

# Samopercepcija poduzetničke kompetencije ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja

---

**Buljan, Nina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:380855>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-24**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za pedagogiju

Diplomski sveučilišni studij pedagogije (dvopredmetni)

**Nina Buljan**

**Samopercepcija poduzetničke kompetencije ravnatelja  
ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**

**Diplomski rad**

Zadar, 2023.

Sveučilište u Zadru

Odjel za pedagogiju  
Diplomski sveučilišni studij pedagogije (dvopredmetni)

Samopercepcija poduzetničke kompetencije ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i  
obrazovanja

Diplomski rad

Student/ica:

Nina Buljan

Mentor/ica:

izv. prof. dr. sc. Daliborka Luketić

Zadar, 2023.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Nina Buljan**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Samopercepcija poduzetničke kompetencije ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 20. rujna 2023.

## SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD.....   | 1  |
| 2. OBILJEŽJA RANOG I PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA TE ULOGE RAVNATELJA U USTANOVAMA RANOG I PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA.....                                     | 4  |
| 2.1. Svrha ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.....  | 4  |
| 2.2. Uloga ravnatelja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.....  | 8  |
| 3. ODGOJ I OBRAZOVANJE ZA PODUZETNIŠTVO.....   | 12 |
| 3.1. Poduzetništvo u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju.....  | 16 |
| 4. PODUZETNIČKA KOMPETENCIJA.....  | 20 |
| 4.1. Temeljne kompetencijske sastavnice poduzetničke kompetencije.....   | 21 |
| 4.2. Definiranje poduzetničke kompetencije u kontekstu uloge ravnatelja odgojno-obrazovne ustanove.....  | 22 |
| 4.3. Poduzetnička kompetencija ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.....  | 23 |
| 5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....  | 27 |
| 5.1. Problem istraživanja.....   | 27 |
| 5.2. Cilj istraživanja.....  | 28 |
| 5.3. Zadaci istraživanja.....  | 29 |
| 5.4. Metoda i instrumenti istraživanja.....  | 29 |
| 5.5. Sudionici istraživanja.....   | 30 |
| 5.6. Postupak i tijek provođenja istraživanja.....   | 30 |
| 5.7. Postupak i obrada podataka istraživanja.....  | 31 |
| 6. ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....  | 32 |
| 6.1. Određivanje i razumijevanje poduzetničke kompetencije kod ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.....  | 32 |
| 6.2. Društveno-odgojna vrijednost poduzetništva te odgoja i obrazovanja za poduzetništvo iz perspektive ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja..... | 38 |
| 6.3. Elementi uspješnog vođenja ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja iz perspektive ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.....       | 47 |

|  |    |
|--|----|
| 6.4. Obilježja rada ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u poticanju odgoja i obrazovanja za poduzetništvo.....   | 52 |
| 6.5. Međuodnos samopercepcije poduzetničke kompetencije i procjene uspješnog vođenja ustanove kod ravnatelja ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.....                          | 56 |
| 6.6. Samopercepcija poduzetničke kompetencije kod ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja na temelju radnog iskustva, stupnja obrazovanja i radnog mjesta..... | 59 |
| 6.7. Prepreke i izazovi ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja pri razvoju poduzetničkih kompetencije.....  | 63 |
| 6.8. Načini unapređivanja poduzetničke kompetencije kod ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.....   | 67 |
| 7. OSVRT NA PROVEDENO ISTRAŽIVANJE I PREPORUKE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA.....   | 70 |
| 8. ZAKLJUČAK.....  | 72 |
| 9. POPIS LITERATURE.....   | 75 |
| 10. PRILOZI.....   | 80 |
| 11. SAŽETAK.....   | 90 |

## 1. UVOD

Rani i predškolski odgoj i obrazovanje predstavlja temeljnu fazu u životu svakog pojedinca te igra ključnu ulogu u njegovom razvoju i pripremi za budućnost. Kako bi se ostvario kvalitetan odgoj od najranije dobi svakog pojedinca, uz obitelj značajnu funkciju ima društvena ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje koja treba omogućiti adekvatne uvjete za cjeloviti razvoj svakog djeteta obuhvaćajući pritom sva temeljna odgojna područja. Upravo ravnatelji kao stručne osobe na rukovoditeljskoj poziciji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja imaju nezamjenjivu ulogu u osiguravanju optimalnih uvjeta za dječji cjeloviti razvoj i učenje. Pedagoški promatrajući, može se reći kako su ravnatelji kompetentne osobe koje se nalaze na rukovoditeljskom položaju odgojno-obrazovne ustanove, što ujedno znači da su i najodgovorniji za vođenje cjelokupnog odgojno-obrazovnog rada, realiziranju određenih obrazovnih programa sa svim dionicima ustanove, kao i u osiguravanju stalne kvalitete rada ustanove. No, valja naglasiti da uloga ravnatelja nije samo administrativnog karaktera, već se sve više oblikuje kao složena poduzetnička strategija koja zahtijeva razne kompetencije i vještine kako bi se uopće ostvarili najbolji rezultati u svim aspektima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. S obzirom da je ravnatelj na glavnoj poziciji odgojno-obrazovne ustanove, može se pretpostaviti da od njega započinje glavna transmisija znanja i vještina prema ostalim dionicima, te se stoga otvara prostor za razmišljanje o važnosti posjedovanja same poduzetničke kompetencije kod ravnatelja predškolskih ustanova i njihovoj samopercepciji istog.

Prema Bašić i suradnicima (2005), sama percepcija predstavlja važan odnos između naše percepcije ostalih ljudi oko nas i percepcije nas samih. Stoga, stručni djelatnici predškolske ustanove, a time i sami njeni ravnatelji, predstavljaju "važne osobe o kojima ovisi socijalizacija djece te zato moraju znati usmjeriti pozornost i na sebe same i svoje postupke" (Bašić i sur., 2005: 209) kako bi se znali adekvatno samovrednovati u službi odgojno profesionalnog rada i biti kvalitetan socijalni model od kojih djeca usvajaju znanja i vještine. Drugim riječima, samopercepcija određenih kompetentnosti kod stručnog osoblja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja predstavlja nezaobilaznu komponentu u procjenjivanju uspješnosti njihovog rada, pa i rada same ustanove. Stoga, intencija ovoga rada je usmjeravanje pozornosti na analiziranje načina na koje ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja percipiraju vlastitu poduzetničku kompetenciju te na koji način ona može doprinijeti njihovom vođenju i upravljanju ustanovom, ali i kako je mogu potencijalno razvijati u budućnosti. Iako

