

Uvjetovanost upravljanja Državnim pedagoškim standardom predškolskog odgoja i naobrazbe u Republici Hrvatskoj

Galauer, Suzana

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:147:805352>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-27**

Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
UČITELJSKI FAKULTET
ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ

Suzana Galauer

**UVJETOVANOST UPRAVLJANJA DRŽAVNIM PEDAGOŠKIM
STANDARDOM PREDŠKOLSKOG ODGOJA I NAOBRAZBE U
REPUBLICI HRVATSKOJ**

Diplomski rad

Čakovec, srpanj 2022.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
UČITELJSKI FAKULTET
ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ

Suzana Galauer

**UVJETOVANOST UPRAVLJANJA DRŽAVNIM PEDAGOŠKIM
STANDARDOM PREDŠKOLSKOG ODGOJA I NAOBRAZBE U
REPUBLICI HRVATSKOJ**

Diplomski rad

Mentor:

prof. dr. sc. Vatroslav Zovko

Čakovec, srpanj 2022.

Zahvala

Veliku zahvalnost dugujem svom mentoru prof. dr. sc. Vatroslavu Zovku koji je tijekom procesa izrade ovoga diplomskoga rada pružao veliku podršku i pomagao svojim savjetima imajući pritom puno strpljenja i svakako dao veliki doprinos kvaliteti ovoga rada.

Posebnu zahvalnost, iskazujem svojim roditeljima koji su na ovom akademskom putu bili velika emocionalna podrška.

Veliko HVALA svima!

Put prema uspjehu popločen je malim neuspjesima.

Ako sumnjate u to, naučite žonglirati.

Mala su djeca majstori učenja; njihova je metoda pokušaja i pogrešaka.

U toj su tehnici bolji od svakoga od nas; nitko ne doživljava toliko neuspjeha i uči toliko brzo.

Zašto strahovati od neuspjeha?

Svaka pogreška donosi darove i pouke, svaka pouka vodi mudrosti, a svaki neuspjeh novom postignuću.

Neuspjesi i pogreške su prečke na ljestvama koje vode prema vašemu potencijalu.

Ako ne doživljavate neuspjehe, niste izabrali dovoljno uzvišene ciljeve.

- Dan Millman

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. DRŽAVNI PEDAGOŠKI STANDARD PREDŠKOLSKOG ODGOJA I NAOBRAZBE	3
2.1. Zakonodavni okvir.....	3
2.2. Uloga Državnog pedagoškog standarda predškolskog odgoja i naobrazbe u dječjem vrtiću	4
2.3. Mjerila pedagoškog standarda kao uvjet za upravljanje sustavom ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja	6
2.3.1. Programi s obzirom na trajanje i namjenu	6
2.3.2. Predškolski odgoj i naobrazba djece s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama	7
2.3.2.1. Djeca s teškoćama u razvoju	7
2.3.2.2. Darovita djeca	8
2.3.3. Predškolski odgoj i naobrazba djece hrvatskih građana u inozemstvu.....	9
2.3.4. Predškolski odgoj i naobrazba na jeziku i pismu nacionalne manjine.....	9
2.3.5. Ustroj predškole	10
2.3.6. Mjerila za broj djece u odgojno-obrazovnim skupinama	11
2.3.7. Mjerila za broj odgojitelja, stručnih suradnika i ostalih radnika u dječjem vrtiću.....	12
2.3.8. Mjere zdravstvene zaštite i prehrane djece u dječjem vrtiću	16
2.3.9. Mjerila za financiranje programa dječjih vrtića.....	16
2.3.10. Mjerila za prostore u dječjem vrtiću	20
2.3.11. Higijensko-tehnički zahtjevi za prostore u dječjem vrtiću	20
2.3.12. Mjerila za opremu dječjeg vrtića	21
3. FUNKCIJE MENADŽMENTA.....	23
3.1. Planiranje	24
3.1.1. Razine planiranja	26
3.2. Organiziranje	27
3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima.....	30
3.4. Vođenje.....	33
3.5. Kontroliranje.....	34
4. UPRAVLJANJE PREDŠKOLSKIM USTANOVAMA	37
4.1. Menadžment i upravljanje: pojmovna određenja	37

4.2. Upravljanje i vođenje.....	37
4.3. Modeli upravljanja organizacijom / ustanovom	38
4.4. Suvremeno vođenje i upravljanje u odgoju i obrazovanju	41
4.5. Organizacija predškolske ustanove	44
4.5.1. Ravnatelj predškolske ustanove – put ka kvaliteti i unapređenju odgojno - obrazovnog rada	46
4.5.2. Upravno vijeće	47
4.5.3. Stručni tim.....	50
5. ANALIZA PODATAKA PREMA DRŽAVNOM ZAVODU ZA STATISTIKU	52
5.1. Analiza podataka prema podacima Državnog zavoda za statistiku (DZS) – koji gradovi imaju najviše djece u vrtićima, a koji najbolje pedagoške standarde?.....	52
6. RASPRAVA.....	55
7. ZAKLJUČAK	57
8. LITERATURA.....	59
IZJAVA O IZVORNOSTI DIPLOMSKOGA RADA.....	63

Uvjetovanost upravljanja Državnim pedagoškim standardom predškolskog odgoja i naobrazbe u Republici Hrvatskoj

Sažetak

Ustroj i provedba odgojno-obrazovnog rada u dječjim vrtićima provodi se na temelju Državnog pedagoškog standarda predškolskog odgoja i naobrazbe (NN 63/08 i 90/10) koji navodi skup normativa i mjerila koja određuju rani i predškolski odgoj, a čija je svrha da temeljem propisanih kriterija unaprijede sveukupnu predškolsku djelatnost. Na makro razini glavni su nositelji obrazovne politike Državni parlament, odnosno Hrvatski sabor te resorno Ministarstvo znanosti i obrazovanja, dok mikro razina odlučivanja u odgoju i obrazovanju uključuje niže ustrojbene teritorijalne jedinice, one područne (regionalne) samouprave (županije) te jedinice lokalne samouprave (gradove i općine). Upravo o njima u velikoj mjeri ovisi kako će se upravljati pedagoškim standardom, odnosno hoće li se zadovoljiti mjerila i kriteriji koji su propisani temeljnim dokumentom. Pitanje razine decentralizacije u upravljanju obrazovnim sustavom konstantno je neuralgična točka prijepora različitih dionika sustava. Razlog je tome financiranje sustava RPOO-a u Republici Hrvatskoj koji je gotovo isključivo u nadležnosti jedinica lokalne samouprave (od kapitalnih ulaganja u infrastrukturu do financiranja tekućih troškova održavanja, režija, opreme i ljudskih resursa) koje snose više od 99 % javnih izdataka (Dobrotić, Matković i Menger, 2018). Upravo su ljudski resursi prijeporna točka financiranja, iz razloga što jedinice lokalne samouprave (gradovi i općine) ne izdvajaju dostatna sredstva za redovno poslovanje vrtića u svrhu zadovoljavanja pedagoškog standarda. Uz osnivača vrtića, u upravljačkim procesima i procesima vođenja sudjeluju upravno vijeće (upravno tijelo), ravnatelj (poslovodni i stručni voditelj dječjeg vrtića), odgojiteljsko-zdravstveno vijeće (stručno tijelo) i stručni tim vrtića (pedagog, psiholog, edukacijski-rehabilitator), dok podršku u izvođenju odgojno-obrazovnih procesa daju administrativno osoblje, službe lokalne samouprave i društvena sredina. Razmatranjem broja, strukture, ovlasti i načina odlučivanja upravnih i stručnih tijela koja djeluju u radu predškolske ustanove, može se uočiti značajna uključenost različitih dionika u procese donošenja odluka o različitim pitanjima koja se odnose na predškolsku ustanovu. Takvo stanje može navesti na zaključak o tome, kako je u predškolskim ustanovama zastupljen formalni i kolegijalni model upravljanja.

Ključne riječi: DPS, odgoj i obrazovanje, JLP(R)S, upravljanje, financiranje

*Conditionality of the management of the National Pedagogical Standard of Preschool
Education in Republic of Croatia*

Summary

The organization and implementation of educational work in kindergartens is carried out on the basis of the State pedagogical standard of pre-school education (OG 63/08 and 90/10) which states a set of norms and criteria that determine early and pre-school education, and whose purpose is to improve the overall preschool activity based on the prescribed criteria. At the macro level, the main bearers of education policy are the National Parliament, apropos the Croatian Parliament and the relevant Ministry of Science and Education, while the micro level of decision-making in education includes lower organizational territorial units, those of regional self-government (counties) and units local governments (cities and municipalities). It is up to them to a large extent how the pedagogical standard will be managed, apropos whether the criteria prescribed by the basic document will be met. The issue of the level of decentralization in the management of the education system is a constant neuralgic point of contention of various stakeholders in the system. The reason is the financing of the RPOO system in the Republic of Croatia, which is almost exclusively the responsibility of local self-government units (from capital investments in infrastructure to financing current maintenance costs, utilities, equipment and human resources) which account for more than 99% of public expenditures. Matković and Menger, 2018). Human resources are a controversial point of financing, due to the fact that local self-government units (cities and municipalities) do not allocate sufficient funds for the regular operation of kindergartens in order to meet the pedagogical standard. In addition to the founder of the kindergarten, the administrative council (administrative body), the director (managerial and professional manager of the kindergarten), the educational-health council (professional body) and the professional team of the kindergarten (pedagogue, psychologist, educational rehabilitator) participate in management and leadership processes. while support in the implementation of educational processes is provided by administrative staff, local self-government services and the social environment. Considering the number, structure, powers and decision-making of administrative and professional bodies operating in the preschool institution, one can see the significant involvement of various stakeholders in decision-making processes on various issues related to the preschool institution. Such a situation may lead to the conclusion of how the formal and collegial management model is represented in preschool institutions.

Key words: DPS, upbringing and education, JLP (R) S, management, financing

Vježbajte zlatno pravilo upravljanja u svemu što radite. Upravljajte drugima onako kako želite da se vama upravlja.

- Brian Tracy

1. UVOD

Predškolska djelatnost u Republici Hrvatskoj uređena je kao podsustav odgoja i obrazovanja Republike Hrvatske i to Zakonom o predškolskom odgoju i obrazovanju koji je objavljen u Narodnim novinama, broj 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22, a kojim se uređuje predškolski odgoj i obrazovanje, te skrb o djeci rane i predškolske dobi kao dio sustava odgoja i obrazovanja Republike Hrvatske (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa: Nacrt prijedloga, 2008). Ustavna i zakonska osnova za donošenje Državnog pedagoškog standarda predškolskog odgoja i naobrazbe u Republici Hrvatskoj (NN 63/08 i 90/10) sadržana je u članku 80. Ustava Republike Hrvatske, a izrađena je u skladu s odredbom članka 6. Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22).

Komplementarnost vođenja i upravljanja sustavom ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja uviđa se u tome što oba procesa uključuju utjecaj, aktivnost donošenja odluka i usmjerenost na ostvarivanje ciljeva organizacije. Razlike se uočavaju u tome što se upravljanje vezuje uz sustav i organizaciju kao cjelinu, materijalne resurse i potencijale. Posebice se ističu aktivnosti financiranja, nadzora, strukturiranja, određivanja pravila i kadroviranja. S druge pak strane, vođenje se vezuje uz ljude i procese unutar organizacije, ljudske resurse i potencijale te se u tom smislu ističu aktivnosti motiviranja ljudi, komuniciranja, ostvarivanja socijalnih odnosa i kreiranja vizije. Upravljanjem se nastoji zadržati učinkovitost sustava i organizacije, dok se vođenjem nastoje potaknuti promjene i inovacije te time osigurati napredak organizacije. Autori u svojim razmatranjima o odnosu upravljanja i vođenja ističu njihov međusobno nadopunjujući odnos koji se očituje prije svega u procesima utjecaja, donošenja odluka i ostvarivanja ciljeva (Buchberger, 2018:17).

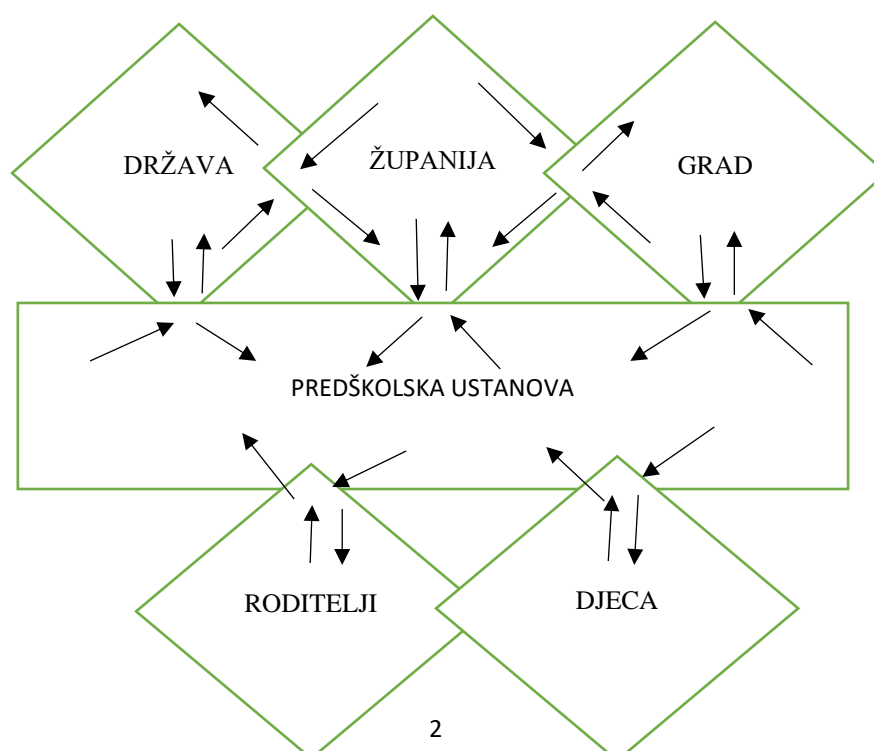
Posebna pozornost posvećena je području profesionalizacije uloge ravnatelja, a naglašena je uloga ravnatelja u području pedagoškog vođenja koji podrazumijeva unapređivanje procesa poučavanja i učenja. Naime, razmatranjem broja, strukture, ovlasti i načina odlučivanja upravnih i stručnih tijela koja djeluju u radu predškolske ustanove, može se uočiti značajna uključenost različitih dionika u procese donošenja odluka o različitim pitanjima koja se odnose na predškolsku ustanovu. Kroz rad odgojiteljsko-zdravstvenog vijeća osigurana je uključenost svih odgojitelja i stručnih suradnika predškolske ustanove u procese donošenja odluka. Takvo stanje može navesti na zaključak o tome kako je distribuirano predškolsko vođenje razvijeno u predškolskim ustanovama (Buchberger, 2018:11).

Rasprave o predškolskom vođenju i trendovi koji ih prate potaknuti su promjenama u zahtjevima koji se postavljaju predškolskim ustanovama i njenim dionicima. Promjene obuhvaćaju opći trend jačanja decentralizacije u upravljanju predškolskim sustavom i razvoj sve veće autonomije predškolskih sustava u donošenju odluka. Navedene promjene prati istaknuto zalaganje za formalno i kolegijalno upravljanje koje podrazumijeva uključivanje različitih dionika (ravnatelja, stručnih suradnika, odgojitelja, roditelja, djece i drugih vanjskih dionika) u procese donošenja odluka uz aktivno sudjelovanje u promjenama (OECD, 2010).

Osnova za napredovanje i daljnji razvoj bilo kojeg sustava, pa tako i ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja (RPOO-a) njegova je otvorenost i suradnja dionika. Dionici sustava RPOO-a u Republici Hrvatskoj su dječji vrtići (predškolske ustanove), djeca, roditelji i društvo (lokalna zajednica, županija i država). U nastavku Prikaz 1. prikazuje dionike navedenog sustava i njihovu međusobnu povezanost (Križman Pavlović, Bušelić, Gal, 2020:7).

Cilj je ovoga rada prikazati na koji se način upravlja sustavom ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja; što je proces upravljanja, a što proces vođenja i koji sudionici sudjeluju u navedenim procesima; koji sudionici sudjeluju u kreiranju i provođenju obrazovnih politika i shvaćaju li njihovu važnost; kakav je utjecaj pojedinih dionika na donošenje odluka, te tko ima najveći utjecaj na provođenje i zadovoljavanje kriterija koje nalaže Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe (NN 63/08 i 90/2010).

Prikaz 1. Dionici sustava RPOO-a u Republici Hrvatskoj i njihova suradnja
(Izvor: Križman Pavlović, Bušelić, Gal, 2020:7)



2. DRŽAVNI PEDAGOŠKI STANDARD PREDŠKOLSKOG ODGOJA I NAOBRABZE

2.1. Zakonodavni okvir

Ustroj i provedba odgojno-obrazovnog rada u dječjim vrtićima provodi se na temelju Državnog pedagoškog standarda predškolskog odgoja i naobrazbe (NN 63/08 i 90/2010). Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe skup je normativa i mjerila koja određuju predškolsku djelatnost. Isti je usvojio Hrvatski sabor na prijedlog Vlade Republike Hrvatske dana 2. lipnja 2008. godine (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, NN 63/08 i 90/10). Dotada važeći dokument pod nazivom "Odluka o elementima standarda društvene brige o djeci predškolskog uzrasta" donesen je davne 1983. godine i zastario je zbog svih uzastopnih promjena koje su nastupile u radu, postignućima i stručnom razvoju programa ranog i predškolskoga odgoja i obrazovanja. Već dvije godine kasnije, točnije dana 21. srpnja 2010. godine (NN 90/10) na snagu su stupile izmjene i dopune pedagoškog standarda, a koji je na snazi do danas. Donošenjem Programskoga usmjerenja odgoja i obrazovanja predškolske djece (1991.), Zakona o predškolskom odgoju i naobrazbi (1997.) i Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (2007., 2010., 2013., 2019., 2022.) te Nacionalnoga programa odgoja i obrazovanja za ljudska prava (1999.) i preuzimanjem obveza iz Konvencije o pravima djeteta i naposljetku njezinom ratifikacijom (1991.) obveza je političkog sustava Republike Hrvatske donošenje novoga, suvremenoga pedagoškog standarda koji će prevladati zastarjele normative i mjerila za ostvarivanje uvjeta i osigurati primjenu stručnih spoznaja u praksi predškolskog odgoja i obrazovanja po mjeri svakog djeteta (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa: Nacrt prijedloga, 2008).

Ustroj i sama provedba odgojno-obrazovnog rada u dječjim vrtićima provodi se upravo na temelju Državnog pedagoškog standarda predškolskog odgoja i naobrazbe. Mogli bismo zapravo reći, kako sam pojam "standard" označava razinu usluge kojom se svoj djeci osiguravaju podjednaki uvjeti odgoja i obrazovanja u predškolskoj ustanovi (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa: Nacrt prijedloga, 2008).

Svrha je pedagoškog standarda da temeljem propisanih kriterija unaprijede sveukupnu predškolsku djelatnost na jedinstvenim osnovama uz ravnomjerne uvjete rada odgojno-obrazovnih ustanova. Državnim pedagoškim standardom predškolskog odgoja i naobrazbe utvrđuju se nužni uvjeti koje moraju ispunjavati svi dječji vrtići i druge pravne osobe koje provode programe predškolskog odgoja i naobrazbe, veličine matičnih i područnih dječjih vrtića te materijalni, kadrovski, zdravstveni, tehnički, financijski i drugi uvjeti rada važni za

optimalno ostvarivanje nacionalnog kurikulumu i cjelovitog razvoja obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, NN 63/08 i 90/10).

U Republici Hrvatskoj egzistira integrirani sustav RPOO-a. Dio je cjelokupnoga odgojno-obrazovnog sustava i čini njegovu početnu razinu. Ostvaruje se programima odgoja, obrazovanja, zdravstvene zaštite, prehrane i socijalne skrbi za djecu od šest mjeseci života do polaska u osnovnu školu, te je podijeljen na tri odgojno-obrazovna ciklusa: od šest mjeseci do navršene prve godine djetetova života; od navršene prve do navršene treće godine djetetova života te od navršene treće godine djetetova života do polaska u osnovnu školu. Izuzev programa predškole (namijenjen djeci u godini dana prije polaska u osnovnu školu) nije obvezan za svu djecu predškolske dobi (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, NN 63/08 i 90/10).

2.2. Uloga Državnog pedagoškog standarda predškolskog odgoja i naobrazbe u dječjem vrtiću

Državnim pedagoškim standardom predškolskog odgoja i naobrazbe uređuje se cjelovita predškolska djelatnost, a osobito dječji vrtići s manjim brojem djece i predškolski programi ustrojeni pri drugim pravnim osobama. Standardom se osiguravaju organizacijske pretpostavke za donošenje mreža predškolskih ustanova i mjerila za financiranje predškolskog odgoja na razini područne samouprave, ali i ozbiljnije promišljanje jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave u svezi s njihovim obvezama prema djeci, njihovim pravima i potrebama i roditeljima koji su porezni obveznici i svojim radom također pridonose razvoju svoje lokalne zajednice. (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, NN 63/08 i 90/10).

