estetike, ali i zakonodavne regulative. Iako je dječji vrtić dinamično okruženje, jednom arhitektonski osmišljen prostor teško je mijenjati. Stoga planiranje prostora dječjeg vrtića treba biti odgovor na specifične zahtjeve i potrebe djece, zaposlenih i same ustanove.

## 8. ZAKLJUČAK

Organizacija u ustanovi za rani i predškolski odgoj i obrazovanje mora ostvarivati program njege, odgoja i obrazovanja djece predškolske dobi i ne smije biti ničim uvjetovano pa tako ni arhitekturom.

Dječji vrtić prvi je socijalni prostor izvan obiteljskog doma s kojim dijete dolazi u kontakt, živi u njemu, uči i istražuje. Prilikom projektiranja ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje na dijete treba gledati kao biće s potrebama, interesima, bogatim potencijalima te idejama o svijetu u kojem živi.

Ako organizacija nema odgovarajuću arhitekturu, tada to ograničava njeno poslovanje i sprečava daljnje napredovanje i razvoj. Izuzetno je bitno da se zadovolje svi faktori koji utječu na rad same organizacije kako bi se omogućilo najefikasnije funkcioniranje.

Kako bi organizacija rada u ustanovama za rani predškolski odgoj i obrazovanje bila što funkcionalnija potrebna je kontinuirana komunikacija i partnerstvo između arhitekata, dizajnera, odgojitelja i stručnog tima.

Oblikovanje prostora zahtjeva veliku pažnju i odgovornost te nikada ne može biti van konteksta kojem je namijenjen. Dobar primjer kod nas vrlo rijetke prakse je projektiranje centralnog objekta u DV Jarun gdje je u sam proces projektiranja vrtića bila uključena pedagoška struka tj. djelatnici koji danas žive i rade u ugodnom i funkcionalnom objektu.

Samo primjerena i oblikovana organizacija je organizacija koja će pružiti kvalitetni odgojno-obrazovni proces.

## LITERATURA

### KNJIGE:

Auf-Franić, H. (2003). *Dječje jaslice i vrtić: Upute za programiranje, planiranje i projektiranje*. Zagreb: Arhitektonski fakultet

Bosilj Vukšić, V., Hernaus T., Kovačić, A. (2008). *Upravljanje poslovnim procesima*. Zagreb: Školska knjiga

Brumec, J., Brumec, S. (2018). *Modeliranje poslovnih procesa*. Zagreb, Školska knjigafili

Daft, R.L. (2007. a.). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. South-Western: Cengage learning

Dujanić, Marčelo (2007). *Osnove menadžmenta*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci

Dudek, M. (ur.) (2005). *Children's spaces*, London: Architectural Press

Galbraith, J.R. Downey, D., Kates, A. (2002), *Designing Dynamic Organisations*, AMACOM, New York

Horvat, Đuro (2007). *Temeljne funkcije upravljanja*. Zagreb, Edukator d.o.o.

Kapustić, S. (1989). *Metodika organizacijskog projektiranja*. Samobor: Impressum, Zagreb

Miljak, A. (1996). *Humanistički pristup teoriji i praksi predškolskog odgoja-Model Izvor*, Velika Gorica: Persona

Morgan. A. and Anthony, S. (2008). *Creating a high-performance workplace: A review of issues and opportunities*. Journal of Corporate Real Estate 10 (1): 27-39

Ministarstvo znanosti i obrazovanja (MZO) (2010.) *Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje*

Ministarstvo znanosti i obrazovanja (MZO) (1991). *Programsko usmjerenje odgoja i obrazovanja predškolske djece* Zagreb: Glasnik ministarstva prosvjete i športa 7/8

Ministarstvo znanosti i obrazovanja (MZO) (2008) *Državni pedagoški standard*



- Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
- Sikavica, P., Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije*. Zagreb: Informator
- Slunjski, E. (2008). *Dječji vrtić-zajednica koja uči; Mjesto dijaloga, suradnje i zajedničkog učenja*, Zagreb: Spektar media
- Slunjski, E. (2006). *Stvaranje predškolskog kurikulumu u vrtiću-organizacija koja uči*, Zagreb, Čakovec; Mali profesor, Visoka učiteljska škola
- Ugljen-Ademović, N. (2018.) *Arhitektura i osnove arhitektonskog projektiranja*. Arhitektonski fakultet Univerzuma u Sarajevu
- Zakon o predškolskom odgoju i naobrazbi (2013). Zagreb: Narodne novine 01-97-118/1
- Zovko, V. (2018). *Menadžment: poslovanje u digitalnom svijetu*. Zagreb

## ČLANCI:

Malašić, A. (2012). *Dijete, odgojitelj, arhitekt-partnersko sukonstruiranje prostorno-materijalnoga okruženja dječjega vrtića*, 123-132. Preuzeto s

<https://hrcak.srce.hr/152316> (pristupljeno 12. siječnja 2021.)

Burić. H. (2006). *Arhitektura je disciplina sinteze*, 11-14. Preuzeto s

<https://hrcak.srce.hr/177823> (pristupljeno 18.siječnja.2021.)

Mintzberg, H. (1979) . *Structure in 5 s*, Management Science, Vol. 26., No. 3., 323.-324.

Mintzberg, H. (1990). The desing school: Reconsidering the basic premises of strategic management. Strategic Management Jaurnal, 11(3): 171-195

Lumen (2021) *Organizational Behavior and Human Relations*,

<https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/workplace-design/>

(pristupljeno 2. veljače 2021.)

Journal of Building Appraisal (2021) *Analysis of factors influencing office workplace planning and design in corporate facilities*,

[https://link.springer.com/article/10.1057/jba.2010.22?error=cookies\\_not\\_supported&code=455a8527-585e-4121-9da3-894b3c614a69](https://link.springer.com/article/10.1057/jba.2010.22?error=cookies_not_supported&code=455a8527-585e-4121-9da3-894b3c614a69) (pristupljeno 7. veljače 2021.)

ArchDaily (2021) *Gallery of Tezuka Architects' Fuji Kindergarten Wins 2017 Moriyama*

*RAIC International Prize – 2* [https://www.archdaily.com/880027/tezuka-architects-fuji-](https://www.archdaily.com/880027/tezuka-architects-fuji-kindergarten-wins-2017-moriyama-raic-international-prize)

[kindergarten-wins-2017-moriyama-raic-international-prize](https://www.archdaily.com/880027/tezuka-architects-fuji-kindergarten-wins-2017-moriyama-raic-international-prize) (pristupljeno 12.veljače 2021.)

## **IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI RADA**

IME I PREZIME STUDENTA: Ivana Krešić

### **IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI RADA**

Izjavljujem da sam diplomski rad pod nazivom

#### UVJETOVANOST ORGANIZACIJE VRTIĆA ARHITEKTUROM

izradila samostalno te sam suglasna o javnoj objavi rada u elektroničkom obliku.

Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, internet stranice, zakoni ili sl. u radu su jasno označeni kao takvi te adekvatno navedeni u popisu literature.

POTPIS STUDENTA: \_\_\_\_\_