postoji sve veće priznanje poduzetništva u predškolskim odgojno-obrazovnim ustanovama, svejedno mogu postojati različita tumačenja i percepcije njihovih ravnatelja o njihovoj poduzetničkoj kompetenciji. S obzirom da samopercepcija ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja može biti dinamična kategorija koja se mijenja s vremenom i iskustvom, kao i važan element u njihovom profesionalnom razvoju, u unapređenju vještina rukovođenja te postizanju boljih rezultata u upravljanju ustanovom, istraživanjem se želi istražiti upravo način na koji ravnatelji doživljavaju sebe i procjenjuju sebe u svojoj funkciji rukovoditelja predškolske ustanove. Ujedno, nedovoljno su istražene upravo samoprocjene poduzetničke kompetencije ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Proučavajući literaturu ustanovljeno je da se istraživanja na ovu tematiku češće provode s djecom ili pak odgajateljima i nastavnicima, dok manje s ravnateljima obrazovnih ustanova, konkretno u ovom pogledu s ravnateljima ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.

Rad je strukturiran na slijedeći način. Na samom početku kao polazište za razumijevanje same teme rada, objasniti će se smisao i svrha ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja koji ne ostaje zaštićen od implikacija društveno-gospodarskih promjena te posljedica implementacije poduzetništva i poduzetničkog obrazovanja. Odgoj i obrazovanje su oduvijek bili podložni društvenim promjenama koje su zahtijevale nove oblike rada i učenja. Uzimajući u obzir navedeno, s obzirom da se u skladu sa zahtjevima društva mijenja i uloga ravnatelja te stvara potreba za njegovim novim vještinama i znanjima, razraditi će se značajke uloge ravnatelja u predškolskim ustanovama. Zatim, u općenitom smislu na razini društva vlada određena promocija poduzetništva, stoga će se kroz rad prikazati i značajke, svrhe i posljedice implementacije poduzetničkog odgoja i obrazovanja. Dalje, razraditi će se značenje poduzetničke kompetencije i njenih temeljnih sastavnica, kao i važnost kvalitetnog kompetencijskog profila ravnatelja predškolskih ustanova. Objasniti će se specifičnosti metodološkog dijela provedenog istraživanja te detaljno prikazati analize dobivenih rezultata istraživanja. U tom kontekstu, cilj rada je kritički se osvrnuti i analizirati samopercepcije poduzetničke kompetencije kod ispitanih ravnatelja. Pod okriljem polustrukturiranog intervjua kao korištene metode kvalitativnog tipa istraživanja, fokus rada je stavljen na uloge i individualne percepcije ravnateljica predškolskih ustanova na području grada Splita, grada Zagreba, otoka Brača te otoka Hvara. U navedenim urbanim i otočkim sredinama, ravnateljice predstavljaju ključne dionike u osiguravanju primjerenog ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Prema tome, istraživanjem se nastojalo dublje razumjeti kako ravnateljice predškolskih ustanova na različitim geografskim lokacijama percipiraju svoju ulogu,



kompetencije te izazove i prepreke s kojima se suočavaju u svakodnevnom vođenju i upravljanju ustanovom. Ovaj rad nastoji doprinijeti razumijevanju važnosti posjedovanja poduzetničkih kompetencija kod ravnatelja u kontekstu vođenja i upravljanja ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, te pružiti detaljniji uvid u izazove i prepreke s kojima se ravnatelji mogu suočiti u svome profesionalnom radu, a što im može otežavati njihovo daljnje (samo)usavršavanje i razvoj poduzetničkih kompetencija. Analiziranje i opisivanje njihovih individualnih percepcija i iskustava dobivenih kroz istraživanje, može potencijalno pomoći u identificiranju potrebe za sustavnom društvenom-političkom podrškom u unapređenju poduzetničkih kompetencija među ravnateljima predškolskih ustanova s ciljem osiguravanja kvalitetnog ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja diljem Hrvatske. Temeljna svrha ovog rada je doprinijeti kvalitetnijem razumijevanju uloge ravnatelja predškolskih ustanova u suvremenom društvu, te potaknuti čitatelja na razmišljanje o načinima unapređenja kvalitete usluga koje se kroz odgoj i obrazovanje pružaju najmlađima u društvu, ali i na promišljanje o značaju uloge ravnatelja i potreba za njihovim profesionalnim razvojem.

## **2. OBILJEŽJA RANOG I PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA TE ULOGE RAVNATELJA U USTANOVAMA RANOG I PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA**

### *2.1. Svrha ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja*

Rani i predškolski odgoj i obrazovanje ključni su periodi u životu pojedinca koji predstavljaju temelj za njegovo daljnje obrazovanje i razvoj. Prema tome, na samom početku valja istaknuti različite aspekte i značajke ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja kako bi se u nastavku rada mogla podrobnije razraditi sama tema rada.

Prije svega, vrijedno je naglasiti kako su se kroz povijest pa sve do danas predodžbe o djetetu i djetinjstvu kao važnom životnom razdoblju mijenjale, čime su i ideje o ranom i predškolskom odgoju znatno evoluirale. Dok u doba antike i srednjeg vijeka nije postojala posebna konstrukcija o djetetu kao posebnom biću, s dolaskom modernog doba svijest o djetetu i predškolskom odgoju postepeno napreduje te se na dijete počinje promatrati kao posebnu individuu. Promatrajući unatrag u prošlost, u vidu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja nezaobilazno je istaknuti slavnog češkog pedagoga Jan Amosa Komenskog koji je u svome djelu Materinska škola prvi sustavno opisao predškolski odgoj i uočio njegov značaj. J. A. Komensky je u 17. stoljeću naglasio potrebna sredstva odgoja djece predškolske dobi, a koja su se odnosila na stalni primjer „vrline i dobrog moralnog odgoja, pravovremeno i oprezno upućivanje te umjerenu disciplinu djece“ (Komensky, 1980: 14). Također, istaknuo je da se dijete u prvih šest godina života treba vježbati razumu, radu, umijeću, govoru, moralu i vrlinama te očuvanju zdravlja (Komensky, 1980). Na temeljima ideja J.A. Komenskog počela se razvijati suvremena znanost o ranom i predškolskom odgoju u okvirima pedagogije koja se danas i dalje usavršava. Može se primijetiti da se dijete sve do početka 20. stoljeća i dolaska reformne pedagogije promatralo kao objekt, a ne kao subjekt u odgojnim nastojanjima. Od početka 20. stoljeća na dijete se gleda kao na društvenog aktera koji je važan za budućnost ljudske civilizacije. Upravo se u to vrijeme švedska spisateljica Key (2000 [1900]) sa stajališta naturalizma i individualizma zauzela za maksimalna prava djece, te istaknula kako cilj odgoja ne smije biti dresura koja vodi k uniformiranosti, već 99 % odgoja treba biti vođenje djeteta bez upliva. Umijeće odgoja je stvoriti uvjete za prirodan odgoj. Key (2000 [1900]) je kritizirala društvo koje prerano postavlja cilj da djeca postanu korisni članovi društva. Shodno, Marija Montessori je jednako tako početkom 20. stoljeća predstavila koncept pedagoški pripremljenog