Državnim pedagoškim standardom predškolskog odgoja i naobrazbe ustrojavaju se:

- predškolski odgoj i naobrazba djece rane i predškolske dobi s obzirom na trajanje i namjenu;
- predškolski odgoj i naobrazba djece rane i predškolske dobi s posebnim potrebama (teškoćama u razvoju), na način da se definiraju lakše i teže teškoće, način ustroja i provođenja programa za djecu rane i predškolske dobi s teškoćama uključivanjem u redovite programe, odgojne skupine s posebnim programima te u posebne ustanove, kao

- i predškolski odgoj i naobrazba darovite djece i način njegova ostvarivanja, a koji se mogu ostvarivati u svim vrstama programa i u svim odgojnim skupinama dječjih vrtića, kao i u kraćim specijaliziranim programima (čime se ujedno definira sadržaj programa namijenjenih darovitoj djeci te se određuju nositelji tih programa);
- predškolski odgoj i naobrazba djece hrvatskih građana u inozemstvu, kojim se predviđa mogućnost uređivanja programa za djecu hrvatskih građana u inozemstvu radi očuvanja nacionalnog identiteta, te razvijanja i promicanja hrvatskoga jezika i kulture u zemlji u kojoj djeca borave;
 - predškolski odgoj i naobrazba djece pripadnika nacionalnih manjina u Republici Hrvatskoj jer se daje mogućnost ustroja programa predškolskog odgoja i naobrazbe za djecu pripadnike nacionalnih manjina kao programa za posebne skupine u sklopu dječjih vrtića, dvojezičnih programa u dječjim vrtićima i programa u samostalnim dječjim vrtićima za djecu pripadnike nacionalnih manjina te se predviđa rad s djecom na hrvatskom jeziku najmanje deset sati tjedno;
 - ustroj predškole koju polaze sva djeca u godini dana prije polaska u osnovnu školu (djeca pripadnici romske nacionalne manjine dvije godine prije polaska u školu), a nisu obuhvaćena redovitim programima predškolskog odgoja i to u trajanju od 250 sati godišnje;
 - mjerila za broj djece u odgojnim skupinama (u redovitim i mješovitim skupinama)
 - mjerila za broj odgojitelja u odgojno-obrazovnim skupinama (rad s djecom od 6 mjeseci života zahtijeva veći broj odgojitelja na mali broj djece, dok u cjelodnevnim programima u trajanju od 7 do 10 sati rade dva odgojitelja radi mogućnosti duljeg zajedničkog rada dva odgojitelja (preklapanja radnoga vremena) do tri sata tijekom dana, što daje viši standard koji je poželjan, osobito u mlađe djece jasličke dobi; mjerila za broj svih stručnih suradnika prema potrebama djece i njihovom broju te uloga više medicinske sestre kao zdravstvene voditeljice, kao i mjerila za broj drugih radnika u dječjem vrtiću, opet vodeći najviše računa o malim dječjim vrtićima i racionalnome pristupu opremljenosti postojećih prostora u dječjim vrtićima;
 - propisuju se mjere zdravstvene zaštite i prehrane djece u dječjem vrtiću;
 - higijensko-tehnički zahtjevi za prostore u dječjem vrtiću;
 - mjerila za prostore dječjeg vrtića
 - mjerila za financiranje programa dječjih vrtića;

- materijalni i financijski uvjeti rada u dječjim vrtićima kao i mjerila za osnovnu opremu, didaktička sredstva i druga pomagala za redovite i posebne programe (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, NN 63/08 i 90/10).

2.3. Mjerila pedagoškog standarda kao uvjet za upravljanje sustavom ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja

2.3.1. Programi s obzirom na trajanje i namjenu

Dječji vrtić prema svojim posebnostima (kulturi, tradiciji, geografskim specifičnostima) razvija svoj odgojno-obrazovni program. Programi koji se provode u vrtiću mogu biti redoviti i posebni programi.

Programi s obzirom na trajanje mogu biti:

- Cjelodnevni u trajanju od 7 do 10 sati dnevno,
- Poludnevni u trajanju od 4 do 6 sati dnevno,
- Programi u trajanju do 3 sata dnevno,
- Višednevni u trajanju od jednoga do 10 dana (programi izleta, ljetovanja i zimovanja).

Posebni programi, ovisno o mogućnostima odgojno – obrazovne ustanove mogu biti: rano učenje stranih jezika, ples, ritmika, balet, dramsko-scenski programi, likovni, sportski programi, vjerski odgoj, ekološki programi i programi odgoja za održivi razvoj, programi za darovitu djecu i mnogi drugi. Ti programi mogu biti organizirani kao kraći programi koji se provode 1-2 puta tjedno u trajanju od 45 minuta. Međutim, posebni programi mogu biti i cjelodnevni 10-satni programi, a to su Montessori program, cjelodnevni glazbeno – scenski programi, cjelodnevni program ranog učenja stranog jezika te cjelodnevni sportski program. Posebni programi provode se u okviru redovitog programa tijekom boravka djeteta u vrtiću, a za koji odlučuju roditelji i posebno se naplaćuju kao dodatak na osnovnu cijenu boravka djeteta u vrtiću (Tablica 1, str. 7).

Tablica 1: Primjer cijena posebnih programa Dječji vrtić „Radost“ Zagreb

<i>Naziv programa</i>	<i>Cijena programa</i>
<i>Sportski program i kraći engleski program</i>	400 kn
<i>Kraći engleski program</i>	300 kn
<i>Kraći njemački program</i>	300 kn
<i>Montessori program – jaslice</i>	300 kn
<i>Montessori program – vrtić</i>	400 kn

<https://vrtic-radost.zagreb.hr/default.aspx?id=174>

Redoviti programi ovise o broju sati boravka djeteta u vrtiću, broju obroka te se na temelju toga određuje i cijena usluga. Odluke o cijeni usluga proizlaze iz odluka osnivača vrtića, a to mogu biti Republika Hrvatska, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, vjerske zajednice te druge pravne i fizičke osobe. Odluku o visini cijene usluga boravka djeteta u vrtiću donosi Upravno vijeće uz prethodnu suglasnost Osnivača.

2.3.2. Predškolski odgoj i naobrazba djece s posebnim odgojno-obrazovnim

Potrebama

2.3.2.1. Djeca s teškoćama u razvoju

Djecom s teškoćama smatraju se: djeca s oštećenjem vida, djeca s oštećenjem sluha, djeca s poremećajima govorno-glasovne komunikacije, djeca s promjenama u osobnosti uvjetovanim organskim čimbenicima ili psihozom, djeca s poremećajima u ponašanju, djeca s motoričkim oštećenjima, djeca sniženih intelektualnih sposobnosti, djeca s autizmom, djeca s višestrukim teškoćama, djeca sa zdravstvenim teškoćama i neurološkim oštećenjima (dijabetes, astma, bolesti srca, alergije, epilepsija i slično).

Programi rada za djecu s teškoćama provode se s djecom starosne dobi od šest mjeseci do polaska u školu, i to uključivanjem djece u:

- odgojno-obrazovne skupine s redovitim programom,
- odgojno-obrazovne skupine s posebnim programom i
- posebne ustanove.

U odgojno-obrazovne skupine s redovitim programom uključuju se djeca na temelju mišljenja stručnog povjerenstva (osnovanog po propisima iz područja socijalne skrbi), mišljenja stručnih suradnika (pedagoga, psihologa, stručnjaka edukacijsko-rehabilitacijskog profila), više

medicinske sestre i ravnatelja dječjeg vrtića, kao i odgovarajućih medicinskih i drugih nalaza, mišljenja i rješenja nadležnih tijela, ustanova i vještaka.

U odgojno-obrazovne skupine s posebnim programom u dječjem vrtiću uključuju se djeca s teškoćama kojima se vrsta i stupanj teškoće utvrđuje prema propisima iz područja socijalne skrbi. Prosudbu o uključivanju djece donosi tim stručnjaka (stručni suradnici, viša medicinska sestra i ravnatelj) dječjeg vrtića. Tim stručnjaka dječjeg vrtića, u svrhu ostvarivanja prava djeteta na uključivanje u redovite, posebne i alternativne programe s ostalom djecom, donosi program uključivanja za svako dijete prilagođen njegovim sposobnostima, potrebama i interesima. U posebne odgojno-obrazovne ustanove uključuju se djeca s teškoćama ako ta ustanova ima prostorne i kadrovske uvjete za formiranje odgojno-obrazovne skupine posebnoga programa (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, NN 63/08 i 90/10).

2.3.2.2. Darovita djeca

Za darovitu djecu u dječjem vrtiću osigurava se provedba posebnih programa predškolskog odgoja i naobrazbe. Rano otkrivanje i utvrđivanje darovitosti provodi psiholog u suradnji s drugim stručnim suradnicima dječjeg vrtića, nakon čega donosi posebni program predškolskog odgoja i naobrazbe za darovitu djecu u suradnji s drugim stručnim suradnicima i stručnjacima u području prirodnih i humanističkih znanosti, a uz prethodno odobrenje ministarstva nadležnoga za obrazovanje. Program za darovitu djecu provode odgojitelji i stručni suradnici u suradnji s ostalim odgojno-obrazovnim radnicima u dječjem vrtiću, a po potrebi i s odgovarajućim stručnim i znanstvenim ustanovama.

Programi za darovitu djecu ostvaruju se u svim vrstama programa i u svim odgojno-obrazovnim skupinama dječjih vrtića te u kraćim posebno prilagođenim programima primjerenim sposobnostima, potrebama i interesima djeteta u dogovoru s roditeljima.

Posebni programi predškolskog odgoja i naobrazbe za darovitu djecu ostvaruju se kao: prošireni redoviti programi (prema interesima, sklonostima i sposobnostima), a ostvaruju se u redovitim programima predškolskog odgoja i naobrazbe; programi rada u manjim skupinama djece istih ili sličnih sposobnosti (projekti, zahtjevnije logičko-didaktičke igre, rad na multimedijском računalu i slično) te posebno prilagođeni programi dopunjeni sadržajima koji potiču razvoj specifičnih područja darovitosti uz poštovanje razvojnih specifičnosti darovitog djeteta.

Programi namijenjeni darovitoj djeci temelje se na: individualnim sposobnostima, sklonostima i interesima, dodatnim programskim sadržajima, stalnoj suradnji s roditeljima,

praćenju djetetova napredovanja te stalnoj suradnji sa stručnjacima i znanstvenim ustanovama (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, NN 63/08 i 90/10).

2.3.3. Predškolski odgoj i naobrazba djece hrvatskih građana u inozemstvu

Programima predškolskog odgoja i naobrazbe za djecu hrvatskih građana u inozemstvu obuhvaćaju se djeca predškolske dobi radi stjecanja znanja o socijalnim i kulturnim uvjetima života u Republici Hrvatskoj i očuvanja nacionalnog identiteta, zbog usvajanja, razvijanja i promicanja hrvatskoga jezika i kulture u zemlji u kojoj djeca borave te radi lakšeg uključivanja u osnovnu dopunsku školu.

Predškolski odgoj i naobrazbu djece hrvatskih građana u inozemstvu Republika Hrvatska promiče i potiče na stručnoj razini pružanjem materijalne potpore u organiziranju seminara, predavanja, stručnih radionica i lektorskih vježbi za predškolske radnike i učitelje koji provode kraće programe s djecom u dopunskom radu te u nabavi stručne literature.

Ministarstvo znanosti i obrazovanja dužno je poticati i pružati stručnu i materijalnu potporu hrvatskoj nacionalnoj manjini u inozemstvu u organiziranju predškolskog odgoja i naobrazbe za djecu hrvatskih građana u inozemstvu (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, NN 63/08 i 90/10).

2.3.4. Predškolski odgoj i naobrazba na jeziku i pismu nacionalne manjine

Predškolske ustanove za djecu pripadnike nacionalnih manjina osnivaju se pod uvjetima utvrđenim Zakonom o predškolskom odgoju i naobrazbi (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22) i Zakonom o odgoju i obrazovanju na jeziku i pismu nacionalnih manjina (NN 51/00 i 56/00).

Programi predškolskog odgoja i naobrazbe mogu biti na jeziku i pismu nacionalne manjine i dvojezični, a provode se u odgojno-obrazovnim skupinama određene nacionalne manjine i u predškolskim ustanovama osnovanima za djecu pripadnike nacionalnih manjina.

Dvojezični programi su programi koji se realiziraju na hrvatskom jeziku i materinskom jeziku nacionalne manjine u ravnomjernoj zastupljenosti. Dio programa predškolskog odgoja na jeziku i pismu nacionalne manjine obvezno se izvodi i na hrvatskome jeziku u trajanju od najmanje 10 sati tjedno po odgojno-obrazovnoj skupini (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, NN 63/08 i 90/10).

Za djecu romskog nacionalnog porijekla ciljanim mjerama zakonskih prava osigurano je besplatno sudjelovanje u predškolskim ustanovama. Roditeljski udio naknade snosi Ministarstvo znanosti i obrazovanja. Djeca iz etničkih manjina pohađaju programe na svom

materinjem jeziku. Nadalje, za djecu romske nacionalnosti koja ranije nisu sudjelovala u predškolskom sustavu dostupan je besplatni predškolski program za djecu 2 godine prije osnovnog obrazovanja. Djeca iz drugih regionalnih ili etničkih manjina nisu uključena u ovo ciljano zakonsko pravo. (Eurydice, 2021)

2.3.5. Ustroj predškole

Program predškole je namijenjen djeci u godini dana prije polaska u osnovnu školu koja nisu obuhvaćena redovitim programom predškolskog odgoja u dječjem vrtiću. Program predškole u pravilu se ustrojava u dječjem vrtiću, a u mjestima gdje nema dječjeg vrtića program predškole provodi osnovna škola. Program predškole traje 250 sati, a provodi se u razdoblju od 1. listopada do 31. svibnja. Broj djece u jednoj odgojno-obrazovnoj skupini za provedbu programa predškole ne može biti veći od 20 djece. Oprema i organizacija prostora svrhom i namjenom mora biti primjerena djetetovoj dobi te jamčiti provedbu programom određenih zadaća. Dječji vrtić, odnosno osnovna škola, za provedbu programa predškole osigurava: prostor i opremu za provedbu programa, odgojitelje, učitelje razredne nastave i stručne suradnike te plan odgojno-obrazovnog rada. Kraći program predškole obavezan je za djecu u godini dana prije polaska u osnovnu školu, pa je samim time za polaznike programa i besplatan. Udio troškova smještaja djeteta u program predškole snosi osnivač dječjeg vrtića.

Prema Pravilniku o sadržaju i trajanju programa predškole, program predškole mora osigurati svakom djetetu u godini dana prije polaska u osnovnu školu optimalne uvjete za razvijanje i unaprjeđivanje vještina, navika i kompetencija te stjecanje spoznaja i zadovoljavanje interesa koji će mu pomoći u prilagodbi na nove uvjete života, rasta i razvoja u školskom okruženju.

Dječji vrtić/osnovna škola i druga ustanova koja provodi program predškole obvezna je surađivati s roditeljima djece u godini dana prije polaska u školu, ustanovama i pojedincima koji mogu sudjelovati u odgoju i obrazovanju te skrbi za djecu u godini dana prije polaska u osnovnu školu.

Pravilnik o sadržaju i trajanju programa predškole propisuje kontinuiranu suradnju između ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja i osnovnog obrazovanja. Postoje praktične mjere za poticanje suradnje između osoblja ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja i učitelja u osnovnim školama, organizirani sastanci na kojima se raspravlja o prijelazima djece, dijalog između odgovarajućih službi za profesionalni razvoj i međusobno upoznavanje s aktivnostima i okruženjima za učenje (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, NN 63/08 i 90/10).

2.3.6. Mjerila za broj djece u odgojno-obrazovnim skupinama

Odgojno-obrazovne skupine ustrojavaju se prema dobi djece, vrsti i trajanju programa, sposobnostima, potrebama i interesima djece i roditelja. Tako dječji vrtić optimalne veličine ima od 17 do 20 odgojnih skupina redovitoga programa ili 340 do 400 djece ukupno, dok dječji vrtić s područnim odjelima optimalne veličine ima 30 odgojnih skupina ili 600 djece. Dječji vrtić može imati najmanje jednu odgojnu skupinu s najviše 25 djece.

Broj djece u odgojno-obrazovnoj skupini u redovitom programu utvrđuje se ovisno o dobi djeteta i broju djece s teškoćama uključene u odgojnu skupinu.

Iako su propisana mjerila za broj djece u odgojno-obrazovnim skupinama, često nailazimo na nepoštivanje pedagoškog standarda iz razloga što na ravnatelje postoje pritisci od strane Osnivača za što većim obuhvatom djece u rani i predškolski odgoj i obrazovanje.

Tablica 2. Maksimalan broj djece u skupini prema uzrastu djece

<i>Uzrast djeteta</i>	<i>Maksimalan broj djece u skupini</i>
<i>6 do 12 mjeseci</i>	5
<i>13 do 18 mjeseci</i>	8
<i>19 do 24 mjeseci</i>	12
<i>3 godine</i>	14
<i>4 godine</i>	18
<i>5 godina</i>	20
<i>6 godina</i>	23
<i>7 godina</i>	25

(Izvor: Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i obrazovanja, NN 63/08 i 90/10)

Tablica 3. Maksimalan broj djece u mješovitoj skupini prema uzrastu djece

<i>Uzrast djeteta</i>	<i>Maksimalan broj djece u mješovitoj skupini</i>
<i>1-2 godine</i>	10
<i>1-3 godine</i>	12
<i>3-6 godine</i>	20
<i>4-6 godine</i>	22

(Izvor: Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i obrazovanja, NN 63/08 i 90/10)

U odgojno-obrazovnu skupinu može se uključiti na temelju mišljenja stručnih suradnika dječjeg vrtića, samo jedno dijete s lakšim teškoćama i tada se broj djece u skupini smanjuje za dvoje djece. Iznimno, ovisno o uvjetima rada, potrebama djece i roditelja, uvođenju pokusnih programa i slično, dječji vrtić može uz suglasnost osnivača, u odgojnu skupinu uključiti manji broj djece od broja djece za odgojne skupine utvrđene Standardom (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, NN 63/08 i 90/10).

2.3.7. Mjerila za broj odgojitelja, stručnih suradnika i ostalih radnika u dječjem vrtiću

U dječjem vrtiću neposredne zadaće odgoja i naobrazbe predškolske djece od navršenih šest mjeseci do polaska u osnovnu školu provode odgojitelji. Odgojitelj je stručno osposobljena osoba koja provodi odgojno-obrazovni program rada s djecom predškolske dobi i stručno promišlja odgojno-obrazovni proces u svojoj odgojno-obrazovnoj skupini. Suraduje s roditeljima, stručnjacima i stručnim timom u dječjem vrtiću kao i s ostalim sudionicima u odgoju i naobrazbi djece predškolske dobi u lokalnoj zajednici.

Broj potrebnih radnika u dječjem vrtiću utvrđuje se ovisno o broju odgojno-obrazovnih skupina, trajanju i vrsti programa te uvjetima rada u skladu sa Standardom. Predškolske programe za djecu s teškoćama u dječjim vrtićima i u posebnim ustanovama ostvaruju odgojitelji i stručnjaci edukacijsko-rehabilitacijskog profila raznih usmjerenja u suradnji s drugim članovima stručnog tima.

S djecom jaslične dobi od šest mjeseci do navršene prve godine života u 10-satnom programu rade najmanje tri odgojitelja s petero djece. Broj odgojitelja po odgojno-obrazovnoj skupini s obzirom na trajanje programa tijekom dana je za: 3 sata jedan odgojitelj s polovicom radnog vremena, 4 do 6 sati jedan odgojitelj s punim radnim vremenom, 7 do 10 sati dva odgojitelja s punim radnim vremenom. Ako je u odgojno-obrazovnu skupinu uključeno dijete s težim teškoćama, prema procjeni stručnog tima može raditi još jedan odgojitelj ili stručnjak edukacijsko-rehabilitacijskog profila. Broj radnika po odgojno-obrazovnoj skupini s posebnim programom za djecu s teškoćama prema trajanju programa je: 4 do 6 sati jedan stručnjak edukacijsko-rehabilitacijskog profila s punim radnim vremenom i pomoćni radnik za njegu, skrb i pratnju s polovicom radnog vremena, 7 do 10 sati jedan stručnjak edukacijsko-rehabilitacijskog profila s punim radnim vremenom, jedan odgojitelj s punim radnim vremenom, jedan pomoćni radnik za njegu, skrb i pratnju s punim radnim vremenom.

Ako je iskazana opravdana potreba za radom dječjeg vrtića s programom duljim od 10 sati dnevno, može se povećati broj odgojitelja prema potrebi programa uz suglasnost osnivača.

Ovisno o potrebama djece i roditelja te potrebi programa, ustanova može uz suglasnost osnivača imati i veći broj odgojitelja u skupini od broja utvrđenog Standardom.

Stručni suradnici u dječjem vrtiću jesu pedagog, psiholog i stručnjak edukacijsko-rehabilitacijskog profila (edukator-rehabilitator, logoped, ritmičar, muzikoterapeut, fizioterapeut, fonetičar). Pedagog prati realizaciju odgojno-obrazovnog rada, stručno pridonosi maksimalnoj efikasnosti odgojno-obrazovnih ciljeva te unapređuje cjeloviti odgojno-obrazovni proces; predlaže inovacije, suvremene metode i oblike rada; predlaže, sudjeluje i pomaže odgojiteljima u ostvarivanju programa stručnog usavršavanja i njihova cjeloživotnog obrazovanja; ostvaruje suradnju s roditeljima i pomaže im u odgoju i obrazovanju djece te rješavanju odgojno-obrazovnih problema; surađuje s drugim odgojno-obrazovnim čimbenicima; pridonosi razvoju timskoga rada u dječjem vrtiću; javno predstavlja odgojno-obrazovni rad dječjeg vrtića. Psiholog prati psihofizički razvoj i napredovanje pojedinačnog djeteta, postavlja razvojne zadatke i skrbi se o psihičkom zdravlju djece. Svojim djelovanjem pridonosi razvoju timskog rada u dječjem vrtiću i sudjeluje u stvaranju temeljnih uvjeta za ostvarivanje dječjih prava. Stručnjaci edukacijsko-rehabilitacijskog profila rade na prepoznavanju, ublažavanju i otklanjanju teškoća djece. Utvrđuju specifične potrebe djece s teškoćama i o njima informiraju odgojitelje, ostale suradnike i roditelje. Surađuju sa zdravstvenim ustanovama i ustanovama socijalne skrbi te drugim čimbenicima u prevenciji razvojnih poremećaja u djece. Unapređuju vlastiti rad i cjelokupan proces uključivanja djece s teškoćama u zajednicu.

Broj stručnih suradnika s obzirom na broj odgojno-obrazovnih skupina ili ukupan broj djece jest: za 10 odgojno-obrazovnih skupina ili 200 djece jedan stručni suradnik s punim radnim vremenom; za 11 do 20 odgojno-obrazovnih skupina ili do 400 djece dva stručna suradnika (različitih profila) s punim radnim vremenom; za 21 do 30 odgojno-obrazovnih skupina ili do 600 djece tri stručna suradnika (različitih profila) s punim radnim vremenom. Broj stručnih suradnika može se povećati s obzirom na posebne potrebe djece, dislociranost objekata i različitost programa koji se provode u vrtiću. Profil stručnog suradnika odabire vrtić na osnovi potreba djece i programa koje provodi. U odabiru stručnih suradnika potrebno je poštovati zahtjev multidisciplinarnosti tima stručnih suradnika (pedagog, psiholog i stručnjaci edukacijsko-rehabilitacijskog profila). Dječji vrtići koji imaju do 5 odgojno-obrazovnih skupina moraju imati najmanje 0,10 radnog vremena stručnog suradnika po odgojno-obrazovnoj skupini tjedno. Iznimno, ovisno o potrebama djece i roditelja te potrebi programa, ustanova može uz suglasnost osnivača imati i veći broj stručnih suradnika od broja utvrđenoga Standardom. Stručni suradnici obvezni su u neposrednome pedagoškom radu s djecom,

odgojiteljima i roditeljima provoditi 25 radnih sati tjedno, a ostale poslove u sklopu satnice do punoga radnog vremena. Poslovi stručnih suradnika koji se obavljaju u neposrednome pedagoškom radu i drugi odgovarajući poslovi obavljaju se u sklopu 7-satnoga radnog vremena, a ostatak se odnosi na poslove vezane uz suradnju s drugim ustanovama, poslove stručnoga usavršavanja, planiranja, pripreme za rad i druge poslove.

Zdravstvena voditeljica u dječjem vrtiću jest viša medicinska sestra koja radi na osiguravanju i unapređenju zaštite zdravlja djece i u timu sa stručnim suradnicima, ravnateljem, odgojiteljima, roditeljima i ostalim čimbenicima sudjeluje u ostvarivanju tih zadataka. Broj viših medicinskih sestara s obzirom na broj odgojno-obrazovnih skupina ili ukupni broj djece jest: do 20 odgojno-obrazovnih skupina ili do 400 djece jedna viša medicinska sestra s punim radnim vremenom, odnosno najmanje s radom 2 sata tjedno po svakoj odgojno-obrazovnoj skupini; više od 20 odgojno-obrazovnih skupina potreba za radom više medicinske sestre povećava se za 2 sata tjedno po svakoj odgojno-obrazovnoj skupini. Ako su u dječjem vrtiću ustrojene odgojno-obrazovne skupine s posebnim programom za djecu s teškoćama, tada je za jednu odgojno-obrazovnu skupinu s posebnim programom potreba za radom više medicinske sestre.

Dječji vrtić koji ima 17 do 20 odgojno-obrazovnih skupina ili 340 do 400 djece ima tajnika, voditelja računovodstva i administrativno-računovodstvenog radnika zaposlenog s punim radnim vremenom. Manji dječji vrtići zaposlit će radnike sukladno svojim potrebama uz suglasnost osnivača (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, NN 63/08 i 90/10).

Najmanji broj radnika koji rade na poslovima prehrane, održavanja čistoće objekata, pranja, glačanja i šivanja te nabave, grijanja i održavanja prostora u cjelodnevnom programu jest prikazan u Tablici 4 (str. 16).

Tablica 4. Broj radnika koji rade na poslovima prehrane

Broj djece	KV kuharica	PKV pomoćna kuharica	UKUPNO
80	1	0,5	1,5
120	1	1	2
160	1	1,5	2,5
200	1	1,5	2,5
240	2	1,5	3,5
280	2	2	4
320	2	2,5	4,5
360	2	2,5	4,5
400	2,5	2,5	5

(Izvor: Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i obrazovanja, NN, 63/08 i 90/10)

Na održavanju čistoće prostorija za boravak djece, sanitarija i ostalih pratećih prostorija (pedsoblje, garderobe, uredi, terase), vanjskih površina i igrališta čija je ukupna površina 300 m², raspremanju i spremanju ležaljki i dezinfekciji igračaka radi jedna spremačica u punome radnom vremenu. Ako dječji vrtić ima 3.000 m² vanjskog prostora, na održavanju i uređivanju toga prostora radi jedan radnik s punim radnim vremenom. U dječjem vrtiću koji ima 400 djece, na poslovima pranja, glačanja i šivanja radi jedan radnik s punim radnim vremenom, ukoliko to nije povjereno odgovarajućem servisu. U dječjem vrtiću koji ima 400 djece, na poslovima nabave, prijevoza hrane, grijanja i održavanja prostora (popravci) rade dva radnika s punim radnim vremenom. Ako dječji vrtić ima više objekata, potrebno je zaposliti jednoga radnika s punim radnim vremenom u svakom objektu s vlastitom kotlovnicom (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, NN 63/08 i 90/10).

Upravo su ljudski resursi prijeporna točka financiranja, iz razloga što jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave ne izdvajaju dostatna sredstva za redovno poslovanje vrtića u svrhu zadovoljavanja pedagoškog standarda. Razlog je tome financiranje sustava RPOO-a u Republici Hrvatskoj koji je gotovo isključivo u nadležnosti jedinica lokalne samouprave (od kapitalnih ulaganja u infrastrukturu do financiranja tekućih troškova održavanja, režija, opreme i ljudskih resursa) koje snose više od 99 % javnih izdataka (Dobrotić, Matković i Menger, 2018).

2.3.8. Mjere zdravstvene zaštite i prehrane djece u dječjem vrtiću

Mjere zdravstvene zaštite djece predškolske dobi obuhvaćaju potrebne preduvjete za osiguravanje pravilnog rasta i razvoja predškolske djece u dječjem vrtiću. Prehrana djece u dječjim vrtićima planira se i provodi prema preporučenim količinama energije za jedan dan i prehrambenih tvari za djecu predškolske dobi te se utvrđuje propisom koji donosi ministar nadležan za zdravstvo uz suglasnost ministra nadležnog za obrazovanje. O primjeni propisa o prehrani, vrsti i sastavu obroka i planiranju prehrane u dječjem vrtiću brine se viša medicinska sestra. Higijensko-sanitarne uvjete prehrane nadzire sanitarna inspekcija ureda državne uprave u županijama, odnosno Gradu Zagrebu, dok stanje uhranjenosti djece nadzire nadležni dom zdravlja.

U dječjem vrtiću koji ostvaruje redovite i posebne programe, s obzirom na trajanje programa, djeci se svakog dana osigurava sljedeći broj obroka: za 3-satni program 1 obrok; za 4-satni, 5-satni i 6-satni program 2 obroka; za 7-satni i 8-satni program 3 obroka; za 9-satni i 10-satni program 4 obroka.

Za ostvarivanje mjera potrebno je u vrtiću osigurati: sustavno praćenje rasta i razvoja djece i stanja uhranjenosti, poduzimati preventivne mjere za smanjenje zaraznih bolesti i prevencije ozljeda te provoditi organizacijske oblike rada iz tjelesnog i zdravstvenoga odgojno-obrazovnog područja (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, NN 63/08, 90/10).

2.3.9. Mjerila za financiranje programa dječjih vrtića

Mjerila za financiranje programa predškolskog odgoja i obrazovanja određena su Državnim pedagoškim standardom sukladno Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju. Sukladno odredbama Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju, rani i predškolski odgoj i obrazovanje financira se iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te doprinosima roditelja ili skrbnika djece za programe u koje su uključena njihova djeca.

Ministarstvo znanosti i obrazovanja RH na temelju članka 50. Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22) sufinancira programe javnih potreba koji se ostvaruju u dječjim vrtićima i drugim ustanovama za sljedeće programe i to: za djecu s teškoćama u razvoju i darovitu djecu; za djecu rane i predškolske dobi hrvatskih građana u inozemstvu, za djecu rane i predškolske dobi pripadnika nacionalnih manjina te program predškole. Sredstva se odobravaju dječjim vrtićima i drugima ustanovama koje provode verificirane programe predškolskog odgoja kojima su osnivači lokalna i područna (regionalna) samouprava ili fizičke, vjerske, socijalne i zdravstvene ustanove. Namijenjena sredstva odnose

se na nabavu didaktičkih pomagala potrebnih za provedbu verificiranih programa, stručno usavršavanje odgojitelja i stručnih suradnika koji provode te programe, nabavu suvremene literature i ostale potrebe programa radi povećanja kvalitete.

Dječji vrtić koji je osnovala jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, naplaćuje svoje usluge od roditelja/korisnika usluga, sukladno mjerilima koja utvrđuje predstavničko tijelo te jedinice, osim programa predškole koji je za roditelje korisnika usluga besplatan. Sredstva se uplaćuju u proračun jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, koja je osnovala dječji vrtić ili na žiroračun dječjeg vrtića, ako tako odluči predstavničko tijelo jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave. Mjerila za osiguranje sredstava za zadovoljavanje javnih potreba u djelatnosti predškolskog odgoja na području jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave utvrđuje predstavničko tijelo županije, odnosno Grada Zagreba. Jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave dužne su za predškolski odgoj izdvojiti najmanje onoliko sredstava koliko svojim mjerilima utvrdi predstavničko tijelo županije, odnosno Grada Zagreba. O korištenju sredstava za osnivanje i rad dječjeg vrtića odlučuje jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave koja je sredstva osigurala u svom proračunu, sukladno mjerilima utvrđenim aktima predstavničkog tijelo županije, odnosno Grada Zagreba (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, NN 63/08 i 90/10).

Cijena smještaja djeteta u dječji vrtić obuhvaća sljedeće vrste troškova:

1. Izdaci za radnike, i to:

- bruto plaća,
- naknade i materijalna prava radnika.

2. Prehrana djece.

3. Uvjeti boravka djece, i to:

- materijalni izdaci,
- energija i komunalije,
- prijevoz djece.

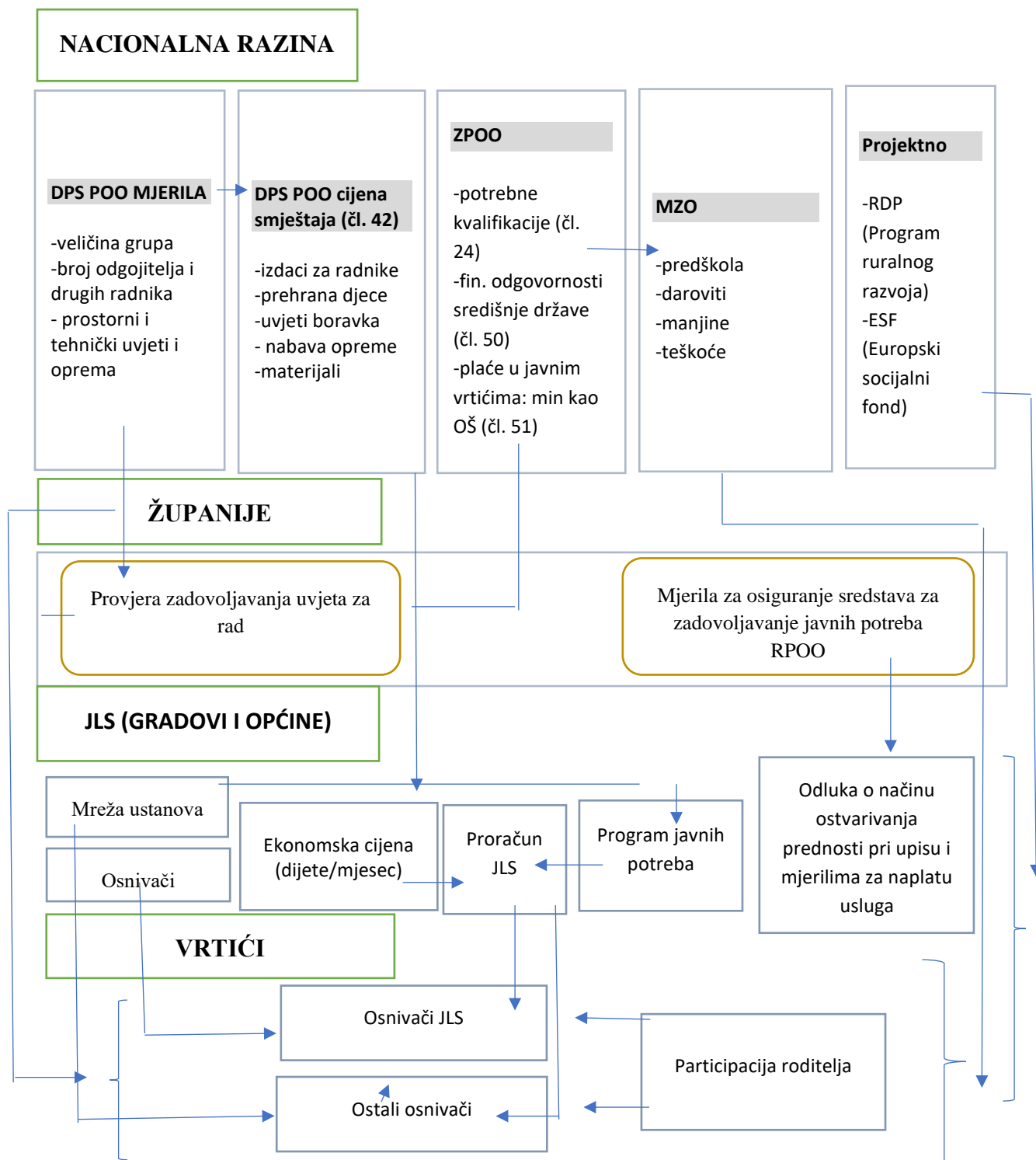
4. Nabava namještaja i opreme.

5. Nabava sitnog materijala.

Način raspolaganja sredstvima iz državnog proračuna i mjerila za sufinanciranje navedenih pojedinih programa propisuje ministar nadležan za obrazovanje. Na utvrđivanje i obračun plaća, naknada i drugih prihoda radnika dječjih vrtića koji su u vlasništvu jedinice

lokalne i područne (regionalne) samouprave ili Republike Hrvatske, primjenjuju se propisi kojima se uređuju plaće, naknade i drugi prihodi javnih službenika i namještenika ako su ti propisi povoljniji za radnike (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, NN 63/08 i 90/10).

Prikaz 2. Shema financiranja i upravljanja: ključni propisi, institucije i instrumenti
 (Izvor: Središnji državni ured za demografiju i mlade, *Kako do vrtića za sve? Mogućnosti financiranja sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, Ured UNICEF-a za Hrvatsku, 2020:35*)



Legenda: Strelice prikazuju utjecaj, kontrolu ili financijske tokove

2.3.10. Mjerila za prostore u dječjem vrtiću

Zgrade dječjih vrtića grade se i opremaju prema Državnom pedagoškom standardu, normativima za izgradnju i opremanje prostora dječjih vrtića te zakonima, podzakonskim i tehničkim propisima u građenju i drugim područjima važnima za rad i boravak u prostorima dječjeg vrtića. Zgrada dječjeg vrtića treba osigurati pedagoško-estetsku poticajnu sredinu za odgoj i naobrazbu predškolske djece od navršenih šest mjeseci života do polaska u školu (jaslična i vrtićna dob) te zadovoljiti sve higijensko-tehničke zahtjeve i osnovna ekološka i estetska mjerila.

Prostori za boravak djece jesu: jedinica za djecu vrtićne dobi (od navršene tri do sedam godina života), višenamjenski prostori, prostori za odgojno-obrazovne, zdravstvene i ostale radnike, gospodarski prostori, ostali prostori te vanjski prostor. Dnevni boravak u jedinici za djecu jaslične dobi treba osigurati uvjete za razvijanje različitih individualnih i skupnih aktivnosti djece, slobodno kretanje, objedovanje i spavanje, a soba dnevnog boravka treba imati površinu od 5 m² po djetetu i prosječnu visinu 300 cm. Dnevni boravak u jedinici za djecu vrtićne dobi namijenjen je provođenju odgojno-obrazovnog rada s djecom, igri, raznolikim aktivnostima, objedovanju i spavanju (odmoru), dok prostor dnevnog boravka treba imati površinu od 3 m² po djetetu i prosječnu visinu 300 cm. Višenamjenska dvorana namijenjena je za razne skupne aktivnosti koje traže veći prostor, a u kojima sudjeluje jedna ili više skupina djece. Tu se organiziraju razni oblici tjelesne i zdravstvene kulture, stvaralačke igre i priredbe. Gospodarski prostori dimenzioniraju se i opremaju prema vrsti i kapacitetu dječjeg vrtića, načinu opskrbe te osiguranju energetske potrebe. Vanjski prostori namijenjeni djeci moraju biti ograđeni i sigurni za djecu te sadržavati zelene površine, osunčane i hladovite prostore za igru, dok igrališta moraju imati površinu najmanje 15 m² po djetetu i biti odgovarajuće opremljena spravama primjerenim dobi djece, pitkom vodom i vodom za igru (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, NN 63/08 i 90/10).

2.3.11. Higijensko-tehnički zahtjevi za prostore u dječjem vrtiću

Za stvaranje primjerenih uvjeta rada u dječjem vrtiću potrebno je zadovoljiti higijensko-tehničke zahtjeve koji se odnose na: osvjetljenost, sunčevu svjetlost, prozračivanje, toplinsku zaštitu, zaštitu od buke i akustiku, grijanje i hlađenje, opskrbu vodom, odvodnju otpadnih voda, električne instalacije, zaštitu od požara i zaštitu od provale (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, NN 63/08 i 90/10).

2.3.12. Mjerila za opremu dječjeg vrtića

Oprema prostora mora odgovarati namjeni prostora. Oprema dnevnih boravaka omogućuje realizaciju odgojno-obrazovnog rada s djecom, blagovanje i spavanje (odmor). Potrebno je osmisliti prostor i osigurati opremu prilagođenu dječjim razvojnim potrebama za čitanje slikovnica, glazbene i likovne aktivnosti, istraživačke aktivnosti, za dramsko-obiteljske igre, igre kockama i manipulativne igre i slično.

Oprema i namještaj dječjih vrtića moraju biti funkcionalni, prenosivi, stabilni, od kvalitetnog materijala, po mogućnosti prirodnog, lakog za održavanje, postojanih boja, estetskog izgleda i primjerenog dječjoj dobi. Didaktička sredstva i pomagala moraju zadovoljiti sve zadaće koje se ostvaruju u dječjem vrtiću. Glavna mjerila za nabavu didaktičkog materijala jesu: razvojna primjerenost, trajnost, lakoća uporabe, privlačnost i slično. Za djecu s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama (djecu s teškoćama, darovitu djecu te djecu sa zdravstvenim potrebama) u posebnim programima osigurava se odgovarajuća oprema. Za djecu uključenu u posebne programe osigurava se, osim osnovne opreme za redovite programe, i odgovarajuća dodatna oprema, didaktička sredstva i druga pomagala prema zahtjevu programa.

Sredstva za ostvarivanje ovih mjerila osigurava osnivač dječjeg vrtića, a iz državnog proračuna osiguravaju se sredstva za sufinanciranje programa javnih potreba u predškolskom odgoju i naobrazbi (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, NN 63/08 i 90/10).

Menadžment je prije svega praksa u kojoj se susreću umjetnost, znanost i zanat.

- Henry Mintzberg

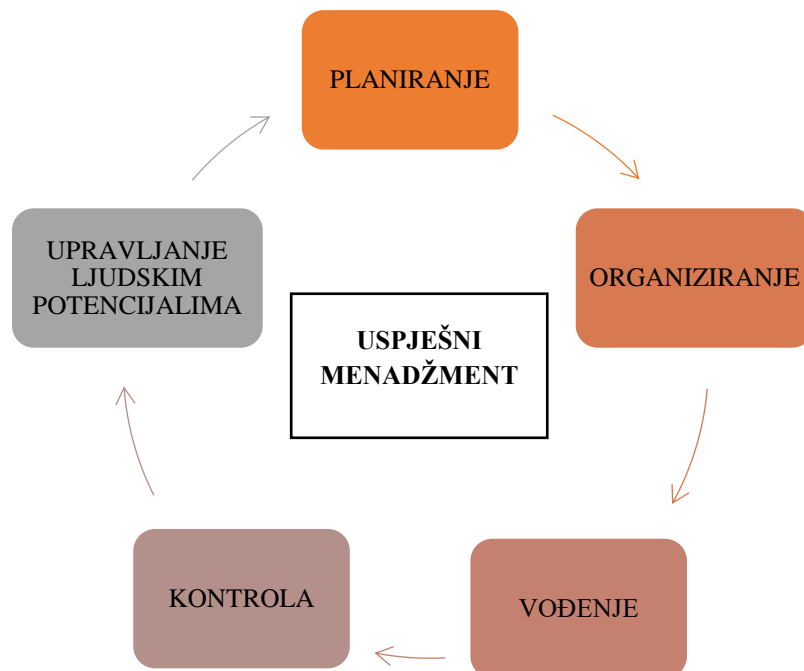
3. FUNKCIJE MENADŽMENTA

Menadžeri upravljaju organizacijama pomoću aktivnosti koje nazivamo funkcijama managementa. Postoje mnoge klasifikacije funkcija menadžmenta, ipak prvi je opis menadžerskog posla dao Henry Fayol.