okruženja, koji su kasnije mnogi autori modificirali i razvijali. Prema Montessori koncepciji odgoja, organizacija prostora i materijala temelji se na razumijevanju djeteta kao komponentne osobe koja ima sposobnost donošenja vlastitih odluka i organiziranja vlastitih aktivnosti (Slunjski, 2011). Vrlo je važan razvoj upijajućeg uma djeteta koji se bazira na usavršavanju vještina i stjecanju kompetencija u njegovom neposrednom okruženju (Slunjski, 2011).

Dakle, povijesno gledano, ideje o odgoju i obrazovanju su se uvijek transformirale i prilagođavale dominantnim društvenim očekivanjima i zahtjevima. Tako je primjerice još u srednjem vijeku slavni Michel de Montaigne primjetio nešto što možemo smatrati danas jednako važnim, a to je da najveća teškoća i najvažniji dio ljudskog znanja leži upravo ondje gdje je u pitanju odgoj i obrazovanje djecom (Montaigne, 2007 [1588]). Kroz prošlost su odgoj i obrazovanje uvijek bili pod utjecajem društvenih sila, a ako bi neke ideje bile neprimjerene za društveni aktualitet lako bi se odbacivale ili uništavale (Pintar, 2020). No, svakako bitno je napomenuti da se s pojavom pedocentrizma, kao teorijskog smjera u pedagogiji koji dijete stavlja u središte odgoja, za vrijeme humanizma i renesanse a kasnije i na početku 20. st., djetetova dobrobit počela promatrati kao prioritet svakog društvenog nastojanja (Pintar, 2020). U kasnijem dijelu 20. st. popularizirala se literatura koja promovira dijete kao biće koje je rođeno dobro. Suvremena pedagoška misao proizlazi upravo iz djeteta i bazira se na njegovim potrebama i pravima, te ga predstavlja kao centralnu društvenu vrijednost (Pintar, 2018). Prema tome, vidljivo je da se i danas određene povijesne ideje o ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju ponovno aktualiziraju, ali i u redefiniranom obliku pod suvremenim društvenim zahtjevima. Stoga je nužno u nastavku istaknuti različite aspekte, smisao, svrhe i ciljeve današnjeg ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja kako bismo dobili širu sliku odgojno-obrazovnog konteksta u kojem djeca predškolske dobi odrastaju, ali i ostali stručni akteri profesionalno djeluju.

Prvotno, neophodno je naglasiti kako se rani i predškolski odgoj i obrazovanje prvo ostvaruje unutar obitelji, a potom u društvenim ustanovama za predškolski odgoj. Suvremena znanost pedagogije slaže se da je zdrava i stabilna kulturna obiteljska sredina najvažniji odgojni činitelj u ranom i predškolskom dobu djeteta, a glavna pomoć obitelji u ostvarivanju odgoja jest ustanova za predškolski odgoj (Vukasović, 2001). Dječji vrtić je upravo “temeljni tip ustanove za odgoj djece predškolske dobi, te je organiziran tako da pruža svestrani odgoj toj djeci, da ih priprema za školu i život i da suradnjom s roditeljima pomaže obitelji u realizaciji društveno pozitivnih odgojnih nastojanja” (Vukasović, 2001: 227). Dok rano djetinjstvo djeteta počinje

od rođenja i traje do navršene treće godine, predškolsko doba je razdoblje od navršene treće godine do polaska djeteta u školu (Fruk, 2019). Suvremeni pogled na djecu nastoji promatrati djecu kao aktivne sudionike u procesu odgoja i obrazovanja, ali pritome zahtijeva okruženje koje omogućuje razvoj svih njihovih potencijala. Kako bi se navedeno u potpunosti realiziralo i ostvarilo, važna je učinkovitost i kvaliteta predškolske ustanove koja bi trebala biti (pred)uvjet za postizanje pozitivnih ishoda i utjecaja na cjelokupni razvoj djece (Kokanović, 2021). Stoga, kada detaljnije promatramo sustav ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, može se reći da konkretno u hrvatskom kontekstu postoje razni strateški dokumenti koji propisuju koncept odgoja i obrazovanja u predškolskim ustanovama poput Programskog usmjerenja odgoja i obrazovanja predškolske djece (1991), Nacionalnog kurikuluma za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (2015), Strategija obrazovanja znanosti i tehnologije (2015) i sličnih, a naglašavaju važnost cjelovitog pristupa u odgoju i obrazovanju djece koji uključuje vrijednosti, kvalitetno okruženje i jednakost pristupa za sve (Kokanović, 2021). Sam smisao ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja jest da u suglasnosti s temeljnim odgojnim ciljevima i zakonitostima psihofizičkog razvoja djece i brigom o djeci i njihovom raznovrsnom aktivnošću osigura povoljne uvjete za sretno proživljavanje djetinjstva (Vukasović, 2001). U suvremenom odgojno-obrazovnom pristupu važno je sustavno razmišljati i uzimati u obzir dinamičnu složenost odgojno-obrazovne ustanove, te uvažavati interakcije različitih kulturalnih i strukturalnih dimenzija koje utječu na kvalitetu života, odgoja i obrazovanja djeteta. Za suvremeni odgoj upravo je karakterističan holistički pristup koji se primjenjuje kako u promatranju i tumačenju konteksta pojedine odgojno-obrazovne ustanove, tako i u odgoju i obrazovanju svakog pojedinog djeteta (Slunjski, 2009). Dalje, važno je napomenuti da je u Hrvatskoj 2010. godine stupio na snagu Nacionalni okvirni kurikulum za predškolsko obrazovanje koji naglašava važnost prilagođavanja odgojno-obrazovnih metoda i sredstava pojedinačnim potrebama i sposobnostima djeteta. Dokument se zalaže za stvaranje poticajnog okruženja za učenje u kojem će dijete biti tretirano kao subjekt odgojno-obrazovnog procesa (Slunjski, 2011). Cilj mu je potaknuti samostalnost, samopouzdanje, odgovornost i kreativnost djeteta te ga osposobiti za cjeloživotno učenje (Slunjski, 2011). Sukladno Nacionalnom okvirnom kurikulumu neophodno je osvrnuti se i na Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju koji uređuje predškolski odgoj i obrazovanje te skrb o djeci predškolske dobi kao dio sustava odgoja i obrazovanja. Prema Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju (2022) određeno je da se predškolski odgoj i obrazovanje organizira i provodi za djecu od navršenih 6 mjeseci života do polaska u osnovnu školu te se ostvaruje u skladu sa socijalnim, kulturnim, vjerskim i drugim potrebama obitelji. Isto tako, predškolski odgoj ostvaruje se na temelju