Temeljne funkcije menadžmenta su:

1. Planiranje: predodređivanje očekivanih količina i kvalitete poslova koje treba napraviti.
2. Organiziranje: specificiranje načina i sredstava za obavljanje svakog planiranog posla.
3. Vođenje: stimuliranje djelatnika na ostvarenje očekivanih rezultata.
4. Kontrola: vrednovanje da li realizirani poslovi odgovaraju očekivanjima u količini i kvaliteti.
5. Upravljanje ljudskim potencijalima: pribavljanje, razvoj i zadržavanje najkvalitetnijih djelatnika i njihove posvećenosti organizacijskim ciljevima (Koontz, Weichrich, 1994:7).

Prikaz 3. Funkcije menadžmenta
(Izvor: Izrada autorice, 2022)



Jedina funkcija menadžmenta koja je doista izvorna menadžerska funkcija i kojom se nitko drugi u organizaciji ne bavi je funkcija vođenja, iz razloga što ni u jednoj organizaciji nema posebne organizacijske jedinice koja bi se bavila funkcijom vođenja, jer je vođenje posao menadžera (Sikavica, Bahtijarević Šiber, Poroški Vokić, 2008:24).

Menadžeri tijekom radnog vremena obnašaju višestruke zadatke i rijetko imaju vremena baviti se isključivo jednom funkcijom. Prikazom 3. predstavljen je idealni (teorijski) i realni tijek funkcija menadžmenta. Menadžeri su prisiljeni obavljati navedene funkcije paralelno (simultano), a ne sukcesivno te istovremeno rješavati različite probleme u realizaciji, korigirati, vraćati se korak unazad ili preskakati neke faze aktivnosti. Faze, odnosno funkcije menadžerskog procesa su visoko interaktivne i nelinearno međusobno povezane, pa rezultati tog procesa nisu uvijek izvjesni.

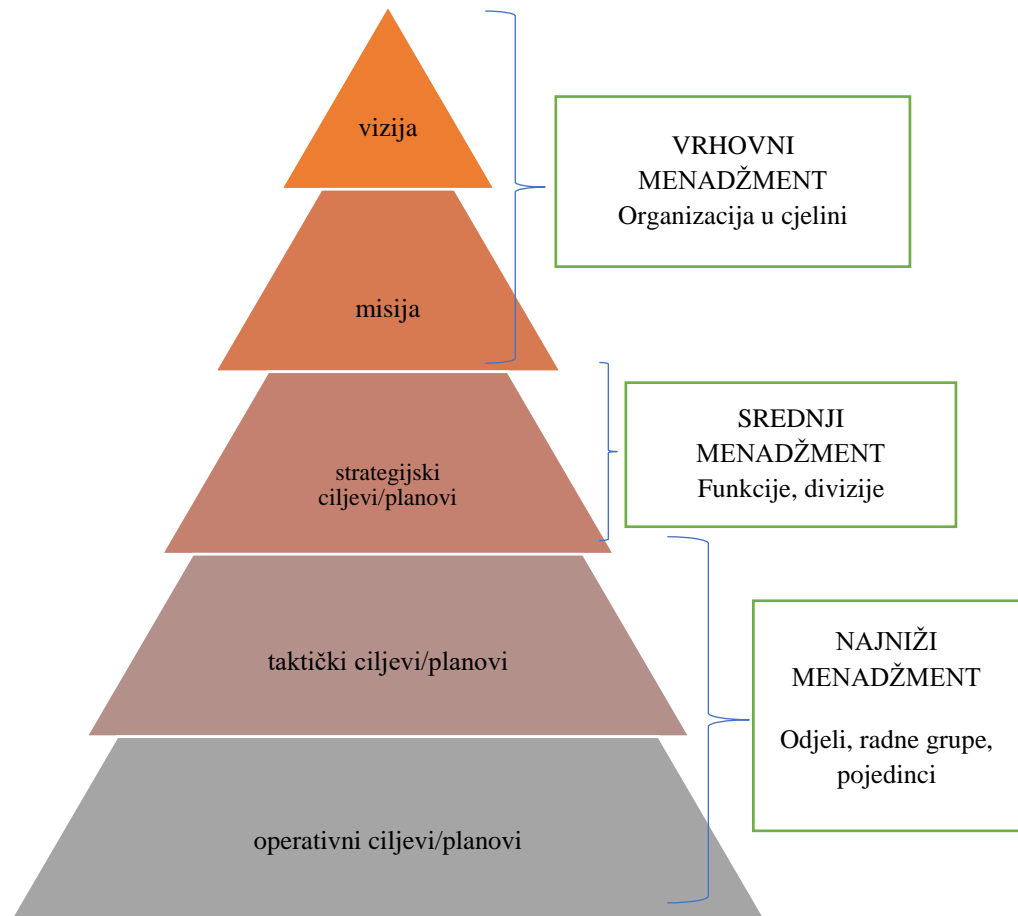
3.1. Planiranje

Planiranje je prva i temeljna funkcija menadžmenta. Planiranje se može definirati kao kreativan proces koji uključuje ključne odluke o ciljevima, sredstvima, ponašanju i rezultatima. Planiranje u suštini predstavlja definiranje vizije organizacije iz koje proizlazi misija organizacije te s time i ciljevi koje je potrebno ostvariti.

Razine planiranja (Sikavica, Bahtijarević Šiber, Poroški Vokić, 2008:146):

- Planiranje na korporativnoj razini (strateška razina) situacija kada vrhovni menadžeri definiraju strateškijske ciljeve i planove te sagledavaju problematiku na razini cijele organizacije. Ova razina eksterno je orijentirana i na njoj se definiraju vizija, misija, ciljevi i strategija organizacije.
- Planiranje na poslovnoj razini (taktička razina) kada menadžeri srednje razine donose taktičke ciljeve i planove. Odnosi se na rješavanje problema na nivou organizacijskih funkcija. Strateški ciljevi pretvaraju se u ciljeve pojedinih dijelova organizacije.
- Planiranje na razini pojedinih poslovnih funkcija (operativna razina) kada menadžeri najniže razine donose operativne ciljeve i planove. Usmjerena je na rutinske zadatke. Navedene razine planiranja povezane s razinama menadžmenta prikazane su na Prikazu 4. (Razine planiranja, str. 26.)

Prikaz 4. Razine planiranja
(Izvor: Sikavica, Bahtijarević Šiber, Poroški Vokić, 2008:146)



Planiranje je prva i izrazito važna funkcija menadžmenta zbog toga što prethodi i postavlja temelje za obavljanje svih ostalih funkcija menadžmenta, odnosno, zbog toga što sve ostale funkcije menadžmenta proizlaze iz planiranja. Jednostavno rečeno, planiranje se bavi ciljevima (što je potrebno napraviti) i načinima (kako nešto treba napraviti). Planiranje ima svoju hijerarhiju koju karakteriziraju tri razine korespondentne razinama menadžmenta. Tako razini vrhovnog menadžmenta korespondira strateško, razini srednjeg menadžmenta taktičko, a menadžmentu prve razine operativno planiranje. Pritom najčešće proces planiranja započinje od vrha organizacijske piramide i teče prema dolje. Vrhovni menadžment definira ključne pretpostavke planiranja (misiju, ciljeve, strategije) koje se na sljedećim, (nižim) razinama adekvatno operacionaliziraju (Buble, 2006:88). Planiranje mora biti što točnije i potrebno je paziti da se na planiranje ne troši previše vremena. Potrebno je vrednovati doprinose planiranju svih sudionika procesa. Outpute procesa planiranja, dakle misiju, viziju, ciljeve, strategije i

planove potrebno je predstaviti svima u organizaciji (Sikavica, Bahtijarević Šiber, Poroški Vokić, 2008:183).

Planiranje ima i vremensku dimenziju iz jednostavnog razloga što treba znati u kojem vremenu ciljevi trebaju biti postignuti. U tom se smislu planiranje dijeli na:

- dugoročno planiranje koje obuhvaća razdoblje od 5 do 10 godina i odnosi se na strateško planiranje. Dugoročno planiranje više se odnosi na planiranje budućih proizvoda i usluga te resurse potrebne za njihovu realizaciju, dok se financijske veličine planiraju na razini isplativosti pokrenutih ili novih projekata. Dugoročno planiranje oslanja se na sliku koju daju misija i vizija organizacije.
- srednjoročno planiranje koje obuhvaća razdoblje od 2 do 5 godina i najčešće se odnosi na taktičko planiranje. Srednjoročno planiranje prati strategiju i obuhvaća buduće aktivnosti investicijskih i profitnih centara. Srednjoročno planiranje u financijskom je smislu detaljnije od dugoročnog planiranja i odnosi se na financijske planove u grubim crtama.
- kratkoročno planiranje koje se odnosi na planove od jedne godine i kraća razdoblja. To je operativno planiranje koje detaljno i precizno u financijskom smislu treba osigurati da se vizija i strategija pretvore u svakodnevni posao s precizno procijenjenim financijskim rezultatima (Sikavica, Bahtijarević Šiber, Poroški Vokić, 2008).

3.1.1. Razine planiranja

Strategijskom razinom planiranja bavi se vrhovni menadžment. Strategijska razina planiranja je eksterno orijentirana te prikuplja korisna zapažanja iz okoline. Definira viziju, misiju, ciljeve i strategije. Strategijsko planiranje nam omogućava definiranje skupa akcija i potrebnih resursa te ostvarenje strategijskih ciljeva. Svrha strategijskih ciljeva je iskorištavanje prednosti koje neka organizacija ima u odnosu na druge te iskorištavanje prilika koje im se pružaju u eksternoj okolini.

Taktičkom razinom planiranja bavi se srednja razina menadžmenta. Taktičkom razinom planiranja strategijski ciljevi se pretvaraju u specifične ciljeve organizacijskih dijelova organizacije, najčešće funkcijskih dijelova (marketing, financije, proizvodni i drugi planovi). Taktičko planiranje definira koje su glavne aktivnosti koje pojedini dijelovi organizacije moraju izvršiti kako bi se ostvarili strategijski ciljevi.

Operativnom razinom planiranja bavi se prva razina menadžmenta. Operativna razina planiranja zadužena je za izradu specifičnih procedura i procesa te je usmjerena na rutinske

zadatke (proizvodni tijekovi, planiranje isporuke) koje je potrebno izvršiti u danom vremenu i uz raspoložive resurse (Sikavica, Bahtijarević Šiber, Pološki Vokić, 2008).

3.2. Organiziranje

Organiziranje se nastavlja na funkciju planiranja. Jednom određeni ciljevi koje treba dostići i strategije za njihovo ostvarenje te resursi kojima će se to postići, zahtijevaju oblikovanje adekvatne organizacije kao instrumenta za ostvarenje tih ciljeva. Organiziranje je danas stalan proces koji se ne prekida i traje toliko dugo koliko traje organizacija (Sikavica, Bahtijarević Šiber, Pološki Vokić, 2008:285). To je funkcija menadžera koja slijedi strategiju i planiranje. Organizacija se može definirati kao aktivnost dvoje ili više ljudi koji rade zajedno da bi ostvarili zajedničke ciljeve, a koja se odnosi na unutrašnju povezanost i interakciju pojedinaca.

Ključni procesi organizacije i organiziranja jesu:

- racionalno koordiniranje aktivnosti - s najmanjim brojem ljudi postići najbolji rezultat;
- koordiniranje aktivnosti određenog broja ljudi - koordinacija ljudi u organizaciji, sektoru, odjelu;
- usmjerenost na zajedničku svrhu - ciljevi dijelova organizacije moraju biti sukladni sa ciljevima organizacije;
- podjela rada - podjela rada pojedincima u organizaciji, dubina podjele ovisi o veličini organizacije;
- hijerarhija autoriteta i odgovornosti - različite hijerarhijske razine povlače sa sobom različite ovlasti i odgovornosti, te se one moraju poštovati (Sikavica, Bahtijarević Šiber, Pološki Vokić, 2008:293).

Pri izgradnji organizacijske strukture potrebno je ne praviti diferencijaciju i integraciju posla. Diferencijacija posla odnosi se na podjelu ukupnog zadataka na manje zadatke i podzadatke, dok se integracija posla odnosi na integraciju podijeljenih zadataka. Diferencijacija zadataka u organizaciji može biti vertikalna i horizontalna. Horizontalna diferencijacija je podjela poslova na zadatke i podzadatke na istoj organizacijskoj razini. S obzirom na diferencijaciju organizacijska struktura će biti šira ili uža. Vertikalna diferencijacija odnosi se pak na podjelu posla prema razinama ovlasti (Sikavica, Bahtijarević Šiber, Pološki Vokić, 2008, 302:307).

Ključne dimenzije svake organizacije su:

- *Podjela rada i specijalizacija* ističe se kao najvažnija dimenzija i temelj je svake organizacije i odnosi se na stupanj specijalizacije poslova. Menadžeri time dijele ukupan zadatak na specifične zadatke, poslove i aktivnosti. Oni određuju što određena osoba obavlja na određenoj poziciji. Podjela rada u najužem smislu ima za posljedicu specijalizaciju rada koja se može sagledati na tri razine: niski stupanj specijalizacije, umjereni stupanj specijalizacije te visoki stupanj specijalizacije. Specijalizacija utječe na troškove po jedinici proizvoda, a time i na ukupne troškove organizacije u vidu dizajna organizacije. Najveći nedostatak specijalizacije je generiranje previše dosadnih poslova koji dovode do monotonije rada, a time i smanjenja radnog učinka.
- *Hijerarhija* se odnosi na nadređenost i podređenost te predstavlja odnos između viših i nižih razina menadžmenta. S obzirom na broj hijerarhijskih razina, organizacijska struktura organizacije/ustanove može biti plitka ili duboka, tj. niska ili visoka. Svaka hijerarhija s obzirom na načelo jedinstva zapovijedanja rezultira lancem zapovijedanja ili skalarnim lancem. Načelo jedinstva zapovijedanja znači da svaki zaposleni prima naređenja samo od jednog njemu nadređenog menadžera. Hijerarhija nije poželjna i povećava troškove organizacije.
- *Raspon kontrole* kao glavni aspekt organizacijske strukture. Odnosi se na broj ljudi koji su neposredno podređeni jednom menadžeru. S obzirom na broj neposredno podređenih, raspon kontrole može biti uži i širi. Na utvrđivanje optimalnog raspona kontrole utječe sposobnost menadžera, sposobnost suradnika i priroda zadatka. Težnja je da na višim razinama menadžmenta bude uži raspon kontrole.
- *Ovlasti i odgovornosti* kao ograničeno pravo korištenja resursa i usmjeravanja ljudi u željenom pravcu. Ovlast je pravo koje uključuje donošenje odluka i podupiranje akcija te se odobrava u svrhu postizanja ciljeva. Na različitim razinama organizacije različita je i razina ovlasti. Dva osnovna tipa ovlasti jesu linijska ovlast (prenosi se s nadređenog na podređenog na svim razinama) i stožerna ovlast (ljudi koji imaju stožernu ovlast imaju pravo davati savjete samo ljudima koji imaju linijsku ovlast). Odgovornost je obveza obavljanja zadataka uz zadovoljavajuće rješenje, a pritom je važno postići ravnotežu između ovlasti i odgovornosti. Odgovornost je pak osjećajna obveza i bitno je izbjegnuti preklapajuću odgovornost i sve one aktivnosti koje ne pridonose ostvarenju cilja.
- *Delegiranje* kao prenošenje zadataka, ovlasti i dijela odgovornosti onim osobama koje će biti odgovorne za njihovo provođenje. Sa stajališta menadžmenta delegiranje se

prvenstveno odnosi na delegiranje ovlasti od strane menadžera više razine, menadžerima niže razine. Ukupna odgovornost pripada onome tko delegira. Za neobavljeni zadatak delegiranog, odgovara osoba koja je delegirala. Umijeće delegiranja jedna je od najvažnijih vještina menadžmenta i vođenja, a povećava se s uspinjanjem po hijerarhijskoj ljestvici. Delegiranje podrazumijeva i donošenje odluka te time i predstavlja ovlast. U praksi se često pojavljuje situacija podijeljene ili rascjepkane ovlasti. Ona se očituje u tome da određenu odluku donose menadžeri dviju organizacijskih jedinica s obzirom na to da menadžer jedne organizacijske jedinice nema ovlasti donošenja odluke u drugoj organizacijskoj jedinici.

- *Lanac zapovijedanja* kao načelo jedinstva zapovijedanja, gdje svaki zaposleni u organizaciji prima naređenje samo od jednog njemu neposredno pretpostavljenog menadžera. Hijerarhija zapovijedanja od gore na dolje zove se lanac zapovijedanja ili skalarni lanac. To načelo uvelike osigurava bolju koordinaciju i kontrolu u organizaciji, s obzirom kako nema miješenja kompetencija i odgovornosti.
- *Centralizacija i decentralizacija* odnosi se na odlučivanje, odnosno tko i gdje se donose odluke u organizaciji, odnosno, na razinu odlučivanja. Decentralizacija je ona organizacija gdje je ovlast odlučivanja delegirana na niže razine i težnja je suvremenog poslovanja. Centralizacija je pak stupanj ovlasti gdje se ovlast koncentrira na najvišim razinama menadžmenta. Svaka od tih karakteristika ima svoje prednosti i mane. Svaka od njih je prikladna za određene situacije kada je jedna korisnija od druge decentralizacija primjerenija dimenzija organizacije u današnjim uvjetima, posebno za velike i složene organizacije. Sve su organizacije više ili manje centralizirane ili decentralizirane. Prednosti centralizacije jesu postojanost organizacije, mogućnost specijalizacije proizvodnje i dijelova poduzeća, tržišna dominacija, optimalna alokacija resursa, dok je najveća slabost centralizacije odlučivanje iz jednog centra te zajedno s ostalim slabostima nadmašuje prednosti. Ona ima brojne prednosti te je uvjetovana brojnim čimbenicima, kao što su geografska disperziranost, veličina organizacije, adekvatnost osoblja, tehnologija, razina komunikacije i složenost organizacije.
- *Koordinacija* kao najvažnija dimenzija organizacije i odnosi se na povezivanje podijeljenih i zatim grupiranih poslova da bi se mogli ostvariti ciljevi organizacije. Koordinaciju obavljaju menadžeri na svim razinama. Vertikalna koordinacija je kada menadžer više razine objedinjuje poslove na nižim razinama unutar jedne organizacijske jedinice. Dok je vertikalna organizacija logična i prirodna te lakša za organiziranje i

koordiniranje, s druge strane horizontalna koordinacija presijeca vertikalnu strukturu u organizaciji, kada menadžer više razine koordinira različite organizacijske jedinice niže razine i time predstavlja težu opciju za menadžment (Trstenjak, Kukovec, 2018:46-48).

3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svake organizacije (Goić, 1998:321). Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (društvo ili ustanova). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoj poslovanja (Bahtijarević-Šiber, 7/98:16) Specifičnost ljudskih potencijala govori o kompleksnosti koji predstavlja koncept s obzirom na to da je u njemu temelj ljudski faktor. Dakle, upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću (Bahtijarević-Šiber, 7/98:121).

Upravljanje ljudskim potencijalima pretpostavlja niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja (menadžmenta) usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije (Bahtijarević-Šiber, 7/98:17). Dakle, ima svrhu ispunjenja ekonomskih ciljeva, npr. porast proizvodnje i profitabilnosti, zatim efikasnost, efektivnost i fleksibilnost organizacije, ali također i ostvarenje socijalnih ciljeva, poput zadovoljenja interesa zaposlenika, poboljšanje njihovog socioekonomskog položaja, podizanje kvalitete života te općenito razvitak individualnih sposobnosti svakog zaposlenika. Jednostavna je formula efikasna, efektivna i ekonomična organizacija = zadovoljni zaposlenici (Bahtijarević-Šiber, 7/98:76). Također, ima zadatak otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potencijale za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tome rad i osobna ulaganja zaposlenika ne predstavljaju frustracije, nego osobno zadovoljstvo. Postoji velika vjerojatnost da će se pojedinac u određenoj situaciji i u određenim okolnostima ponašati na određeni način, pa je stoga poželjno osigurati takve okolnosti (Bahtijarević-Šiber, 7/98, 18:22).

U upravljanju ljudskim potencijalima, organizacije u privatnom / javnom (poslovnom) sektoru moraju voditi brigu o:

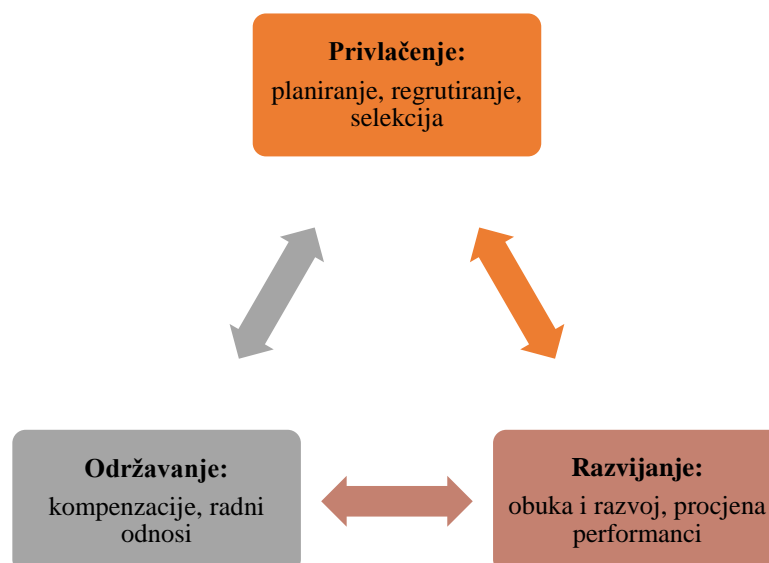
- zadovoljavanju potreba zaposlenika,
- poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja,
- osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života,
- osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj te
- brizi za zdravlje zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 7/98, 12:13).