Državnoga pedagoškog standarda predškolskog odgoja i obrazovanja koji donosi Hrvatski sabor na prijedlog Vlade Republike Hrvatske, a koji utvrđuje mjerila za broj djece u odgojnim skupinama, ustroj programa s obzirom na trajanje i namjenu, mjerila za broj stručnih radnika u vrtiću, kao i financiranja njegovih programa itd. (Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, 2022). Proučavajući hrvatski sustav ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja pokazuje se relevantnim istaknuti kako je s uspostavom neovisne Republike Hrvatske i promjenom njenog društvenog karaktera, predškolski odgoj i obrazovanje postao demokratiziran. S obzirom da je Hrvatska težila pristupanju Europskoj uniji, dogodila se prilagodba hrvatskog obrazovnog sustava europskom obrazovnom sustavu kroz kurikularnu reformu. Sustavno su izrađene zakonske odredbe koje su podržale određene političke namjere (Pintar, 2020).

Prema svemu prethodno navedenom, predškolska ustanova kao odgojno-obrazovna institucija započela je proces humanizacije i demokratizacije što se uzastopno prakticira te usavršava i danas, a smatra se ključnim za afirmaciju dječje autonomije, ali i razvoj autonomije stručnog osoblja (Slunjski, 2011). Vrtić se počinje promatrati kao “mjesto gdje svi sudionici (praktičari, djeca i njihove obitelji) rade zajedno na razumijevanju putem refleksije, dijaloga i preuzimanjem obveze za kontinuiranim unapređenjem postojećeg najboljeg” (Jaekle, 2006:5). U kontekstu razvoja predškolske ustanove i predškolskog odgoja prevladava njegovanje ideje o vrtiću kao otvorenom sustavu što podrazumijeva njegovu spremnost na društvene promjene i poboljšanje odgojno-obrazovne prakse, te spremnost profesionalaca koji rade u vrtiću na prihvaćanje novih znanja (Slunjski, 2011). Prema tome, svrha današnjeg ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Hrvatskoj jest osigurati optimalne uvjete za uspješan odgoj i cjelovit razvoj djece te poboljšati razvoj dječjih vještina i osobina koje se formiraju u najranijoj dobi. Jedna od ključnih vještina koju svako dijete treba razviti u toj dobi smatra se samoprocjena vlastitih postupaka, akcija i ponašanja kako bi zadovoljilo svoje potrebe, razvilo odgovorno ponašanje i ostvarilo svoja prava (Modrić, 2013). No, paralelno se jednako važnim smatra i samoprocjena ponašanja samog stručnog osoblja u cilju unapređenja istog (Muraja, Antulić, 2012). Suvremena predškolska ustanova svoju moć i odgovornost raspoređuje među svim svojim subjektima, čime ostvaruje demokratski ustroj ustanove, a organizaciju temelji na vrijednostima slobode i poštovanja prema svakome s naglaskom na osiguravanju jednakih šansi i prava za sve uključujući prava na poštovanje, različitost i obrazovanje (Muraja, Antulić, 2012). Ključnom ulogom predškolske ustanove smatra se postavljanje temelja cjeloživotnog učenja djeteta, pa se organizacija odgojno-obrazovnog procesa usmjerava na oblike učenja koji

promoviraju cjeloživotno učenje, a u sklopu toga i specifičnije poduzetničko učenje (Muraja, Antulić, 2012).

## *2.2. Uloga ravnatelja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja*

S obzirom da je u prethodnom poglavlju dat pregled značaja i važnosti ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, prije samog elaboriranja poduzetništva u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju te poduzetničke kompetencije ravnatelja predškolskih ustanova, potrebno se detaljnije osvrnuti na samu ulogu ravnatelja dječjeg vrtića te njena značajna obilježja.

Prema 7. članku iz Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (2022) dječji vrtić može osnovati Republika Hrvatska, jedinica lokalne i područne samouprave, vjerske zajednice te druge pravne i fizičke osobe. No, ključno je da svaka ustanova treba imati ravnatelja na glavnoj rukovoditeljskoj poziciji cjelokupne organizacije. Ravnatelj može imati različite uloge koje se primjenjuju na različite načine. Ključna uloga ravnatelja je da bude voditelj u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju, a njegova najvažnija funkcija u tome odnosi se na vođenje kako same predškolske ustanove, tako i suradničkih odnosa među svim akterima predškolskog odgojno-obrazovnog procesa (Ivanković, 2020). Da bi ravnatelj mogao obavljati sve svoje funkcije na adekvatan način, potrebno je da prvo posjeduje tri osnovne osobne vještine - tehničku, ljudsku i pojmovnu. Konkretnije, znanja i iskustva u specifičnim vrstama posla, radu s ljudima te radu s idejama i konceptima (Katz, 1955). Vještine predstavljaju ono što voditelj može postići, a osobine osobe definiraju tko je voditelj (Katz, 1955). Sukladno tome, učinkovito upravljanje odgojno-obrazovnom organizacijom temelji se i na znanju i mudrosti, a ne isključivo na poziciji i ovlastima ravnatelja. Jedna od glavnih karakteristika učinkovitog upravljanja odgojno-obrazovnom organizacijom jest jednakost u raspodjeli moći i odgovornosti među svim članovima odgojno-obrazovne organizacije umjesto da se problemi rješavaju samo "odozgo" (Muraja, Antulić, 2012). Ovakvo upravljanje ravnatelja predškolske ustanove fokusira se na razvoj odnosa, jačanje partnerstva te stvaranje timova i mreža za učenje. Da bi ravnatelj razvio takav pristup vođenju, on mora preispitati svoje stavove i razumijevanje vođenja te predefinirati moć ustanove prema potrebi. Umjesto naređivanja i autokratskog donošenja odluka, ravnatelj bi trebao poticati suradnju i suodlučivanje te razvijati zajedničku

viziju vrtića (Muraja, Antulić, 2012). Ravnatelj ima važnu ulogu u osiguravanju kvalitetnog rada vrtića te u stvaranju poticajnog okruženja za djecu i sve zaposlenike ustanove. Treba biti lider i motivator koji osigurava kontinuiranu edukaciju svojih zaposlenika zbog čega je nužno da bude otvoren za suradnju i partnerstvo (Maleš, Stričević, 2005). Osiguravanje kontinuiranog profesionalnog usavršavanja djelatnika je bitan dio kvalitetnog organizacijskog vođenja ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Bez toga ravnatelj bi mogao biti odgovoran za eventualnu inferiornost odgojitelja i stručnih djelatnika (Muraja, Antulić, 2012). Isto tako, prema Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju (2022) svi djelatnici vrtića, uključujući i ravnatelja, obvezni su stručno se usavršavati sukladno propisima koje donosi ministar nadležan za obrazovanje. Shodno ovome, u svrhu razvoja kvalitete rada predškolske ustanove ravnatelj ima važnu ulogu u razvijanju partnerskih odnosa među svim sudionicima ustanove te podržavanju pozitivnog ozračja u kojem se osjeća sinergija. Ključne su njegove profesionalne kompetencije, optimizam i motiviranost za timski rad, kao i sposobnost poticanja drugih članova zajednice učenja da utječu na kvalitetu kurikuluma i odgojno-obrazovnog procesa (Kokanović, 2021). Prema Pejčić i Trajkovski (2018) jedna od glavnih uloga ravnatelja vrtića odnosi se na to da kao voditelji zajednice trebaju biti otvoreni za inovativne ideje i pristupe u svojim ustanovama. Trebali bi prvenstveno posjedovati znanja o psihičkom i fizičkom razvoju djece, a posebice o uzajamnoj povezanosti i važnosti tjelesne aktivnosti i motoričkog razvoja, jer će im to pomoći u donošenju odluka o tome koje aktivnosti organizirati za djecu, kao i u suradnji s odgajateljima u planiranju i provođenju programa (Pejčić, Trajkovski, 2018).

Nadalje, u predškolskoj ustanovi ravnatelj igra važnu ulogu kao voditelj koji povezuje vrtiće, lokalne vlasti, državna tijela te djelatnike predškolske ustanove i roditelje. Stoga ima i dvije glavne uloge u svome poslu: stručno-pedagošku i administrativno-organizacijsku. Stručno-pedagoški dio posla uključuje aktivnosti vezane uz praćenje i unapređivanje odgojnog procesa, dok se administrativno-organizacijski dio posla odnosi na materijalne i kadrovske osnove za stručno-pedagoško djelovanje (Ivanković, 2020). U zaključcima Europske komisije (Vijeće Europske unije navedeno u Kokanović, 2021) naglašeno je da je uloga ravnatelja ključna za postizanje visokokvalitetnih ishoda učenja svih sudionika vrtića, kao i u pružanju podrške trajnom profesionalnom razvoju svih djelatnika vrtića. Prema Kokanović (2021) ravnatelj bi trebao biti učinkovita osoba odgojno-obrazovne organizacije koja jednako brine o profesionalnom razvoju djelatnika, kao i o svom vlastitom profesionalnom razvoju. Njegova uloga se uvijek mijenja, a odgovornost za cjelokupno funkcioniranje ustanove zahtijeva nove vještine i znanja. Dok uspješan ravnatelj motivira djelatnike na zajedničko ostvarivanje

odgojnih ciljeva i kvalitetnih radnih učinaka, neuspješni ravnatelj stvara nejasnoće koje dovode do narušavanja kvalitete rada i međuljudskih odnosa (Kokanović, 2021). Pri svome zapošljavanju u vrtiću, ravnatelj ima zadatak raditi na stvaranju uvjeta za ostvarivanje postavljenih ciljeva kroz kreativno angažiranje ljudskih potencijala, dobro osmišljene strategije, razvojne planove i predanost radu. Metode rada ravnatelja su važne jer se reflektiraju na obrazovanje pojedinaca, a samousavršavanje te redovito samovrednovanje ravnatelja predstavljaju ključ za definiranje tih metoda (Ivanković, 2020). Kako bi se ostvarili ciljevi i funkcije ljudskog potencijala u predškolskom sustavu odgoja i obrazovanja, potrebno je shvatiti njihovu važnost te uložiti dugoročna ulaganja u navedeni resurs kako bi se sve efikasno ostvarilo. Kvalitetan ljudski potencijal predstavlja temeljnu pretpostavku za kvalitetniji rad predškolske ustanove (Staničić, 2006). Temeljne funkcije upravljanja ljudskim potencijalom kod ravnatelja u predškolskom sustavu odgoja i obrazovanja uključuju strateški menadžment ljudskih potencijala, planiranje strukture zaposlenih, reguliranje radnih odnosa, praćenje i ocjenjivanje uspješnosti u radu, oblikovanje radnih mjesta, stvaranje klime i kulture u predškolskoj ustanovi, kao i osiguravanje zdravstvene i socijalne zaštite svih sudionika (Staničić, 2006). U prilog navedenom, vrlo korisno je navesti rezultate jednog norveškog akcijskog istraživanja koje je 2016. godine doprinijelo Norveškoj u stvaranju organizacija koje uče te je kultura odnosa unutar ustanove tada doživjela najveći uspjeh i daljnji napredak. Naime, rezultati su ukazali na to da akcijski procesi odgajatelja i ostale stručne službe značajno ovise o ravnateljima odgojno-obrazovnih ustanova i njihovom pristupu uspostavljanju dobrih temelja i uvjeta za kulturu učenja (Granrusten, 2019 navedeno u Terlević, 2020). Iz navedenog je vidljiva signifikantnost uloge ravnatelja u odgojno-obrazovnoj ustanovi, kao i potrebitost njegova vodstva unutar ustanove. Pozitivno vodstvo ravnatelja doprinosi cjelokupnom razvoju zajednice koja uči. Ravnatelj kao voditelj ima za cilj poboljšati kvalitetu obrazovnog rada u organizaciji i uspješno se prilagoditi promjenama u društvu (Ivanušec, 2021), pri čemu mora voditi računa o kritičkom razmatranju i procjenjivanju posljedica društveno-ekonomskih promjena koje se mogu potencijalno reflektirati na stvaranje odgojno-obrazovnog procesa. Prema Slunjski (2016, navedeno u Ivanušec, 2021) važno je da ravnatelj razumije vlastite osobne paradigme kako bi se mogao osobno i profesionalno razvijati, te je dužan redovito se samoevaluirati.