Planiranje ljudskih potencijala osigurava ljudske potencijale koji trebaju organizaciji za ostvarenje njezinih strateških ciljeva. Ciljevi planiranja ljudskih resursa su: privlačenje i zadržavanje potrebnog broja ljudi određenih vještina, znanja i sposobnosti, predviđanje problema viška ili manjka zaposlenih odnosno razlika u strukturi, razvijanje dobro uvježbane i fleksibilne radne snage koja može odgovoriti promjenama u okruženju te smanjivanje ovisnosti od eksternog regrutiranja ako bi ključne vještine nedostajale postojećim kadrovima ili ne bi bile usklađene s razvojnom strategijom (Belak, 2014:228).

Tri su primarna cilja kadrovanja:

- privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,
- razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu i
- dugoročno održavanje radne snage (Buble, 2006:366).

Prikaz 5. Glavne aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima
(Izvor: prema Buble, 2006:366)



Planiranje ljudskih potencijala možemo definirati kao proces sistematičnoga ispitivanja zahtjeva za ljudima u organizaciji s ciljem da se u određenom broju i s traženim kvalifikacijama nađu na raspolaganju u trenutku kada su potrebni, te kao proces planiranja razvoja karijere zaposlenih koji će kroz zadovoljstvo na radu, motivaciju, daljnje školovanje i napredovanje, donijeti probitak sebi i organizaciji (Marušić, 2006:143).

Osnovni cilj regrutiranja je privući što veću grupu kvalificiranih ljudi, zainteresiranih za određeni posao u organizaciji, tako da je poslije moguće izvršiti adekvatan izbor. Regrutiranjem se osigurava baza kandidata od kojih se kroz proces selekcije, odabiru oni koji najbolje odgovaraju radnom mjestu. Važnost regrutiranja očituje se u stvaranju ponude potencijalnih, novih zaposlenika koje bi organizacija mogla zaposliti ako se pokaže potreba (Marušić, 2006:153).

Nakon regrutiranja kadrova slijedi izbor između regrutiranih kandidata. Selekcija se obavlja polazeći od zahtjeva posla. Dakle, izabiru se oni kandidati koji svojim znanjima i sposobnostima najviše odgovaraju postavljenim zahtjevima posla. Svaka osoba je drugačija, stoga je potrebno tijekom selekcijskog postupka razmotriti individualne osobine. U ljudske osobine se ubrajaju intelektualne sposobnosti, senzorne ili čulne sposobnosti, psihomotorne te fizičke sposobnosti (Vujić, 2008:52). Proces kojim organizacija izdvaja kandidate koji posjeduju potrebno znanje, vještine, sposobnosti i druge osobine koje će pomoći organizaciji da ostvari svoje ciljeve naziva se selekcija.

Planiranje ljudskih potencijala je proces kojim se utvrđuju stvarne potrebe za ljudskim potencijalima, odnosno, proces kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjenu broja i kvalitete ljudi potrebnih za njihovo uspješno sprovođenje, za postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti. Planiranje ljudskih resursa je složen proces koji prerasta u poseban podsistem složenog sistema upravljanja ljudskim potencijalima. Riječ je o vrlo važnoj funkciji menadžmenta ljudskih potencijala koja doprinosi ostvarivanju strateških ciljeva organizacije. Plan kao rezultat procesa planiranja je instrument ostvarivanja strategije i sastavljen je od raznovrsnih informacija o različitim segmentima ljudskih resursa. On čini polazište za regrutiranje osoblja, razvoj osoblja, premještanje unutar organizacije te otpuštanje (Rahimić, 2010:125).

Stalno obrazovanje postalo je jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala te je jedan od najvažnijih karakteristika uspješnih organizacija. Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan su od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentske prednosti i temeljna pretpostavka za nadmetanje s konkurencijom. Investicije u obrazovanje postaju

ključni pokazatelj razumijevanja onog što se događa u suvremenom poslovanju i komuniciranju (Bahtijarević Šiber, 1999:331).

3.4. Vođenje

Vođenje se često poistovjećuje sa samim menadžmentom i mnogi misle da je riječ o istoimenom pojmu. Međutim, vođenje predstavlja samo jednu od funkcija menadžmenta. Iako se često prikazuje kao najvažnija funkcija menadžmenta, ipak je za uspješno obavljanje cjelokupnoga procesa menadžmenta potrebna usklađenost i sa ostalim funkcijama (Šimić, 2015:108).

Teoretski sve funkcije menadžmenta imaju podjednaku težinu i za kvalitetno upravljanje nekom organizacijom potrebno je nadasve uspješno koordinirati sa svim funkcijama. Međutim, zbog procesa koji se odvijaju kroz funkciju vođenja, a posebno kroz prizmu današnje važnosti ljudskih resursa u skoro svim organizacijama, možemo reći da je vođenje najvažnija funkcija menadžmenta, odnosno o vođenju u najvećoj mjeri ovisi uspješnost cjelokupnog upravljačkog procesa (Šimić, 2015:109).

Vođenje kao funkcija menadžmenta podrazumijeva skup aktivnosti kojima se nastoji utjecati na ljude kako bi se usmjerili na realizaciju određenih zadataka. To je funkcija koju menadžer mora osobno realizirati i ne može organizirati odjel za vođenje kao što je to moguće s drugim funkcijama. Ljude dakle treba uvjeriti i inspirirati da krenu i provedu željene akcije, a to od menadžmenta zahtijeva da stvara vođe i upravo zbog toga se često ističe da je to ključna funkcija menadžmenta. Budući da vodstvo implicira sljedbeništvo, od vođe se zahtijeva da nudi sredstva zadovoljavanja potreba i želja sljedbenika, a to podrazumijeva da vođenje uključuje motivaciju, stilove vođenja i komuniciranje s ljudima (Buble, 2006:14).

Najvažniji čimbenik vođenja je sam vođa. On se postavlja na čelo organizacije, grupe ili tima, a sve kako bi potaknuo zaposlenike na ostvarenje ciljeva (Horvat, 2015:303). Dugo se smatralo da je demokratski stil vođenja najbolji, ali istraživanja su pokazala da to ipak možda nije posve tako jednostavno. Neki od zaposlenika više vole jasne upute, nego sudjelovanje u odlučivanju o tome što i kako trebaju raditi. Tri klasična stila vodstva su autoritaran, demokratski i laissez-faire (Autor nepoznat, 2013, 7. listopada, Poslovni dnevnik. Rukovoditelji mogu biti ili autokrati ili demokrati. Preuzeto s: <http://www.poslovni.hr/poduzetnik/rukovoditelji-mogu-biti-iliautokrati-ili-demokrati-253925>, preuzeto 21.02.2022.).

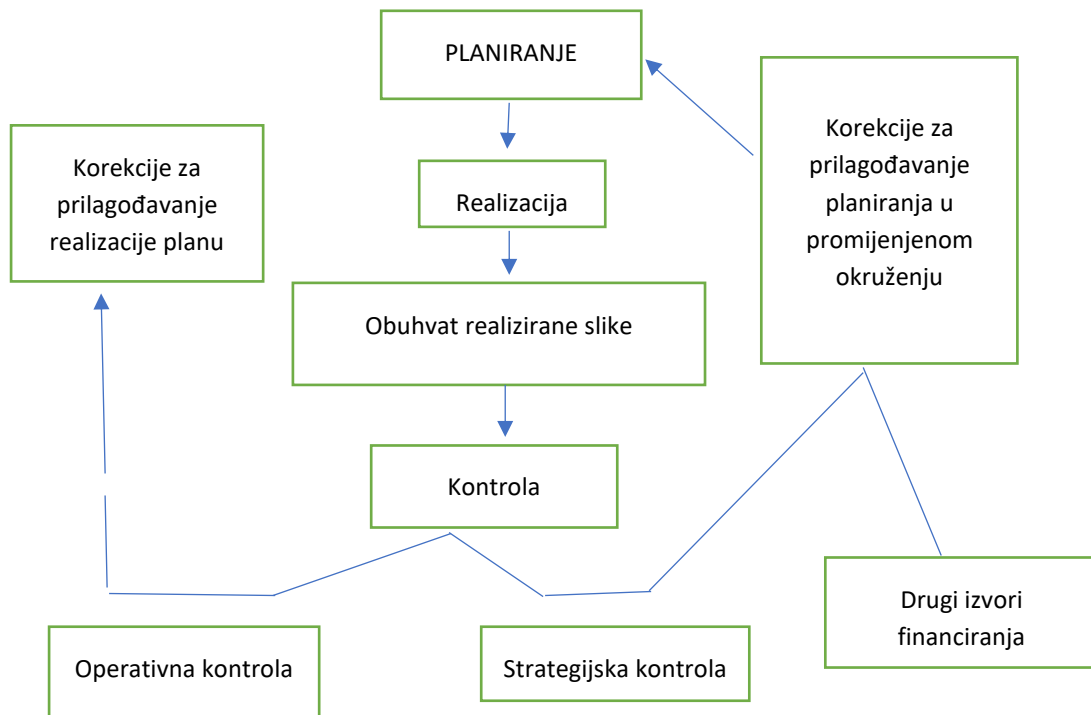
Motivacija je posebno važna za menadžment, odnosno upravljanje i vođenje ljudskih potencijala, zbog čega organizacije koje teško dolaze do kvalitetnih zaposlenika traže atraktivne načine zadovoljavanja njihovih potreba i želja poput neograničenog godišnjeg odmora, dopuštanja ljubimaca na radnom mjestu ili plaćenih wellness-programa. Na taj ih način nastoje motivirati da im se pridruže u realizaciji misije i vizije organizacije. Kvalitetne ljudske potencijale potrebno je i zadržati te osigurati njihov kvalitetni angažman, a što se također postiže identifikacijom i zadovoljavanjem njihovih potreba (Rupčić, 2018:291).

Kako je tema vođenja važna, tako su provedena i mnogobrojna istraživanja. Provodila su se istraživanja kojim su se tražili odgovori na pitanja koje su osobine važne da bi se bilo ili postalo vođom. Vjerovalo se da se ljudi rađaju kao vođe i da posjeduju karakteristike koje ih čine „velikima“. Neke od osobina koje su identificirane su svakako opća inteligencija, verbalno izražavanje, kreativnost, samopouzdanje, energičnost, dominacija, pa čak i fizičke osobine kao što su npr. tjelesna visina ili izgled. Prema Bahtijarević-Šiber (1994) moderno vođenje karakteriziraju tri temeljne orijentacije: a) orijentacija na potrošače, b) orijentacija na zaposlene i c) stalne inovacije i promjene, gdje svaka od njih zahtijeva i promjene u vođenju. Iako, sve je više novih organizacijskih oblika poput mrežnih i virtualnih organizacija koje mijenjaju strukturu menadžmenta i vođenja.

3.5. Kontroliranje

Kontroliranje kao menadžerska funkcija predstavlja mjerenje i korekciju obavljanja poslova podređenih, postizanje ciljeva i realizacije ostvarenih planova. (Dujanić, 2007). Cilj kontrole je održati zaposlene motiviranima i usredotočenima na važne probleme s kojima se susreće organizacija i podržavati timski rad kako bi bili u mogućnosti iskoristiti prilike koje će pomoći organizaciji da još uspješnije posluje (Škrtić, 2006:210). Najviše je vezana za funkciju planiranja jer kroz kontrolu se provjeravaju odstupanja planiranih od ostvarenih ciljeva i rezultata (Lozić, 2012:240).

Prikaz 6. Shematski prikaz kružnog toka planiranja i kontrole
(Izvor: prema Lozić, 2012:240)



U gore navedenom Prikazu 6. opisan je slijed operacija i procesa koji prethode kontroli. Dakle, planiranje prethodi realizaciji i kontroli. Outputi strategijske kontrole čine temelj korektivnih akcija budućeg planiranja, dok su outputi operativne kontrole izravno vezani s realizacijom planiranog i operativna kontrola vrši korekcije na odstupanjima unutar zadanih standarda izvedbe. Razlika između strategijske i operativne kontrole je u tome što strategijska kontrola nastoji otkriti odstupanja od standardnih i zacrtanih granica te dati precizne granice budućih planiranih ciljeva (Lozić, 2012:240).

Uprava se sastoji u nagovaranju ljudi da čine stvari koje ne žele, dok je u vodstvu nadahnuće ljudi da čine stvari za koje nikada nisu mislili da mogu.

- Steve Jobs

4. UPRAVLJANJE PREDŠKOLSKIM USTANOVAMA

4.1. Menadžment i upravljanje: pojmovna određenja

O čestim nedoumicama shvaćanja menadžmenta kao znanosti pišu mnogi znanstvenici i stručnjaci tog područja i pritom se slažu u jednom – da se menadžment javlja u tri različita značenja: organizacija, upravljanje i rukovođenje.

Dok u poslovnom svijetu menadžment pratimo još od Taylora, obrazovni se menadžment kao inovacija pojavio u prosvjeti tek u 20. stoljeću i to u školama i predškolskim ustanovama (Staničić, 2006:18). Menadžment je hrvatska prevedenica engleske riječi „management“, koja se poistovjećuje s pojmom upravljanja. Korijen riječi management dolazi iz latinskih izraza „manus“ (ruka) i „agere“ (voditi) te se zahvaljujući tome pod pojmom menadžmenta često podrazumijeva rukovođenje ili općenito sposobnost upravljanja i usmjeravanja pojedinaca, procesa ili organizacija. Menadžeri su osobe odgovorne za rezultate bilo kojeg oblika organizacije (poslovnog subjekta, institucije, organizacije, neprofitne udruge). Veći dio povijesti pojedinci su kao sitni obrtnici, mali proizvođači, trgovci ili sakupljači posjedovali kontrolu nad određenim resursima, raspolagali nekim sposobnostima i vještinama i temeljem toga obnašali određene zadatke. Preživljavali su razmjenjujući ili prodajući rezultate svoga rada. Pri tome su planirali, koordinirali, usmjeravali, odnosno primjenjivali na rezultatima svoga rada osnovne principe menadžmenta. U suvremenom društvu ljudi također svakodnevno upravljaju vlastitim resursima. No, s vremenom se pojavila potreba da se u većim organiziranim zajednicama odvoje upravljački elementi od izvršenja radnje, pa se pojavila potreba definiranja menadžmenta kao specifične pozicije i uloge u organizaciji (Pfeifer, 2012:1).

Većina autora menadžment definira kao kontinuiran i sistematičan proces usmjeravanja pojedinaca, grupa, poslova, operacija ili cjelokupne organizacije u pravcu ostvarivanja imenovanih organizacijskih ciljeva sa sredstvima koje organizaciji stoje na raspolaganju na efektivan i efikasan način (Buble, 1993:5-6).

4.2. Upravljanje i vođenje

Upravljanje i vođenje izdvajaju se kao temeljni koncepti predškolskog menadžmenta o kojima rasprave u većini započinju razmatranjem njihova konceptualnog odnosa (Buchberger, 2018:16).

Više je stotina teorija vođenja i zapravo, veliko je previranje oko same definicije vođenja. Mnogi autori vođenje shvaćaju kao korelaciju između postizanja ciljeva i ispunjenja temeljnih funkcija odgoja i naobrazbe. Spoznaje o vođenju, rukovođenju, upravljanju i menadžmentu

najprije su se počele koristiti u školskom sustavu, a tek u novije vrijeme i u predškolskim ustanovama. Termin *vođenje* još je uvijek nedovoljno shvaćen pojam unutar ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Suprotno tome, tradicionalni termin *menadžment* vrlo je poznat i shvaćen pojam među odgojno-obrazovnim djelatnicima (Moyles, 2006). Primjenom navedenih područja menadžmenta u cjelokupni odgojno-obrazovni kontekst, koristimo se sintagmama *pedagoški menadžment* i *menadžment u obrazovanju*. Taj pojam uključuje upravljanje cjelokupnom djelatnošću odgoja i obrazovanja, rukovođenje prosvjetnim ustanovama, vođenje odgojno-obrazovnog i drugog osoblja u obrazovnim ustanovama, unutarnji razvoj te organizaciju radnog procesa u školi (Buhač, 2017:62).

Rasprave o različitim shvaćanjima konceptualnog odnosa upravljanja i vođenja uključuju različite pristupe koji podrazumijevaju sljedeće. Prvo, postoji pristup konceptualnog odnosa upravljanja i vođenja prema kojem se upravljanje i vođenje smatraju kvalitativno različitim i međusobno isključujućim konceptima. Kvalitativna različitost i međusobni isključujući odnos upravljanja i vođenja proizlaze iz razlikovanja ključnog dionika tih procesa – menadžera koji se povezuje s procesom upravljanja i vođa koji se povezuje s procesom vođenja. Naime, za menadžera i proces upravljanja dominantno se vezuju stabilnost, red i učinkovitost. Menadžer ne poduzima rizične aktivnosti i fokusira se na kratkoročne rezultate. Za vođu i proces vođenja, s druge strane, vezuju se fleksibilnost, promjena, inovacija i prilagodba. Vođa preuzima inicijativu, motivira druge, spreman je riskirati, inicira promjene, potiče inovacije te se fokusira na dugoročne rezultate. U tom smislu isti pojedinac ne može utjeloviti karakteristike menadžera i karakteristike vođe budući da se one značajno razlikuju (Buchberger, 2018:17).

4.3. Modeli upravljanja organizacijom / ustanovom

Kvalitetno je vođenje nužno za ostvarivanje kulture učenja i promjena u odgojno-obrazovnoj ustanovi. U međunarodnom i nacionalnom odgojno-obrazovnom istraživačkom prostoru, vođenje je vrlo istraživani fenomen. No, ono što nedostaje u hrvatskome istraživačkom prostoru jest vođenje ustanova (i u ustanovama) za rani i predškolski odgoj i obrazovanje koje se po strukturi i načinu upravljanja razlikuju od ostalih dijelova sustava u nekoliko segmenata, a u odgojno-obrazovnome radu imaju brojne specifičnosti zbog čega ih je teško uspoređivati s ostalim dijelovima sustava (Magaš, Tatalović Vorkapić, 2015).

Tablica 5. Tipologija modela menadžmenta i odgovarajućih modela vođenja
(Izvor: prema Bush, 2007)

Model upravljanja	Model vođenja
Formalni	Menadžerski
Politički	Transakcijski
Kolegijalni	Participativni
	Transformacijski
	Interpersonalni
Subjektivni	Postmoderni
Dvoznačni	Kontigencijski
Kulturalni	Moralni
	Instrukcijski

Formalni model upravljanja podrazumijeva proces u kojem ravnatelj samostalno donosi odluke referirajući se na ciljeve predškolske ustanove kreirane od strane viših razina vlasti (primjerice, Ministarstvo znanosti i obrazovanja). Uočava se da formalni model upravljanja naglašava pristup organizacijama kao hijerarhijskim sustavima što se zaključuje prema njegovu naglašavanju formalnih pozicija i uloga iz kojih proizlaze utjecaj, autoritet i odgovornost. Drugi dionici unutar dječjeg vrtića (odgojitelji, stručni suradnici) kod formalnog tipa upravljanja ne sudjeluju u procesu kreiranja ciljeva i ne donose odluke o ključnim pitanjima predškolske ustanove. U tako hijerarhijskom sustavu i strogo uređenoj strukturi uvažavaju se samo formalni odnosi među dionicima, dok neformalni odnosi ostaju zanemareni. U tom se smislu i suradnja s vanjskim okruženjem reducira samo na odnose s formalnim tijelima prosvjetnih vlasti i nadležnih lokalnih tijela. Formalnom se modelu upravljanja pridružuje *menadžerski* model vođenja kojeg obilježava utjecaj utemeljen na formalnim pozicijama, najčešće ravnatelja koji nastoji ostvariti (zadane) funkcije preuzimajući odgovornost za realizaciju ciljeva i inicijativa. Uočava se kako menadžerski model vođenja uopće ne uključuje element kreiranja vizije, iako je on izdvojen ključni element koncepta vođenja. Poveznice formalnog modela upravljanja mogu se uočiti s političkim modelom upravljanja koji podrazumijeva poimanje procesa donošenja odluka kao procesa pregovaranja između različitih interesnih skupina (unutarnjih i vanjskih dionika predškolske ustanove). U modelu se ističu ciljevi pojedinaca ili manjih (interesnih) skupina koji se drugim interesnim skupinama nameću. U tom smislu interesne skupine imaju utjecaj te grade nestabilnu i konfliktnu organizacijsku strukturu. Slijedom toga, socijalni odnosi su utemeljeni na svojevrsnom konfliktu između dionika unutar i izvan dječjeg vrtića (Buchberger, 2018:21)

Političkom modelu upravljanja odgovara *transakcijsko* vođenje kojeg obilježava istaknuta uloga ravnatelja u procesu donošenja odluka i pregovaranja. Upravo se u naglašenom elementu dominantne uloge ravnatelja uočava poveznica formalnog i političkog modela upravljanja, odnosno menadžerskog i transakcijskog modela vođenja. Iako se kod transakcijskog modela vođenja socijalna interakcija dionika razumije u terminima razmjene dobara. Naime, ravnatelj dionicima koji izvršavaju svoje obveze osigurava nagrade, pohvale i napredovanja (Buchberger, 2018:22).