Naposljetku, može se reći da glavna funkcija ravnatelja u predškolskoj ustanovi podrazumijeva ključnu ulogu u pokretanju, olakšavanju i kontroli rada svih sudionika. Ova ga odgovornost upravo izdvaja od ostalih i čini ga najodgovornijim za sve što se događa u ustanovi.



Ravnatelj je osoba koja može preuzeti zasluge za uspjeh, ali također mora snositi odgovornost za neuspjehe u ustanovi (Ivanković, 2020).

### 3. ODGOJ I OBRAZOVANJE ZA PODUZETNIŠTVO

Potrebno je naglasiti da je karakter pedagoške znanosti nerijetko podložan prilagođavanju društvenim tendencijama kako bi se ostvarili određeni ciljevi na razini društva. S pozicije pedagogije kao znanosti poznato je da socijalna priroda čovjeka i vrijednosti odgoja zahtijevaju da se dijete formira u zajednici koja ima određene karakteristike društvenog uređenja, a odgojem i obrazovanjem oblikuju se afektivne i spoznajne strukture kojima pojedinac opaža svoju društvenu stvarnost (Pintar, 2020). Suvremeno društvo traži od pojedinaca stalnu sposobnost prilagodbe i učenja te se znanje promatra sve više kao strateški resurs koji omogućuje pojedincu konkurentsku prednost na tržištu (Alpeza, 2010). Prema Liessmannu (2008, navedeno u Pintar, 2020) suvremena pedagoška paradigma odmiče se ponekad od koherentnog znanja pa se obrazovanje pretvara u obuku usmjerenu na ono što možemo raditi umjesto na ono tko možemo biti. Stoga se današnji pristup odgoju i obrazovanju može protumačiti i kao pristup koji iskrivljuje prosvjetiteljski smisao znanja (Krivak, 2014 navedeno u Pintar, 2020). Obrazovanje u suvremenom svijetu predstavlja proces razvijanja karaktera i kompetencija, ali istovremeno i proces akulturacije, a s obzirom na širok raspon mogućih ishoda takvog obrazovanja, nije jednostavno definirati jasne granice između emancipacijskih i neoliberalnih sadržaja koji se mogu poučavati (Luketić, 2016). U kapitalističkom društvu odgojno-obrazovni sustav nastoji proizvoditi radnu snagu koja je konkurentna tržištu rada. Suvremena pedagogija upravo promiče kompetentnost svakog pojedinca kako bi se potaknula konkurencija među zemljama u globaliziranom društvu (Pintar, 2020).

Sukladno prethodnome, nastala je pedagogija poduzetništva kao znanstvena disciplina koja se bavi proučavanjem i primjenom didaktičko-metodičkih modela u odgojno-obrazovnim procesima s ciljem razvoja poduzetničke kompetencije svih aktera obrazovnog procesa (Tkalec, 2012). Suvremena pedagoška paradigma podčinjava se zahtjevima tržišta rada što se vidi u naglašavanju važnosti tehnološko-informatičkog razvoja te potrebe za unapređenjem tehnološko-gospodarskog razvoja. Pritom, za cilj ima izgraditi sustav koji će prepoznavati i poticati individualne sposobnosti mladih talenata (Pintar, 2020). Drugim riječima, cilj je njegovanje važnosti odgoja i obrazovanja za poduzetništvo. Općenito, znanstveni diskurs o poduzetništvu posljednjih četrdeset godina je sve dublji i širi, a posebno u pogledu značenja poduzetništva u odgojno-obrazovnim situacijama (Vican, 2012). Poduzetničko obrazovanje se danas promatra kao važan segment obrazovnih sustava koji se kontinuirano prilagođava novim

vrijednostima društva. Njegova primjena ima za cilj stvaranje poduzetničke kulture i poduzetničkog duha kao nacionalne odlike (Vican, 2012).

U općem smislu poduzetništvo se definira kao “proces stvaranja nečega novoga, pod pretpostavkom rizika i nagrada” (Hisrich i sur., navedeno u Tkalec, 2011: 39). Kada podrobnije promotrimo poduzetništvo, može se reći da poduzetništvo u širem smislu podrazumijeva aktivnosti koje uključuju upornost, inovativnost, samostalnost, odgovornost, preuzimanje rizika, dosljednost i kreativnost. U užem smislu ono podrazumijeva postupak kreiranja vrijednosti miješanjem resursa u svrhu iskorištavanja prilika uz razumno preuzimanje rizika (Tkalec, 2011). Cilj odgoja i obrazovanja za poduzetništvo je dvojak. S jedne strane želi osnažiti nacionalno gospodarstvo u cjelini, a s druge strane omogućiti pojedincima stjecanje znanja, vještina i stavova za uspješno vođenje vlastitog poslovanja (Tkalec, 2012). Prema Vican (2012) poduzetničko obrazovanje se ne ograničava na usvajanje znanja o poduzetništvu, već se bavi promjenom percepcije i stavova prema poduzetništvu, čime se stvaraju pretpostavke za stvaranje poduzetničke kulture. Poduzetništvo je postalo jedno od najznačajnijih područja u suvremenom svijetu, a to se odražava i u obrazovnim sustavima europskih zemalja, a posebice u zemljama Europske unije (Vican, 2012). U području odgoja i obrazovanja za poduzetništvo, vrijednost i važnost poduzetništva prepoznaje se putem posrednih i asocijativnih obilježja kao što su kreativnost, marljivost, ustrajanost, inovativnost, fleksibilnost i sl., te sadrži vrijednosne elemente poput kreativne destrukcije, proaktivnog djelovanja i stvaranja novih prilika (Luketić, 2016). Prema Oberman, Peterki i Alpezi (2013 navedeno u Habada, 2021), poslovi budućnosti zahtijevaju drugačiju intelektualnu pripremu od tradicionalnog poslovnog obrazovanja koje se nudi u poslovnim obrazovnim ustanovama, pa se poduzetničko obrazovanje smatra ključnim za razvoj kompetencija u identificiranju problema, njihovom rješavanju i razmjeni ideja. Na razini Europske unije odgoj i obrazovanje za poduzetništvo je jedan od strateških ciljeva, a podržava se kroz niz strateških dokumenata i inicijativa poput Akcijskog plana za razvoj poduzetništva, Promicanje poduzetništva mladih obrazovanjem, Jačanje izobrazbe za poduzetništvo i poduzetničke kompetencije u sklopu kurikuluma obrazovnih ustanova i sl. (Habada, 2021). Svim navedenim dokumentima je u interesu promicati podučavanje poduzetništva u odgojno-obrazovnim ustanovama te doprinijeti razvoju poduzetničkih kompetencija kako kod djece i mladih tako i kod stručnog kadra svake ustanove (Habada, 2021). Shodno ovim primjerima, u Hrvatskoj imamo primjerice Strategiju obrazovanja za poduzetništvo koja ima dvostruki cilj. Točnije, senzibilizirati javnost prema poduzetništvu i uključiti učenje za poduzetništvo u sve oblike obrazovanja (Ferk Novaković, Bogdanović,