Kolegijalni model upravljanja, za razliku od formalnog modela i političkog modela, naglašava značajnu ulogu i drugih dionika, ne samo ravnatelja, posebice u procesu donošenja odluka. Donošenje odluka kod kolegijalnog modela upravljanja uključuje suradničke odnose, konstruktivne rasprave koje završavaju konsenzusom. Dionici predškolske ustanove imaju autoritet i utjecaj koji proizlazi iz njihove profesionalnosti i stručnosti, a ne isključivo iz formalnih pozicija i uloga. Socijalni odnosi utemeljeni su na zajedništvu dionika unutar škole te škole i vanjskog okruženja. Kolegijalnom modelu su pridruženi *transformacijski*, *participativni* i *interpersonalni* modeli vođenja. *Transformacijski* model vođenja obilježava odrednica kreiranja zajedničke vizije i ciljeva predškolske ustanove čije se oblikovanje i ostvarivanje temelji na predanosti dionika organizaciji. S obzirom na to, ravnatelj je usmjeren ka stvaranju okruženja za razvoj predanosti dionika dječjem vrtiću na način da potiče suradničke odnose i zajedničko odlučivanje o ključnim pitanjima predškolske ustanove; pruža podršku zaposlenicima; zalaže se za promjene i napredak dječjeg vrtića, kreativnost i inovativnost te profesionalni razvoj odgojitelja i stručnih suradnika. *Participativni* model vođenja naglašava element aktivnog sudjelovanja dionika u donošenju odluka utemeljeno na suradnji, zajedništvu i podjeli odgovornosti. *Interpersonalni* model vođenja određuju obilježja vezana uz načine interakcija među dionicima, a u fokusu je stvaranje kvalitetnih suradničkih međusobnih odnosa (Buchberger, 2018:22).

Kulturalni model upravljanja ističe važnost neformalnih odnosa unutar organizacije. U fokusu razmatranja upravljanja su norme, vrijednosti i vjerovanja pojedinaca koje stvaraju prepoznatljivu kulturu organizacije. U istaknutim neformalnim odnosima nastoje se kreirati ciljevi organizacije u okviru dominantne kulture u organizaciji. Ciljevi se kreiraju na temelju zajedničkih normi i vrijednosti. U kulturalnom modelu upravljanja pretpostavlja se postojanje utjecajnih pojedinaca i to ne nužno onih na formalnim pozicijama. Upravo ti utjecajni pojedinci ujediniuju članove organizacije (dječjeg vrtića) oko zajedničkih normi, vrijednosti i ciljeva. Kulturalnom modelu upravljanja odgovara *moralni* model vođenja koji podrazumijeva

djelovanje vođa (ravnatelja) na temelju vrijednosti i uvjerenja, a u smjeru razvijanja predanosti dionika organizaciji (dječjem vrtiću). Uz moralni model vođenja, tu je i *instrukcijski* model vođenja kojemu je u fokusu unapređenje procesa učenja i poučavanja koje se prvenstveno postiže ulaganjem u profesionalni razvoj učitelja (Buchberger, 2018:23).

U Republici Hrvatskoj nemamo objektivne pokazatelje koje stilove ravnatelji primjenjuju u praksi. Iako nema istraživanja toga tipa, prema mišljenju autora Miljak (2007) i Slunjski (2006) još uvijek prevladavaju tradicionalni stilovi vođenja i upravljanja. Ipak, možemo zaključiti kako su neki od najčešćih stilova upravljanja i vođenja u predškolskim ustanovama formalni, politički, kolegijalni i kulturalni model upravljanja.

Iako je većina ravnatelja (i članova kolektiva) kod nas teorijski dobro upoznata sa suvremenim teorijama vođenja, kao i s činjenicom da one daju bolje rezultate u vođenju predškolskih ustanova, postoji nerazmjer između znanja i kompetencija za primjenu poželjnih stilova u praksi (Seme Stojnović, Hitrec, 2014:43).

4.4. Suvremeno vođenje i upravljanje u odgoju i obrazovanju

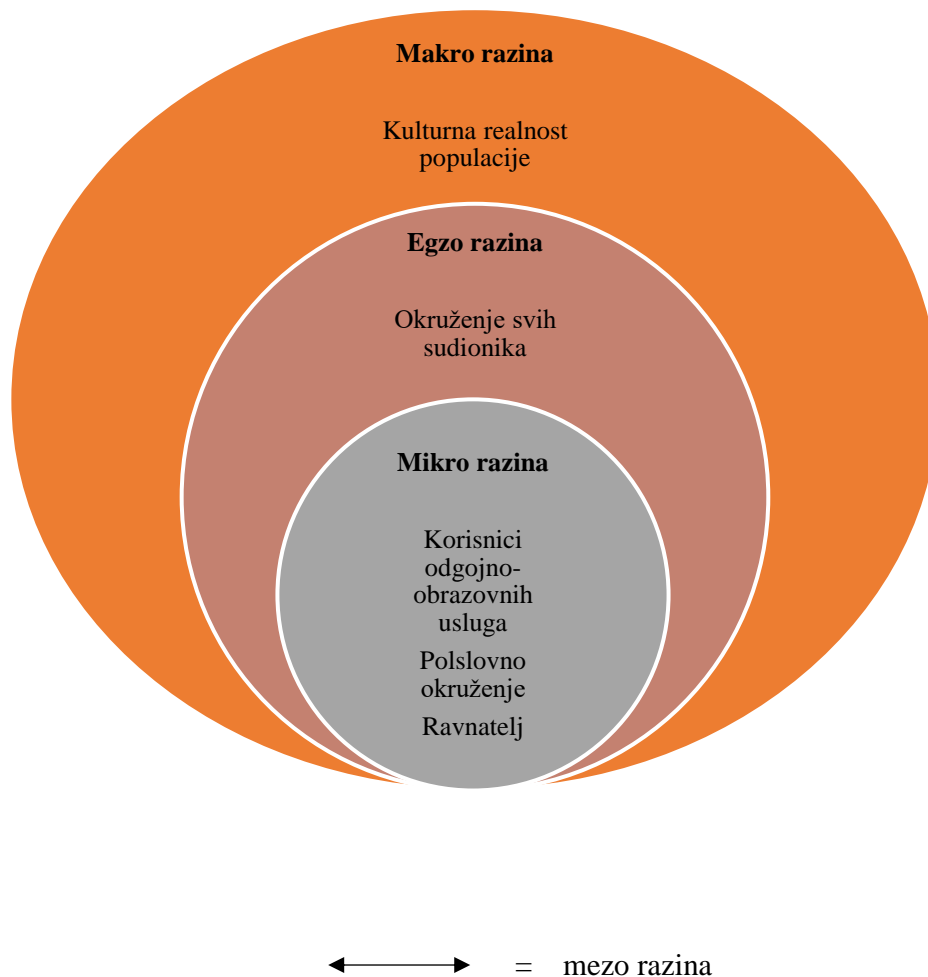
Autorica Rodd (2013) navodi kako vođenje i dalje ostaje enigma; obzirom da koncept vođenja nije jasno definiran i jednako prihvaćen u svim ustanovama ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja. U prilog tome idu različita tradicionalna i suvremena shvaćanja termina vođenja. Kada govorimo o tradicionalnom vođenju u odgoju i obrazovanju valja se fokusirati na termin vođa prakse, odnosno vođenje za učenje. Naime, uloga praktičara ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja predstavljena je i kao strateška uloga vođenja popraćena skupom znanja, vještina i vrijednosti. Termin vođa prakse dio je neformalne uloge odgojno-obrazovnih praktičara koji prvenstveno moraju voditi i podržavati učenje koje vodi ka transmisiji znanja. Odgajatelj je prvenstveno imao ulogu autoritativnog prenosioca znanja djetetu (Terlević, 2020:6, op.cit. Nivala, 1998).

Posljednjih nekoliko desetljeća znanstvenici su utjecali na redefiniciju uloge ravnatelja – suvremeno razumijevanje ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova, zbog čega se njihova uloga danas shvaća kao distribuirana, sociokonstruirana i kontekstualizirana. Dok se vođenje shvaća kao skup sposobnosti i odgovornosti svih odgojno-obrazovnih praktičara, a ne samo ravnatelja kao pojedinca. Model kontekstualnog vođenja temelji se na Bronfenbrennerovoj (1979) ekološkoj teoriji te uzima u obzir okruženje vodstva, odnosno mikro razinu vođenja koja se odnosi na samog vođu te makro razinu koja obuhvaća institucionalne strukture i socijalne vrijednosti koje definiraju vođenje. Mezo razina obuhvaća interakcije između mikro i makro

razine, dok se egzo razina odnosi na indirektni utjecaj mikro i makro razine na vođenje (Terlević, 2020:7, op.cit. Bronfenbrenner, 1979). Ova se teorija povezuje s kontekstualnim vođenjem stoga što uzima u obzir interkulturalne sličnosti i razlike na različitim razinama što je vidljivo iz Prikaza 7.

Prikaz 7. Kontekstualni pristup vođenju u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja

(Izvor: Buchberger, 2018. op.cit. Nivala, V. (1998) Theoretical perspectives on educational leadership. U: Hujala, E., Puroila, A. (ur.) *Towards Understanding Leadership in Early Childhood Context: Cross-Cultural Perspectives*. Oulu: Oulu University Press)



Komplementarnost vođenja i upravljanja uviđa se u tome što oba procesa uključuju utjecaj, aktivnost donošenja odluka i usmjerenost na ostvarivanje ciljeva organizacije.

Razlike se uočavaju u tome što se *upravljanje* vezuje uz sustav i organizaciju kao cjelinu, materijalne resurse i potencijale. Posebice se ističu aktivnosti financiranja, nadzora, strukturiranja, određivanja pravila i kadrovanja.

S druge pak strane, *vođenje* se vezuje uz ljude i procese unutar organizacije, ljudske resurse i potencijale te se u tom smislu ističu aktivnosti motiviranja ljudi, komuniciranja, ostvarivanja socijalnih odnosa i kreiranja vizije. Upravljanjem se nastoji zadržati učinkovitost sustava i organizacije, dok se vođenjem nastoje potaknuti promjene i inovacije te time osigurati napredak organizacije (Buchberger, 2018:17, op.cit. Staničić, 2006). Autori u svojim razmatranjima o odnosu upravljanja i vođenja ističu njihov međusobno nadopunjujući odnos koji se očituje, prije svega u procesima utjecaja, donošenja odluka i ostvarivanja ciljeva (Tablica 6).

Tablica 6. Usporedba procesa upravljanja i vođenja
(Izvor: prema Buchberger, 2017:18)

Kriterij	UPRAVLJANJE (Upravno vijeće)	VOĐENJE (Ravnatelj/ica)
<i>Razina djelovanja procesa</i>	Sustav i institucija/organizacija	Ljudi i procesi unutar organizacije
<i>Vrsta kapitala i resursa</i>	Materijalni kapital i resursi	Ljudski kapital i resursi
<i>Cilj</i>	Zadržavanje učinkovitosti organizacije	Promjena i napredak organizacije
<i>Procesi</i>	Utjecaj Donošenje odluka Ostvarivanje ciljeva i rezultata organizacije Analiziranje, organiziranje, strukturiranje, financiranje i nadzor	Utjecaj Donošenje odluka Kreiranje i ostvarivanje ciljeva i vizije organizacije Motiviranje ljudi Komuniciranje i ostvarivanje interakcije s ljudima
<i>Fokus</i>	Procedure, birokracija i rezultati Struktura i formalni odnosi Propisi i pravila	Ciljevi i vizija Interakcija i međuljudski odnosi

Kivunja (2015) konceptualizira fenomen vođenja kao 3P (eng. *people, places i practice*). Autorica naglašava kako je vođenje u kontekstu ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja usmjereno ka utjecaju na ljude (*people*), na različitim mjestima gdje se ustanova nalazi, (*places*) sukladno profesionalnom kodeksu i etičkoj praksi (*practices*).

Kada govorimo o osobama u ustanovama ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja, tada govorimo o različitim dionicima i različitim ulogama; od roditelja, djece, odgajatelja, stručnih suradnika, administrativnog osoblja, ravnatelja i drugih dionika. Svi su dionici uronjeni u kontekst iz kojeg dolaze i u kojem žive, a svoj rad temelje prvenstveno na vlastitim uvjerenjima, stavovima i vrijednostima. Tako se *mjesta* odnose na kontekst ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja. Riječ je o institucionalnom odgoju koji je odvojen od onog primarnog, obiteljskog. U kontekstu mjesta i prostora, uloga je vođe osigurati i proširiti neposredno okruženje s onim okruženjem osnivača, ministarstva, profesionalnih organizacija, odgojno-obrazovnih institucija te poslovnih centara. Posljednju od 3P čini *praksa* koju autorica Kivunja (2015) karakterizira kao različite uloge ravnatelja – *timski sudionik, dizajner politike, pedagoški dizajner i zagovornik prava*. Prema autorici Kivunja (2015) efektivni vođa je onaj koji integrira sve navedene uloge. Drugim riječima, kvaliteta liderstva u odgojno-obrazovnoj ustanovi ogleda se u profesionalnom znanju, vještini ravnatelja u kombiniranju navedenih uloga te u unutarnjim vrijednostima i stavovima pojedinca (Terlević, 2020:9).

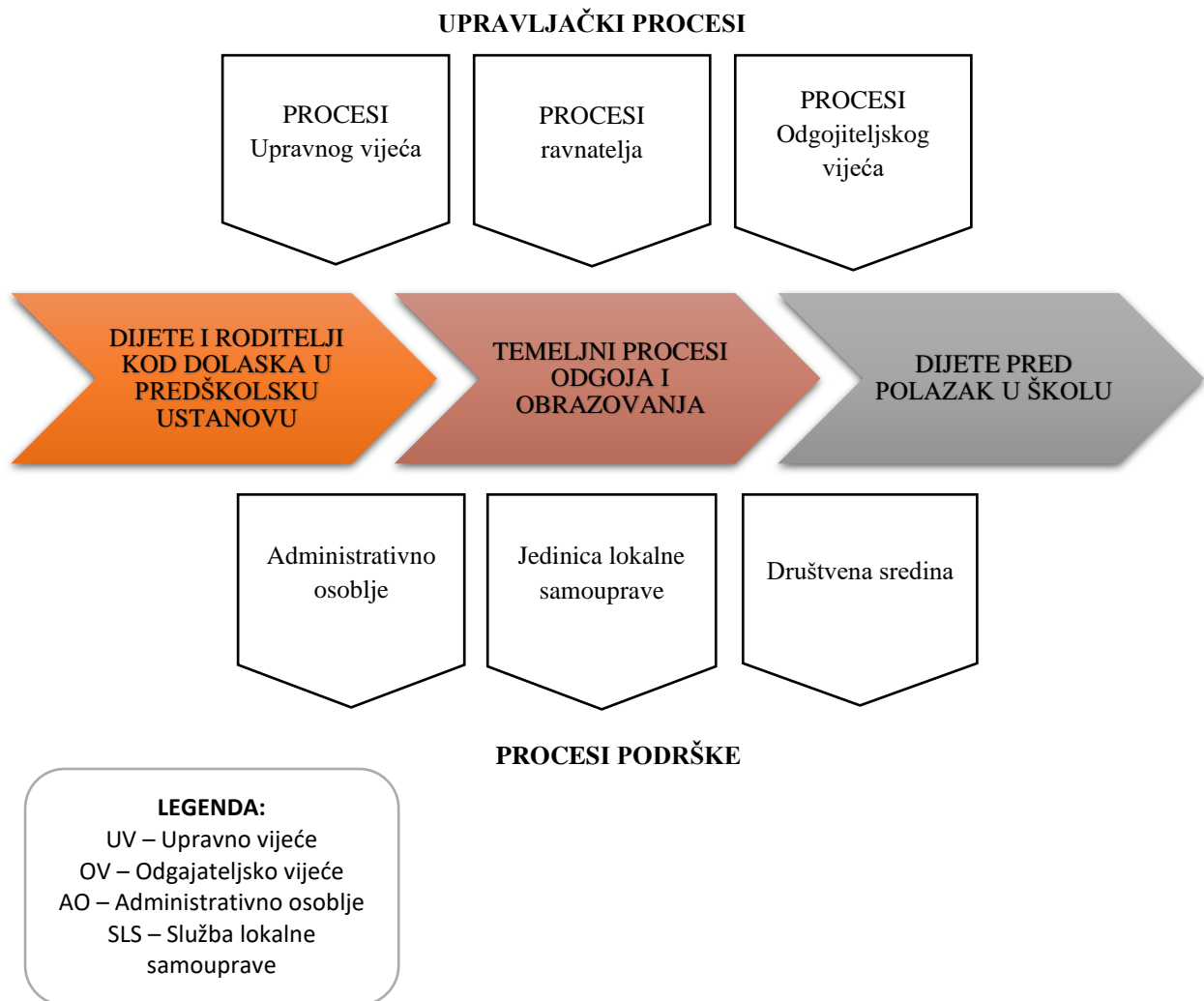
4.5. Organizacija predškolske ustanove

U dječjim vrtićima odvijaju se temeljni odgojno-obrazovni procesi koji obuhvaćaju interaktivno i multimedijalno personalno i apersonalno stvaralačko komuniciranje ravnopravnih subjekata (odgojitelja, djece i roditelja) s ciljem postizanja poželjnih ponašanja zasnovanih na paradigmama odgoja i obrazovanja (Stevanović, 2001). Na te procese bitno utječu upravljački procesi i procesi podrške. U upravljačkim procesima uz osnivača vrtića, sudjeluju upravno vijeće (upravno tijelo), ravnatelj (poslovodni i stručni voditelj dječjeg vrtića), odgojiteljsko-zdravstveno vijeće (stručno tijelo) i stručni tim vrtića (pedagog, psiholog, edukacijski-rehabilitator), dok podršku u izvođenju odgojno-obrazovnih procesa daju administrativno osoblje, službe lokalne samouprave i društvena sredina.

Na osnovi prethodnih činjenica oblikovan je model organizacije dječjih vrtića u Republici Hrvatskoj (Prikaz 8. Model procesne organizacije dječjih vrtića u Republici Hrvatskoj, str. 46.) utemeljen na procesnoj paradigmi. Promjene u obrazovnoj politici koje se odnose prvenstveno na trend jačanja autonomije predškolskih ustanova i razvoj decentralizacije u upravljanju

predškolskim sustavom, doveli su do toga predškolsko vođenje za razliku od upravljanja postane dominantan diskurs u području predškolskog menadžmenta (Mertkan, 2014).

Prikaz 8. Model procesne organizacije dječjih vrtića u Republici Hrvatskoj
(Izvor: Križman Pavlović, Bušelić, Gal, 2020:8)



Temeljem gore navedenog Prikaza 8. možemo istaknuti dva bitna zaključka. Prvi, organizacijska kultura ustanove za rani i predškolski odgoj ne sastoji se samo od ravnatelja i ostalog osoblja, već i od djece te njihovih roditelja koji se moraju smatrati jednakim partnerima i dionicima organizacijske kulture. Drugi, kultura neke organizacije proizlazi iz suradnje svih njezinih članova i time možemo zaključiti kako se navedene dimenzije oslanjaju na ideje pozicije moći i pozicije ravnatelja unutar organizacije, odnosno odgojno-obrazovne ustanove.

4.5.1. Ravnatelj predškolske ustanove - put ka kvaliteti i unapređenju odgojno-obrazovnog rada

Iako ravnatelji sebe često vide kao zrele, iskusne i visokokvalificirane osobe i sami su često podložni različitim političkim utjecajima te su u konfliktu s donošenjem odluka onih „iznad njih“ (Seme Stojnović, Hitrec, 2014). Valja istaknuti kako je ravnatelj ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje ključan čimbenik razvoja kvalitete ustanove, promicanja profesionalnog učenja i cjelokupne kulture ustanove. (Slavić, Rijavec i Matić, 2019).

Ravnatelji iniciraju promjene među kojima ističu sljedeće:

- uspostavljanje moderne online komunikacije za stalnu razmjenu iskustava s roditeljima i ljudima koji su vezani za odgoj i obrazovanje djece predškolske i školske dobi, što se pokazalo jako dobrim u novonastaloj kriznoj situaciji u vrijeme COVID-19 pandemije,
- materijalna i financijska ulaganja,
- izgradnja vizualnog identiteta vrtića,
- međunarodna suradnja,
- uspostavljanje fleksibilnog radnog vremena odgojitelja i druge inicirane promjene (Terlević, 2020:60).

Povezano s karakteristikama i stilom vođenja ravnatelja, skreće se pozornost na gradnju suradničke kulture s različitim dionicima u odgojno-obrazovnom okruženju i kapaciteta za promjene. U tom smislu, ističe se važnost stvaranja kulture učenja i suradničke kulture koje omogućuju distribuciju moći među svim dionicima ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. U pogledu ostvarivanja suradnje i partnerstva u okruženju naglašava se važnost pronalaženja zajedničkog jezika, odnosno, postizanje razumijevanja te pronalaženja mogućnosti za zajedničke dogovore s različitim dionicima. Također se ističe savjetodavna (posebice u okviru razumijevanja zakonskih regulativa) uloga Ministarstva znanosti i obrazovanja te edukacijska uloga Agencije za odgoj i obrazovanje uz istovremeno iskazivanje želje za boljim protokom informacija i jačanjem obostrane suradnje (Terlević, 2020:61).

Motivacija ljudi, neusuglašena vizija te nedostatna financijska sredstva su prepoznate kao zapreke uspostavljanju kvalitetnih suradničkih i partnerskih odnosa. Pritom se naglašava važnost brzine i ažurnosti u prilagođavanju realnim situacijama koje se događaju u vrtićkom kontekstu te nužnost izmjena i dopuna Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju, kao i Državnog pedagoškog standarda predškolskog odgoja i naobrazbe. Kada je riječ o promjenama s ciljem ostvarivanja efikasnog partnerstva s dionicima u okruženju, posebno se ističe nužnost profesionalnog usavršavanja svih dionika odgojno-obrazovnog procesa u određenim područjima, kao što su povećanje financijskih sredstava, ostvarivanje bolje komunikacije,

dijeljenje iskustava i veća povezanost među vrtićima te pridavanje većeg značaja jedinicama lokalne samouprave u zakonskoj regulativi koji su i osnivači vrtića, kako bi mogli u kontekstu svojeg okruženja i svojih realnih potreba na drugačiji način organizirati i financirati djelatnost ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja (Terlević, 2020:61).