2011). Prema tome, evidentno je da se radi na promoviranju odgoja i obrazovanja za poduzetništvo te njegovoj uspješnoj implementaciji u odgojno-obrazovni sustav. Međutim, iz pedagoške pozicije valja biti oprezan i kritički preispitivati valjanost svega navedenog u raznovrsnim odgojno-obrazovnim situacijama.

Unatoč brojnim prednostima poduzetničkog odgoja i obrazovanja koje su primjetne u argumentacijama određenih autora, kao i u smjernicama strateških dokumenata, valja istaknuti da postoje i njegovi određeni nedostaci u odgoju i obrazovanju. Naime, poduzetništvo zahtijeva sposobnost upravljanja i procjene potencijalnih rizika, a upravo zbog toga može doći do određenih mana (Crvarić, 2019). Generalno, u vidu poslovnog kozmosa poduzetništvo ne jamči uvijek stabilne prihode poput punog radnog vremena, postoji uvijek rizik da poslovne strategije neće funkcionirati, da će doći do dodatnog stresa pri obavljanju posla, te rizika od pada uspješnosti postavljenih strategija (Pintarić, 2010), kao i od potencijalnog pogoršanja zdravlja. Istodobno, sustav odgoja i obrazovanja je jednako tako podložan sličnim rizicima i nedostacima. Dakle, poduzetništvo u odgoju i obrazovanju može prouzročiti neke negativne posljedice koje stručni djelatnici obrazovnih ustanova trebaju imati na umu. Previše naglašavanja u poduzetništvu u odgoju i obrazovanju može dovesti do pomaka u vrijednostima društva te može biti ograničeno u svojoj učinkovitosti ako se ne uspije integrirati u širu obrazovnu kulturu i ako se ne izgradi zajedničko razumijevanje o tome što poduzetništvo može donijeti društvu (Breen, Johnston, 2013). Također, postoji veliki rizik da se poduzetništvo koristi kao obrazovni trend bez jasnog razumijevanja što ono predstavlja i kako se može koristiti za postizanje općih obrazovnih ciljeva (Breen, Johnston, 2013). Prema Fayolle (2013: 340) “postoji opasnost da se prekomjerna usredotočenost na poduzetništvo u obrazovanju pretvori u ‘poduzetnički kult’ koji se fokusira samo na poslovni uspjeh, a ne uzima u obzir druge vrijednosti poput društvenih pitanja”. Potom, poduzetničko obrazovanje može biti pogrešno shvaćeno kao “rješenje za nezaposlenost, dok je u stvarnosti potrebno šire promišljanje o razvoju kreativnosti, inovativnosti i poduzetničkih sposobnosti koje su potrebne u različitim industrijama i sektorima” (Fayolle, 2013: 341). Zatim, postoji rizik da poduzetnički programi stvaraju prevelika očekivanja od svojih sudionika čime se može stvoriti neuspjeh i razočarenje. Poduzetnički odgoj i obrazovanje može lako podcjenjivati vrijednost tradicionalnih zanimanja što može dovesti do manjka zanimanja i entuzijazma za druge karijerne opcije obrazovne populacije (Boulton, Wilson, 2017). U konačnici, treba paziti da poduzetnički odgoj i obrazovanje ne potiče samo pojedince koji su već samopouzdana i orijentirani na uspjeh, već i one koji su društveno angažirani i sposobni kritički razmišljati (Fayolle, 2013).

S obzirom da suvremena pedagoška paradigma nerijetko promatra znanje kao ključ konkurentnosti, valja istaknuti da u duhu neoliberalne ideologije svaki pojedinac smatra odgovornim za vlastitu dobrobit, a dijete se često može promatrati kao koristan kapital za promjenjiv i konkurentni svijet (Pintar, 2018). Iako se poziva na dječja prava, individualnost i slobodu, pedagoška misao se zapravo vrlo lako može fokusirati na društvenu primjenjivost djeteta ukoliko odgojno-obrazovni sustav ne pripazi (Pintar, 2020). Na taj način umjesto da se djetetu pridaje veliko poštovanje kao jedinstvenom biću, ono lako može postati instrumentalizirano i svesti se na potencijalno konkurentan kapital usmjeren prema natjecateljskom tržištu (Pintar, 2020). Činjenica je da se od najranijih dana pojedinca potiče na uključivanje u sve segmente obrazovanja za poduzetništvo. Primjerice, Nacionalni okvirni kurikulum za predškolsko obrazovanje potiče razvoj poduzetničke kompetencije od ranog uzrasta djece (Miljković Krečar, 2010). Isto tako, prema Vijeću Europe opća ekonomska pismenost i generalno shvaćanje mehanizama tržišne ekonomije izdvajaju se kao glavne stavke znanja koje pojedinac treba usvojiti, kao i znanja o dostupnim mogućnostima kako bi se prepoznale one koje odgovaraju vlastitim profesionalnim i osobnim aktivnostima (Miljković Krečar, 2010). Suštinski, sve navedene stavke su važeće ukoliko želimo ostvariti uspješno poduzetničko obrazovanje, no primjetno je da se primarni fokus stavlja na razvoj poduzetničkih sposobnosti i kompetencija, kao i ekonomske dobrobiti, a manje na socijalnu i emocionalnu dobrobit. Nedvojbeno su važne sve vrste dobrobiti za obrazovni razvoj čovjeka, međutim od najnižih stupnjeva obrazovanja potrebno je prvenstveno „poticati razvitak socijalne dobrobiti kao potencijala uspješnog interpersonalnog djelovanja čime će mladi razviti moralnost, altruizam, emocionalnu i socijalnu kompetenciju koje su ključ za adaptiranje u društveni sustav, ali i za suzbijanje neetičkog ponašanja i nejednakosti“ (Pavlović Breneselović, 2010: 13,14).