U mnogim se zemljama stavovi znanstvenika i postojeći propisi s razine države razlikuju u tome koje kompetencije ravnatelj treba imati. Stav s razine neke države ili vlasti, očituje se u zakonima, propisima i pravilnicima. Naime, Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19, 57/22) u Republici Hrvatskoj propisuje uvjete za obnašanje dužnosti ravnatelja: „Predškolsku ustanovu predstavlja i zastupa ravnatelj, organizira rad i vodi poslovanje vrtića, te poduzima sve pravne radnje u ime i za račun dječjeg vrtića. Ravnatelj vodi stručni rad predškolske ustanove i odgovoran je za stručni rad. Ravnateljem može postati osoba s najmanje pet godina radnog iskustva, VŠŠ ili VSS stručne spreme pedagoško-humanističkog smjera“. Dakle, u Republici Hrvatskoj zakonom je propisano da ravnateljem može postati osoba koja nije kažnjavana, ima najmanje pet godina radnog iskustva u prosvjeti i odgovarajuću stručnu spremu humanističkog smjera. Školovanje iz vođenja i upravljanja nije uvjet za funkciju ravnatelja. Zakon daje velike ovlasti i odgovornosti osobi na funkciji ravnatelja u svezi s organizacijom cjelokupnog poslovanja, stručnog rada i predstavljanja vrtića, a pri izboru ravnatelja neke ustanove vodi se računa o uspješnosti u dosadašnjoj profesiji, nevezano za znanja i vještine iz područja vođenja, odnosno upravljanja (Seme Stojnović, Hitrec, 2014:103-104).

Iako se u predškolskoj ustanovi odluke donose timski, ravnatelj je taj koji snosi svu kaznenu i materijalnu odgovornost. Najjača se kontradikcija vidi u donošenju odluka od strane uprave. Uprava, naime, često zahtijeva da se odluke implementiraju u praksu što može biti u suprotnosti s odlukama tima ustanove. Istraživanje je pokazalo kako ravnatelji zapravo nemaju veliku financijsku moć, niti samostalnost. No, iako se odluke o financiranju donose na višoj razini, roditelji traže kvalitetu i odgovornost od vodstva ustanova, drugim riječima, traže odgovornost s razine rukovođenja, a ne upravljanja (Seme Stojnović, Hitrec, 2014:60).

4.5.2. Upravno vijeće

Upravno vijeće ustanove jest tijelo koje donosi programe rada i razvoja ustanove, nadzire njihovo izvršavanje, odlučuje o financijskom planu i godišnjem obračunu, predlaže osnivaču promjenu djelatnosti, daje osnivaču i ravnatelju ustanove prijedloge i mišljenja o pojedinim pitanjima te donosi odluke i obavlja druge poslove određene zakonom, aktom o osnivanju i statutom ustanove. (Zakon o ustanovama, NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08 i 127/19). Člana

Upravnog vijeća, odnosno predstavnika roditelja djece korisnika usluga Vrtića biraju roditelji na sastanku koji u tu svrhu saziva predsjednik Upravnog vijeća ili osoba koju on ovlasti, dok članove Upravnog vijeća, odnosno predstavnike Osnivača imenuje Osnivač na način propisan svojim općim aktom.

Upravno vijeće obavlja sljedeće poslove: donosi Statut i Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Vrtića; odlučuje o promjeni djelatnosti Vrtića; odlučuje o osnivanju druge pravne osobe; odlučuje o udruživanju u zajednicu ustanova; odlučuje o dugoročnom zaduživanju i davanju jamstva za kreditno zaduživanje; odlučuje o stjecanju, opterećivanju ili otuđivanju nekretnina pojedinačna vrijednost kojih prelazi 200.000,00 kuna; odlučuje o načinu raspolaganja dobiti Vrtića; odlučuje o pokriću gubitka Vrtića; odlučuje o promjeni namjene objekata i prostora Vrtića; donosi plan upisa djece za pedagošku godinu; odlučuje o davanju u zakup prostora i opreme Vrtića. Upravno vijeće također predlaže imenovanje i razrješenje ravnatelja Vrtića; promjene naziva i sjedišta Vrtića; statusne promjene Vrtića (Statut Dječjeg vrtića Vlakić Martijanec).

Upravno vijeće donosi odluke i druge opće akte utvrđene zakonom i statutom Vrtića; donosi kurikulum Vrtića na prijedlog ravnatelja te nadzire njegovo provođenje; donosi Godišnji plan i program rada Vrtića na prijedlog ravnatelja te nadzire njegovo provođenje; na prijedlog ravnatelja donosi financijski plan i godišnji obračun financijskog plana Vrtića; predlaže ravnatelju mjere u cilju ostvarivanja politike poslovanja Vrtića te osnovne smjernice za rad i poslovanje Vrtića i drugo. Upravno vijeće razmatra i odlučuje o drugim pitanjima u skladu sa zakonom, odlukom o osnivanju Vrtića, Statutom i drugim općim aktima Vrtića (Statut Dječjeg vrtića Vlakić Martijanec).

Tablica 7. Analitičke kategorije za izbor ravnatelja i upravnog vijeća u predškolskim ustanovama
(Izrada autorice prema: Statut Dječjeg vrtića Vlakić Martijanec)

ANALITIČKE KATEGORIJE			RAVNATELJ	UPRAVNO VIJEĆE
Polazno određenje ravnatelja	uloge	ravnatelj dječjeg vrtića je poslovodni i stručni voditelj	tijelo koje upravlja vrtićem i donosi odluke	
Uvjeti koje ispunjavati	kandidat mora	kandidat mora biti odgojitelj ili stručni suradnik s najmanje 5 godina radnog staža	nema uvjeta (jedan predstavnik iz reda odgojitelja ili stručnih suradnika, jedan predstavnik roditelja djece korisnika usluga, tri predstavnika koje imenuje osnivač iz reda javnih djelatnika)	

Procedura izbora	bira se na temelju javnog natječaja koji raspisuje upravno vijeće dječjeg vrtića	biraju se na sjednicama i roditeljskom sastanku (predstavnik roditelja), za člana Upravnog vijeća izabran je onaj kandidat koji dobije najveći broj glasova
Imenovanje	imenuje ga osnivač na prijedlog upravnog vijeća	članove imenuje osnivač, odgojiteljsko vijeće i roditelji
Trajanje mandata	četiri godine s mogućnošću ponovnog izbora	četiri godine s mogućnošću ponovnog izbora
Razrješenje	razrješava ga osnivač na prijedlog upravnog vijeća	odluku o razrješenju donosi tijelo koje je izabralo, odnosno imenovalo člana upravnog vijeća
Osnovni poslovi ravnatelja	predlaže godišnji plan i program rada, brine se o provođenju odluka upravnog vijeća i odgojiteljskog vijeća, te obavlja druge poslove predviđene aktom o osnivanju i statutom dječjeg vrtića	donosi opće normativno-pravne akte, predlaže općinskom vijeću imenovanje i razrješenje ravnatelja, predlaže statusne promjene vrtića, razmatra i odlučuje o drugim pitanjima u skladu sa zakonom, odlukom o osnivanju Vrtića, Statutom i drugim općim aktima Vrtića

Iz svega navedenog, vidljivo je kako Ministarstvo znanosti i obrazovanja nameće obrazovnu politiku koju ustanove moraju slijediti. No tada, u pojedinim regijama, odnosno jedinicama lokalne i regionalne samouprave dolazi do velikih nesrazmjera u provođenju obrazovnih politika, pritom se ne pridržavajući standarda zbog nemogućnosti korištenja u jednakoj mjeri financijskih sredstava za potrebe financiranja ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Dakle, jedinice lokalne i regionalne samouprave upravljaju sustavom ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, odnosno odlučuju u kojoj će mjeri financirati rani i predškolski odgoj i obrazovanje, koji je na listi prioriteta osnivaču, odnosno osobi koja je na funkciji načelnika ili gradonačelnika. Tako dolazimo do Upravnog vijeća koje naposljetku ima zadaću usvojiti odluke i normativno-pravne akte te provesti politiku koju nameće osnivač, odnosno jedinica lokalne ili regionalne samouprave. Prema tome, djeca u Republici Hrvatskoj u nejednakom su početnom položaju respektirajući mogućnosti i interes osnivača za ulaganjem vlastitih „izvornih“ proračunskih sredstava u obrazovni sustav. Drugim riječima, zakonodavni okvir i upravljačka razina utječu na razinu vođenja u okviru predškolske ustanove.

4.5.3. *Stručni tim*

U vrtiću se pojmovi odgoja i vođenja često miješaju, ponekad poistovjećuju ili pak posve suprotstavljaju. Kako bi se uspješno razvilo i odgojilo dijete, odrasli svakako moraju preuzeti vodstvo. A kako bi se profesionalno razvijali, odgojitelji koji će odgajati to dijete i oni sami trebaju vodstvo. Ako je vodstvo nefunkcionalno, uspjeha neće biti. Dakle, odgojitelji neće postići svoje profesionalne ciljeve, ustanova se neće razvijati u dobrom smjeru, a djeca se neće razvijati i izgrađivati. Stoga, pedagog mora preuzeti "pedagoško vođenje", ali istovremeno treba znati i kakvo je vodstvo potrebno njegovom vrtiću. Isto tako, treba osvijestiti sebe i sve svoje potencijale, ali i osvijestiti koje mu sve kompetencije nedostaju za takvo vodstvo. Da bi se ostvarili kvalitetni odnosi usmjereni ka rastu i razvoju vrtića, o tome netko mora brinuti, netko ih mora razvijati i podržavati. I u tome je ključna uloga pedagoga. Praksa je pokazala da konstruktivniji odnosi u velikoj mjeri pridonose zajedništvu. Oni pružaju obostrano zadovoljstvo, zdraviji su i produktivniji, što samo po sebi otvara vrata razvoju nove paradigme odnosa u pedagoškom vođenju. Riječ je o ravnopravnom dostojanstvu na koje svaki čovjek ima pravo jer je ono odlučujuće za kvalitetu nekog odnosa. Vođenje iz perspektive pedagoga podrazumijeva vođenje tima odgojitelja u ustanovi u kojoj je opisom posla zadužen za unapređenje odgojno-obrazovnog procesa (Kašuba i sur., Pedagoško vođenje i izgradnja kapaciteta ustanove iz perspektive pedagoga, 2019:41).

U formalnom obrazovanju pedagoga nedovoljno se govori o vještinama vođenja. Upravo zato pojedinac ovisi o dodatnoj izobrazbi i akcijskom istraživanju usmjerenom na vlastito vođenje kako bi bio uspješniji u svojoj profesionalnoj ulozi. Vrlo važna problematika o kojoj pedagozi u kontekstu vođenja procesa unutar odgojno-obrazovne ustanove moraju promišljati, jest što to zapravo utječe na vođenje, odnosno što pozitivno ili negativno utječe na razvoj odgojno-obrazovne prakse (Kašuba i sur., 2019:41).

Različiti timovi sastavljeni od stručnih suradnika različitih profila, ravnatelja ustanove i odgojitelja, zajednički planiraju i organiziraju rad ustanove te nastoje izgrađivati i realizirati zajedničku viziju. Koliko će u tome biti uspješni, uvelike ovisi o kvaliteti komunikacije i suradnje među njima. To znači, da im na putu ostvarivanja zajedničke vizije nisu dovoljna samo znanja stečena formalnim obrazovanjem u ciljanom stručnom području, već je potrebno posjedovati i niz vještina koje im omogućuju kvalitetnu komunikaciju i timski rad. Na kvalitetu međusobnih interakcija i suradnju među pojedincima uvelike utječe i način na koji ravnatelji, ali i pedagozi, pribavljaju stvarni autoritet. Uz poziciju moći, na pribavljanje pozicijskog autoriteta u ustanovi utječu i godine radnog staža, ali i života. One su proporcionalno povezane s inicijalnim (ali ne i trajnim) uvažavanjem i strahopoštovanjem te imaju inicijalnu prednost

pred stručnošću osobe. "Testovi" za mladu stručnu osobu koja se nađe na poziciji vođa su brojni. Iz toga proizlaze pitanja kako pribaviti dozvolu za vođenje i je li dovoljan samo pozicijski autoritet. Dakle, stručno znanje je neophodno u procesu pribavljanja stvarnog autoriteta. No, stručno znanje bez vještine vođenja apsolutno nije dovoljno. Dapače, ako je poznavanje struke jedina odlika vođe, može postići suprotni učinak. Nemogućnost "stavljanja u cipele" osoba koje vodiš, sklonost kritiziranju, omalovažavanje učinjenog, neisticanje napretka i neosiguravanje vremena za napredak paralizira voditelja i njegovo stručno znanje ipak nije dostatno. Pritom je razumijevanje osoba koje pedagog vodi, jednako važno, ako ne i važnije od stručnog znanja. Stoga je povezivanje s osobama koje pedagog vodi, ipak ključno za uspjeh vođenja (Kašuba i sur., 2019:44).

Profesionalno povezivanje označava:

- ohrabrivanje,
- poziv na (samo)refleksiju,
- postavljanje manjih dostižnih ciljeva usuglašeni s aktualnim mogućnostima kadra i kulturom ustanove u kojoj kadar treba rasti,
- zajednička evaluacija prema manjim, ali dostižnim i realnim ciljevima,
- pohvaljivanje uloženog truda,
- naglasak na uspoređivanje sa svojom praksom kakva je bila jučer, a ne s praksom drugih praktičara i građenje kulture uvažavanja i dijaloga svih članova u timu – odgojitelja, pedagoga, ravnatelja (Kašuba i sur., 2019:44).

Pri samom određivanju i definiranju vizije ustanove i smjera kojim se želi ići, česte kadrovske izmjene su ometajući faktor u tom nastojanju. Dolazak novih djelatnika podrazumijeva proces međusobnog upoznavanja, integraciju novog "seta" vrijednosti i stavova u već postojeći mozaik te prilagodbu novih članova tima na postojeću kulturu i viziju ustanove, u smislu prihvaćanja iste. Stoga je stalnost kadra i kontinuitet zajedničkog djelovanja i suradnje djelatnika, jedan od faktora koji utječe na stvaranje tradicije i čvrste kohezije među djelatnicima (Kašuba i sur., 2019:45).

Važno je promišljati o načinima vođenja ustanove, kao o jednom od kontekstualnih čimbenika koji na njega utječu. Drugim riječima, procese u ustanovi mora voditi pedagog koji autoritet pribavlja na temeljima kompetencije i profesionalnog povezivanja sa suradnicima, prepoznajući pri tome potrebe pojedinaca u timu, a poduzimajući akcije koje ostvaruju zajedničku viziju ustanove (Kašuba i sur., 2019:45).

5. ANALIZA PODATAKA PREMA DRŽAVNOM ZAVODU ZA STATISTIKU

5.1. Analiza podataka prema podacima Državnog zavoda za statistiku (DZS) – Koji gradovi imaju najviše djece u vrtićima, a koji najbolje pedagoške standarde?

Najveći broj djece na 100 stanovnika u pedagoškoj godini 2020./2021. imali su gradovi Čakovec, Solin, Korčula i Split, dok su najbolji pedagoški standard, odnosno najmanji broj djece po odgojitelju imali gradovi Novi Vinodolski, Cres, Vrlika, Mali Lošinj i Čabar. Broj djece najviše je povećan u odnosu na pedagošku godinu 2019./2020. u gradovima Sinju, Kninu, Garešnici i Gospiću. A u apsolutnim brojevima, gledano u postocima u gradovima Kutjevu, Otoku, Garešnici i Kninu.

Analiza podataka DZS-a pokazala je kako je broj djece na 100 stanovnika podjednako raspoređen u malim i srednjim gradovima, a u vodećih deset su čak i dva velika grada. Analiza ukazuje kako najmanji broj djece po odgojitelju imaju mali gradovi, a gotovo svi srednji i mali gradovi imaju porast broja djece na godišnjoj razini. Također, rast broja djece rane i predškolske dobi u prošloj je pedagoškoj godini zabilježen u 48 gradova.

Na 100 stanovnika najveći broj djece u vrtićima imali su u pedagoškoj godini 2019./2020. gradovi Čakovec (5,78), Korčula (5,70), Solin (5,52), Supetar (4,71), Nin (4,63), Kastav (4,58), Umag (4,55), Opuzen (4,43) te Rovinj i Samobor (4,49).

Po pitanju pedagoškog standarda, odnosno broja djece po odgojitelju, vidljive su ogromne razlike. Naime, u nekoliko gradova jedan odgojitelj u prosjeku brine o desetak djece, u 10 njih omjer je 8:1, a u 110 gradova diljem Hrvatske omjer je veći od 5:1. S druge strane, u Novom Vinodolskom jedan odgojitelj u prosjeku brine o samo 2,48 djeteta, u Cresu o 3,42, Vrliki 3,50, a Čabru 3,71 djeteta. Gledajući na broj odgojitelja, u top 10 gradova s najboljim pedagoškim standardom jesu Mali Lošinj i Novigrad sa 4,02, Buje sa 4,09 djeteta po odgojitelju, Benkovac 4,51 jednako kao i Vrgorac, te Rab sa 4,58 djeteta po odgojitelju (Gradonačelnik.hr: Doznali smo gdje roditelji u Hrvatskoj plaćaju najvišu cijenu dječjeg vrtića i gdje im za to ne treba ni kune, 2019).

Prikaz 9: Statistički podaci prema DZS-u

(Gradonačelnik.hr: Istražili smo gdje se najviše ulaže u vrtiće – dva grada izdvajaju preko polovice proračuna, a grad rekorder je u godinu dana ulaganja povećao za čak 65 puta, 2021)

Redni broj	Grad	Županija	Broj stanovnika 2011	Kategorija	Broj djece u vrtićima 2020/2021	Broj djece na 100 stanovnika 2020/2021
1	Čakovec	Međimurska županija	27.104	Veliki grad	1.567	5,78
2	Korčula	Dubrovačko-neretvanska županija	5.663	Mali grad	323	5,70
3	Solin	Splitsko-dalmatinska županija	23.926	Srednji grad	1.320	5,52
4	Supetar	Splitsko-dalmatinska županija	4.074	Mali grad	192	4,71
5	Nin	Zadarska županija	2.744	Mali grad	127	4,63
6	Kastav	Primorsko-goranska županija	10.440	Srednji grad	478	4,58
7	Umag	Istarska županija	13.467	Srednji grad	613	4,55
8	Rovinj	Istarska županija	14.294	Srednji grad	642	4,49
9	Samobor	Zagrebačka županija	37.633	Veliki grad	1.689	4,49
10	Opuzen	Dubrovačko-neretvanska županija	3.254	Mali grad	144	4,43

Redni broj	Grad	Županija	Broj stanovnika 2011	Kategorija	Broj djece u vrtićima 2020/2021	Broj zaposlenih u vrtićima 2020/2021	Broj djece po odgajatelju 2020/2021
1	Novi Vinodolski	Primorsko-goranska županija	5.113	Mali grad	72	29	2,48
2	Cres	Primorsko-goranska županija	2.879	Mali grad	89	26	3,42
3	Vrlika	Splitsko-dalmatinska županija	2.177	Mali grad	21	6	3,50
4	Čabar	Primorsko-goranska županija	3.770	Mali grad	141	38	3,71
5	Mali Lošinj	Primorsko-goranska županija	8.116	Mali grad	257	64	4,02
6	Novigrad	Istarska županija	4.345	Mali grad	189	47	4,02
7	Buje	Istarska županija	5.182	Mali grad	176	43	4,09
8	Benkovac	Zadarska županija	11.026	Srednji grad	203	45	4,51
9	Vrgorac	Splitsko-dalmatinska županija	6.572	Mali grad	203	45	4,51
10	Rab	Primorsko-goranska županija	8.065	Mali grad	275	60	4,58

Gledajući po broju, najviše djece u načelu ima u najvećim gradovima diljem Hrvatske, u Splitu, Osijeku, Rijeci, Velikoj Gorici, Zadru, Varaždinu, Puli, Šibeniku, Dubrovniku i Samoboru. Dok su najveći porast broja djece u pedagoškoj godini 2020./2021. u odnosu na pedagošku godinu 2019./2020. u apsolutnom iznosu imali gradovi Sinj (porast broja djece za 180), Garešnici za 175, Kninu 158, Gospiću 120, Rovinju 92, Otoku 79, Glini 74, Korčuli 67, Drnišu 60 i Novom Marofu 53. U postocima, najveći porast broja djece imali su gradovi Otok za 138,60%, Garešnica 83,33%, Kutjevo 67,11%, Knin 48,32%, Glina 47,44%, Gospić 28,50%, Korčula 26,17%, Drniš 24,49%, Sinj 23,17% i Čazma 16,75% (Gradonačelnik.hr: Istražili smo gdje se najviše ulaže u vrtiće – dva grada izdvajaju preko polovice proračuna, a grad rekorder je u godinu dana ulaganja povećao za čak 65 puta, 2021).

Prikaz 10: Statistički podaci prema DZS-u

(Gradonačelnik.hr: Istražili smo gdje se najviše ulaže u vrtiće – dva grada izdvajaju preko polovice proračuna, a grad rekorder je u godinu dana ulaganja povećao za čak 65 puta, 2021)

Redni broj	Grad	Županija	Broj stanovnika 2011	Kategorija	Broj djece u vrtićima 2019/2020	Broj djece u vrtićima 2020/2021	TREND 2019/2020-2020/2021 (broj)
1	Sinj	Splitsko-dalmatinska županija	24.826	Srednji grad	777	957	180
2	Garešnica	Bjelovarsko-bilogorska županija	10.472	Srednji grad	210	385	175
3	Knin	Šibensko-kninska županija	15.407	Srednji grad	327	485	158
4	Gospić	Ličko-senjska županija	12.745	Veliki grad	421	541	120
5	Rovinj	Istarska županija	14.294	Srednji grad	550	642	92
6	Otok (Vinkovci)	Vukovarsko-srijemska županija	6.343	Mali grad	57	136	79
7	Glina	Sisačko-moslavačka županija	9.283	Mali grad	156	230	74
8	Korčula	Dubrovačko-neretvanska županija	5.663	Mali grad	256	323	67
9	Drniš	Šibensko-kninska županija	7.498	Mali grad	245	305	60
10	Novi Marof	Varaždinska županija	13.246	Srednji grad	326	379	53

Redni broj	Grad	Županija	Broj stanovnika 2011	Kategorija	Broj djece u vrtićima 2019/2020	Broj djece u vrtićima 2020/2021	TREND 2019/2020-2020/2021 (broj)	TREND 2019/2020-2020/2021 (%)
1	Otok (Vinkovci)	Vukovarsko-srijemska županija	6.343	Mali grad	57	136	79	138,60%
2	Garešnica	Bjelovarsko-bilogorska županija	10.472	Srednji grad	210	385	175	83,33%
3	Kutjevo	Požeško-slavonska županija	6.247	Mali grad	76	127	51	67,11%
4	Knin	Šibensko-kninska županija	15.407	Srednji grad	327	485	158	48,32%
5	Glina	Sisačko-moslavačka županija	9.283	Mali grad	156	230	74	47,44%
6	Gospić	Ličko-senjska županija	12.745	Veliki grad	421	541	120	28,50%
7	Korčula	Dubrovačko-neretvanska županija	5.663	Mali grad	256	323	67	26,17%
8	Drniš	Šibensko-kninska županija	7.498	Mali grad	245	305	60	24,49%
9	Sinj	Splitsko-dalmatinska županija	24.826	Srednji grad	777	957	180	23,17%
10	Čazma	Bjelovarsko-bilogorska županija	8.077	Mali grad	197	230	33	16,75%

Područje ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja jedina je razina obrazovanja za koju su odgovorni JLS-ovi. Autonomija dodijeljena JLS-ovima u njihovu pristupu pružanju ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, kao i nedostatak zakonskog prava djece na pohađanje redovitih programa predškolskog odgoja i obrazovanja, znači da trenutno nema djelotvornog mehanizma koji bi osigurao da lokalna samouprava primjereno financira rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Bez ikakva mehanizma ujednačavanja koji bi se posebno odnosio na rani i predškolski odgoj i obrazovanje u sustavu su ukorijenjene nejednakosti između različitih geografskih područja. Decentralizacija ovlasti bez osiguranih sredstava i značajne odgovornosti za pružene usluge izravno vodi do velikih razlika u troškovima i načinima financiranja. (Središnji državni ured za demografiju i mlade, Kako do vrtića za sve? Mogućnosti financiranja sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, 2020:15-16).

6. RASPRAVA

Geografske različitosti koje su zamijećene kod upisa u dječji vrtić odražavaju ponajviše različitosti u troškovima i načinima financiranja diljem zemlje, a tome zapravo pogoduju sadašnji oblici upravljanja. Dok je pružanje ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja odgovornost JLS-ova, problem nastaje jer se upravljanje sustavom odvija, kako na nacionalnoj, tako i na lokalnoj razini.

Na nacionalnoj razini pedagoške standarde postavlja Ministarstvo znanosti i obrazovanja, gdje uključuju propise vezane uz kvalitetu i najveću dopuštenu veličinu skupine za različite uzraste djece. Standarde kvalitete propisuje Ministarstvo znanosti i obrazovanja kroz Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, ali povratne informacije od korisnika ukazuju na to da su ti standardi neprimjereni iz razloga što ne uvažavaju različitosti, odnosno mogućnosti financiranja jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, a njihovo poštivanje u praksi je nisko, osobito u pogledu veličine odgojnih skupina. Analiza je pokazala kako sadašnji maksimalan broj od dvadesetero djece po mješovitoj skupini u pravilu biva prekoračen, te da je na nacionalnoj razini prosječna veličina skupine oko 22 djece. Prijedlog koji najviše obećava jest mogućnost izmjene Državnog pedagoškog standarda predškolskog odgoja i naobrazbe kako bi se blago povećala najveća dopuštena veličina skupine, a da se pritom ne ugrozi kvaliteta pružene usluge. Zakonom se također propisuju potrebne kvalifikacije odgojitelja na nacionalnoj razini te postoji odredba prema kojoj plaće djelatnika javnih vrtića ne bi smjele biti niže od plaća djelatnika u osnovnim školama. Iako svi ovi propisi podrazumijevaju troškove, jedino je mjesto na kojem su troškovi izričito navedeni članak 42. Državnog pedagoškog standarda predškolskog odgoja i naobrazbe (DPS) kojim se utvrđuju elementi koje treba uključiti u „cijenu - troškove smještaja”, ali bez ikakve metodologije ili imenovanja onih koji su odgovorni za izračun troškova. Uloga nadzora i koordinacije sustava koju bi županije trebale imati u praksi se ne provodi, pa sustavom upravljaju lokalne i središnje vlasti. S obzirom na ulogu nadzora, županije bi teoretski mogle promicati djelotvorniju organizaciju mreže vrtića, ali postoji malo dokaza da to doista čine.

Na nacionalnoj razini u Hrvatskoj ne postoji pravo djeteta na pohađanje ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, osim obveznog programa predškole u trajanju od 250 sati prije polaska u osnovnu školu. Stoga, ne postoji ni minimalni zahtjev prema JLS-u u vezi s pružanjem ili financiranjem tih usluga, pa se pritom pojavljuju velike razlike. Činjenica jest, kako je sustav ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj u značajnijoj mjeri decentraliziran, dok su lokalne samouprave same odgovorne za najveći dio financiranja i

pružanja usluga. Osim toga, razina sufinanciranja po djetetu koje JLS-ovi plaćaju privatnim vrtićima često je niža od one koja se daje javnim vrtićima, dok je udio roditeljske participacije često viši ili neregulirani. Upravo to predstavlja izazov za pravedni pristup RPOO-u osobito u slučajevima kada su mjesta u vrtićima ograničena, pa roditelji nemaju izbora nego smjestiti dijete u privatni vrtić koji može tražiti viši iznos roditeljske participacije. Stoga, treba težiti da privatni vrtići dosegnu iste standarde transparentnosti kroz usvajanje iste metodologije određivanja troškova, istih obrazaca za izvještavanje i iste upravljačke strukture.

Sve to, dovodi do čitavog niza različitih oblika financiranja na lokalnoj razini, a prethodna istraživanja ukazuju na to, da su upravo financijske prepreke jedan od glavnog razloga zašto zapravo mnoga djeca ostaju neupisana u dječje vrtiće. Dakle, pitanja upravljanja, troškova i financiranja sama su po sebi isprepletana i odražavaju se u trendovima upisa u sustav ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Zapravo, županije imaju ulogu nadzora i koordinacije sustava, ali u praksi postoji vrlo malo dokumentiranih dokaza da županije uistinu provode djelotvornu koordinaciju u svrhu poboljšanja učinkovite raspodjele dječjih vrtića, a osobito izvan granica određenog JLS-a. Županije su zadužene za *Mjerila za osiguranje sredstava za zadovoljavanje javnih potreba u djelatnosti predškolskog odgoja* u kojima su iskazana minimalna izdavanja za rani i predškolski odgoj i obrazovanje koja se očekuju od JLS-a. Međutim, taj dokument nije vidljiv u gotovo polovini županija, dok u nekima gdje on još i postoji, zapravo nije ažuriran, pa i preko dva desetljeća. Iz navedenog zaključujemo, kako lokalna uprava snosi potpunu financijsku odgovornost pružanja usluga ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, uključujući i pravo na osnivanje novih dječjih vrtića. Odstupanja i nejednakosti koje smo uočili danas, nastavit će se, a moguće i narasti, ukoliko Ministarstvo znanosti i obrazovanja ne poduzme radnje kako bismo uspostavili ravnotežu u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.

7. ZAKLJUČAK

Polazište za upravljanje sustavom ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja jest Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe (NN 63/2008 i 90/2010) na koji utječu svi sudionici koji su aktivno uključeni u sustav ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja (od Osnivača, preko Upravnog vijeća, Odgojiteljsko-zdravstvenog vijeća, stručnog tima vrtića do ravnatelja). Standarde kvalitete propisuje Ministarstvo znanosti i obrazovanja kroz Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, ali povratne informacije od korisnika usluga ukazuju na to, da su ti standardi prestrogi, a njihovo poštivanje u praksi nisko, osobito u pogledu veličine odgojnih skupina. Dakle, Ministarstvo znanosti i obrazovanja nameće obrazovnu politiku (konkretno, Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe) koju ustanove moraju slijediti. Kako je planiranje u potpunosti preneseno na gradove i općine postoje velike razlike između JLS-ova u smislu resursa iz lokalnih proračuna koji se ulažu u rani i predškolski odgoj i obrazovanje, iz čega je vidljivo kako su usluge ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Hrvatskoj decentralizirane i povjerene gradovima i općinama. Stoga, u ustroju predškolskih ustanova postoji veliki broj različitih varijacija s obzirom kako ima do 556 mogućih oblika njihova uređenja. Iz tog razloga, upravljanje i financiranje na nacionalnoj razini značajno utječe na to kako će se na lokalnoj razini ustrojiti pristup ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju, što često vodi do nezadovoljavanja pedagoškog standarda. Dakle, jedinice lokalne i regionalne samouprave upravljaju sustavom ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, odnosno odlučuju u kojoj će mjeri financirati rani i predškolski odgoj i obrazovanje, koji je na listi prioriteta osnivaču, odnosno osobi koja je na funkciji načelnika ili gradonačelnika. Tako dolazimo do Upravnog vijeća koje naposljetku ima zadaću usvojiti odluke i normativno-pravne akte te provesti politiku koju nameće osnivač, odnosno jedinica lokalne ili regionalne samouprave. Drugim riječima, zakonodavni okvir i upravljačka razina utječu na razinu vođenja u okviru predškolske ustanove. Djeca u Republici Hrvatskoj u nejednakom su početnom položaju respektirajući mogućnosti i interes osnivača za ulaganjem vlastitih „izvornih“ proračunskih sredstava u obrazovni sustav, pa možemo zaključiti, kako na djetetove mogućnosti pristupa ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju ozbiljno utječe mjesto stanovanja. Kako bi se do 2030. godine ostvario univerzalni pristup biti će prijeko potrebne intervencije javnih obrazovnih politika, a koje se odnose, ne samo na mjere kontrole troškova, već i na nužne promjene u načinu financiranja ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Postupak određivanja treba se temeljiti na jednoznačnim, dobro definiranim elementima troškova, koji trebaju biti jednako tumačeni i usvojeni na nacionalnoj razini uz

metodologiju određivanja troškova na razini JLS-ova kako za javne, tako i za privatne vrtiće. Ako je Republika Hrvatska ozbiljna u svojoj namjeri postizanja univerzalnog pristupa ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju, onda je potrebno uskladiti djelovanje u čitavom sustavu, a što zahtijeva vodstvo tijela središnje države, odnosno Ministarstva znanosti i obrazovanja. Dakako, povećanje raspoloživih financijskih sredstava, umrežavanje odgojno-obrazovnih ustanova te promjene zakonskih regulativa, zasigurno mogu doprinijeti djelotvornijoj praksi vođenja i upravljanja te jačanju kapaciteta ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.

8. LITERATURA

Autor nepoznat (2013). Poslovni dnevnik. Rukovoditelji mogu biti ili autokrati ili demokrati. Preuzeto 21.2.2022. sa: <http://www.poslovni.hr/poduzetnik/rukovoditelji-mogu-biti-iliautokrati-ili-demokrati-253925>.

Barić, V. (1998). *Obrazovna politika i čimbenici njezine učinkovitosti*. Ekonomski pregled, 49 (9-10), 927-945.

Belak V. (2014). *Menadžment u teoriji i praksi*. Zagreb: Belak excellens d.o.o.

Bahtijarević-Šiber, F. (1998). Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima. *Slobodno poduzetništvo: Zagreb, SP 7/98.*, str. 121-130

Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.

Bahtijarević Šiber, F. (1994). Poduzetnička organizacija i management-biheviornalni pristup, RFIN br. 2, Zagreb.

Buble M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.

Buble, M. (1993). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet.

Buchberger, I. (2018). *Pretpostavke i obilježja vođenja u hrvatskim osnovnim školama*. (Doktorska disertacija). Filozofski fakultet u Rijeci, Rijeka. Preuzeto 22.02.2022. sa <https://repository.ffri.uniri.hr/islandora/object/ffri%3A1640/datastream/PDF/view>

Buhač, Lj. (2017). Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta. *Acta Iadertina*, 14(1), 0-0, 61-80. Preuzeto 28.02.2022. sa <https://hrcak.srce.hr/190035>.

Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*. Vol 27, No 3, 391-406.

Dječji vrtić „Radost“ Zagreb. Preuzeto 20.06.2022. sa <https://vrtic-radost.zagreb.hr/default.aspx?id=174>

Dobrotić, I., Matković, T., Menger, V. (2018). *Analiza pristupačnosti, kvalitete, kapaciteta i financiranja sustava ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj*. Studija. Zagreb: Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku.

Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe (NN 63/2008, 90/2010). Preuzeto 23.10.2021. sa https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_63_2128.html

Dujanić M. (2007). *Osnove menadžmenta*. Rijeka.

Goić, S. (1998). *Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

Gradonačelnik.hr - *Istražili smo gdje se najviše ulaže u vrtiće – dva grada izdvajaju preko polovice proračuna, a grad rekorder je u godinu dana ulaganja povećao za čak 65 puta!*
Preuzeto 23.01.2022.: <https://gradonacelnik.hr/home-glavna-vijest/istrazili-smo-koji-gradovi-najvise-ulazu-u-vrtice-dva-izdvajaju-preko-polovice-proracuna-a-rekorder-je-sredstva-u-godinu-dana-povecao-za-65-puta/>

Gradonačelnik.hr – *Barišić, I. Doznali smo gdje roditelji u Hrvatskoj plaćaju najvišu cijenu dječjeg vrtića i gdje im za to ne treba ni kune.* Preuzeto 23.01.2022.:
<https://www.tportal.hr/biznis/clanak/doznali-smo-gdje-roditelji-u-hrvatskoj-placaju-najvisu-cijenu-djecjeg-vrtica-i-gdje-im-za-to-ne-treba-ni-kune-foto-20190123>, preuzeto 19.12.2021.

Horvat, Đ. (2015). *Temeljne funkcije upravljanja*. Zagreb: Effectus.

Kašuba, V., Slamar, M., Knežević, J., Vidačić Maraš, B., Bilogrević, N., Debeljak, I., Malašić A. (2019). *Pedagoško vođenje i izgradnja kapaciteta ustanove iz perspektive pedagoga*. U: Izvan okvira 4: Mudrost vođenja: prikaz istraživanja i alati razvoja prakse (str. 39-59). Zagreb: Element.

Kivunja, C. (2015). Leadership in Early Childhood Education Contexts: Looks, Roles, and Functions. *Creative Education*, 6, 1710-1717. Preuzeto 18.03.2022.:
<http://dx.doi.org/10.4236/ce.2015.616172>.

Koontz, H., Weihrich, H. (1994). *Menadžment*. Zagreb: Mate d.o.o.

Križman Pavlović, D., Bušelić, M., Gal, S. (2020). Kvaliteta odgajatelja – čimbenik kvalitete hrvatskog sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. (Izvorni znanstveni rad). *Oeconomica Jadertina*, Vol. 10 No. 1, 3-30. Preuzeto 22.02.2022. sa
<https://hrcak.srce.hr/file/349142>

Lozić, J. (2012). *Osnove menadžmenta*. Split: Sveučilište u Splitu.

Madurić, J., Šimić, D. i Rašan-Križanac, M. (2009). Organizacija škole. U: *Karstanje, P. (ur.) Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje*. Zbornik radova. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje. Preuzeto 22.02.2022. sa
<https://www.azoo.hr/app/uploads/uvezeno/datoteke/ravnatelj-skole-upravljanje-vodjenje-2009-1536865905.pdf>

Magaš, M. i Tatalović Vorkapić, S. (2015). Stavovi ravnatelja prema (samo)vrednovanju u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. *Život i škola, LXI(2)*, 27-37. Preuzeto 31.02.2022. sa
<https://hrcak.srce.hr/file/238997>

Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.

Mertkan, S. (2014). In search of leadership: what happened to management? *Educational Management Administration & Leadership*. Vol 42, No 2, 226–242.

Miletić, J. (2020.) Uloga marketinga u upravljanju odgojno-obrazovnom ustanovom. (Pregledni rad). Sveučilište u Zadru. *Školski vjesnik: časopis za pedagogijsku teoriju i praksu*, Vol. 69 No 1, 261-276. Preuzeto 23.2.2022. sa <https://hrcak.srce.hr/file/360113>

Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa [MZO]. (2008). *Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe; Nacrt prijedloga*. Preuzeto 23.10.2021.: https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2019-01-18/075711/STANDARD_PREDSKOLSKI.pdf

Moyles, J. (2006). *Effective Leadership and Management in The Early Years*. London. Preuzeto 23.2.2022. sa https://books.google.hr/books?id=po8w991YH7oC&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Mudre izreke. Preuzeto 28.05.2022. sa <http://www.antonija-horvatek.from.hr/duh-kut/izreke-teme/uspjeh-neuspjeh-pogreske.htm>

Najbolji menadžerski citati. Preuzeto 13.4.2022. sa <https://cs.cm-sobral-monte-agraco.pt/123-best-management-quotes>

Organization for Economic Cooperation and Development [OECD]. (2010). *Što čini školske sustave učinkovitima?* Preuzeto 7.2.2022. sa <http://pisa.hr/media/1150/%C5%A1to-%C4%8Dini-%C5%A1kolske-sustave-u-%C4%8Dinkovitima-final-version.pdf>

Pfeifer, S. (2012). *Interna skripta za kolegij „Menadžment“*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. Preuzeto 23.2.2022. sa <http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2019/01/Interna-skripta-7.pdf>

Rahimić Z. (2010). *Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Premier Febeco d.o.o. Mostar.

Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment: Teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

Seme Stojnović, I., Hitrec, S. (2014). *Suvremeno vođenje u odgoju i obrazovanju*. Zagreb: Golden marketing-Tehnička knjiga.

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

Slavić, A., Rijavec, M. i Matić, D. (2019). Stil vodstva ravnatelja i subjektivna dobrobit učitelja: posredujuća uloga školske kulture. *Napredak*, 160(1-2), 7-27. Preuzeto 01.03.2022. sa <https://hrcak.srce.hr/224378>.

Središnji državni ured za demografiju i mlade. (2020). *Kako do vrtića za sve? Mogućnosti financiranja sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja*, Ured UNICEF-a za

Hrvatsku..

Preuzeto

23.10.2021.

sa

<https://demografijaimladi.gov.hr/UserDocsImages/Direktorij%201/Kako%20do%20vrti%C4%87a%20za%20sve.pdf>

Staničić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu. *Odgojne znanosti, Vol. 8 No. 2 (12)*, 515-533. Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Preuzeto 21.02.2022. sa <https://hrcak.srce.hr/clanak/37091>

Statut Dječjeg vrtića Vlakić Martijanec. Preuzeto 21.02.2022. sa <http://djecji-vrtic-vlacic-martijanec.hr/>

Stevanović, M. (2001). *Predškolska pedagogija*. I, R&S, Tuzla.

Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije. (2014). Zagreb: Ministarstvo znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske. Preuzeto 21.02.2022. sa <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/ZPPI/Strategije/Strategija%20obrazovanja,%20znanosti%20i%20tehnologije%20%28radni%20materijal%29.pdf>

Šimić, D. (2015). Karakteristike vođenja kod menadžera u javnom i privatnom sektoru Šibensko-kninske županije. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, Vol. No. 3-4/2015*, 107-118. Preuzeto 21.02.2022. sa <https://hrcak.srce.hr/file/220751>

Škrtić, M. (2006). *Osnove poduzetništva i menadžmenta*. Zagreb: Katma.

Terlević, M. (2020). *Vođenje u ustanovama ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja: između poželjnoga i stvarnoga*. (Diplomski rad). Rijeka: Sveučilište u Rijeci. Preuzeto 23.2.2022. sa <https://repository.ufri.uniri.hr/islandora/object/ufri:730/datastream/PDF/view>

Trstenjak, M., Kukovec, D. (2018). *Osnove menadžmenta*. Čakovec: Međimursko Veleučilište u Čakovcu. Preuzeto 21.02.2022. sa <https://www.mev.hr/wp-content/uploads/2019/01/Osnove-menad%C5%BEmenta-1.-dio.pdf>

Vujić, V. (2008). *Menadžment ljudskog kapitala*. 3.izdanje, Opatija: Sveučilište u Rijeci - Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19). Preuzeto 23.10.2021. sa <https://www.zakon.hr/z/492/Zakon-o-pred%C5%A1kolskom-odgoju-i-obrazovanju>

SUZANA GALAUER

(Ime i prezime studentice)

Izjava o izvornosti diplomskoga rada

Ja, Suzana Galauer, kao pristupnica za stjecanje zvanja magistra ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, izjavljujem i svojim vlastoručnim potpisom potvrđujem, da je ovaj diplomski rad isključivo rezultat moga vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i priložen popis literature. Izjavljujem da ni jedan dio diplomskoga rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno, da nije prepisan iz necitiranoga rada, pa samim time ne krši ničija autorska prava. Također, izjavljujem da ni jedan dio diplomskoga rada nije iskorišten ni za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Studentica:

(vlastoručni potpis)

U Čakovcu, 01.07.2022. godine