Svakako, treba biti svjestan da razvijanje poduzetničkog odgoja i obrazovanja te razvijanje osobnosti poduzetnika kao aktivnog kreativnog društvenog subjekta otvara prostor za pitanje o kritikama vezanim uz odgojnu vrijednost, a sam odgovor treba potražiti u društveno-kulturnom kontekstu u kojem postoji pluralizam vrijednosti i njihove različite interpretacije (Luketić, 2016). Poduzetništvo u odgoju i obrazovanju može imati emancipacijski karakter ukoliko doprinosi osobnoj i društvenoj dobrobiti (Luketić, 2016). Sasvim je jasno da je odgoj i obrazovanje za poduzetništvo pod vlašću neoliberalne ideologije koja je preuzela gotovo svaki aspekt današnjeg društva, te da može ostaviti na odgojno-obrazovni proces pozitivne i negativne posljedice. Stoga se pokazuje nužnim uloga stručnog obrazovnog kadra, a posebice

ravnatelja na kontroliranje i vrednovanje ovog tipa odgoja i obrazovanja u obrazovnim ustanovama imajući uvijek na umu djetetovu dobrobit.

### *3.1. Poduzetništvo u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju*

S obzirom da je poduzetnički odgoj i obrazovanje koncepcija koja traži prilagodbu svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa, potrebno je elaborirati njegove značajke konkretno na rani i predškolski odgoj i obrazovanje kao prvu institucionalnu razinu obrazovanja čovjeka, te se kritički osvrnuti na njegove posljedice koje ostavlja na cjelokupnu predškolsku ustanovu i njene glavne dionike.

Na početku, valja napomenuti da je poduzetništvo u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju relativno novi koncept. Vrtići kao predškolske odgojno-obrazovne ustanove ne ostaju zaštićeni od implikacija poduzetničkog obrazovanja. U odgojno-obrazovnom smislu veliki izazov današnjem predškolskom sustavu brojnih država predstavlja Europski okvir ključnih kompetencija te se nerijetko postavlja pitanje kako najbolje poučiti pojedinu kompetenciju te je li ona u potpunosti dostižna kroz odgoj i obrazovanje. U užem pogledu, pitanje je koliko poduzetničke osobine, vještine i stavovi ovise o odgoju ili su čak genetskog nasljeđa, te koliko se mogu razvijati ili mijenjati kroz obrazovanje (Miljković Krečar, 2010). S obzirom da je vrtić organizacija koja uči odnosno “kompleksan sustav djece i odraslih povezanih u cjelinu, čija su nastojanja, akcije i uvjeti življenja uzajamni, prepleteni i u velikoj mjeri međuovisni, a koje objedinjuje zajednička vizija kontinuiranog, zajedničkog istraživanja, učenja i razvoja” (Slunjski, 2006: 21), neophodno je da njegov stručni kadar na vrijeme kritički preispita reperkusije novih odgojno-obrazovnih koncepcija i promjena te kontinuirano kontrolira i stvara pozitivno okruženje za djecu. Shodno ovome, valja istaknuti svrhu, značajke i posljedice implementacije poduzetništva u rani i predškolski sustav odgoja i obrazovanja.

Prije svega, treba spomenuti da rano i predškolsko razdoblje predstavlja životno razdoblje kada pojedinac ostvaruje prva učenja. Brojne studije pokazuju da iskustva ranih godina uvelike utječu na oblikovanje moždane arhitekture i da pojedinac ima najveći kapacitet za učenje upravo u predškolskom razdoblju koje predstavlja period kada je moguće utjecati na unapređivanje nekih sposobnosti (Fox i sur., 2010 navedeno u Glavović, 2022). Razvijanje emocionalne inteligencije, pružanje prilike djeci da budu svjesna osjećaja drugih, poticanje

njihove mašte, kritičkog mišljenja, komunikacije i izražavanje osjećaja su neki od glavnih principa ranog djetinjstva koji se moraju primarno razvijati. No, neke studije su pokazale da su navedeni principi u korelaciji s principima poduzetništva. Ustanovilo se da pružanje obrazovanja o poduzetništvu u predškolskom razdoblju može poticati poduzetničke karakteristike i vještine djece u narednim godinama njihova života (Sarıkaya, Coskun, 2015). Poduzetničkim obrazovanjem pojedinac već u predškolskoj dobi može početi razvijati osjećaj za zajednicu te osjetljivost na društvene probleme, pa se smatra da ono može poboljšati postojeći socijalni, kognitivni, fizički i emocionalni razvoj djeteta (Sarıkaya, Coskun, 2015). Svakako, predškolsko obrazovanje se smatra ulaganjem u budući život. Također, određena istraživanja pokazuju da djeca u dobi od 5 godina razume koncept nezaposlenosti, dok s 10 godina već počinju razumijevati koncept plaće, radnih uvjeta i radnih konflikata. U adolescenciji počinju preuzimati ili imitirati nivo predanosti i radne navike svojih roditelja (Miljković Krečar, 2010), što utječe na razvoj poduzetništva. Dakle, može se reći da kada se djeca okruže poticajnim okolišem i sudjeluju u iskustvima koja potiču njihovu inovativnost, to može stvoriti pozitivan utjecaj na njihovu želju za učenjem i aktivnim djelovanjem. Autorice Peklić i Vujatović (2011) provele su istraživački projekt u dječjim vrtićima te su ustanovile da stvaranje okruženja poticajnog za poduzetništvo koje uključuje prostorno-materijalne i socijalne elemente omogućuje djeci samostalno učenje putem igre. Prema njima u suvremenom humanističkom i razvojno orijentiranom kurikulumu koji se temelji na najnovijim spoznajama treba integrirati osnovne ekonomske pojmove. Isto tako, autorice su kroz drugo istraživanje zaključile da poduzetničko obrazovanje može imati pozitivan utjecaj na razvoj djece u pogledu razvoja poduzetničkih vještina i inovativnosti, ali istovremeno naglašavaju da je važno biti oprezan pri uvođenju poduzetništva u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju kako bi se izbjegle negativne posljedice koje se odnose na natjecateljsko okruženje i prevelik fokus na financijski uspjeh (Peklić, Vujatović, 2012). Stoga je potrebno osigurati uravnotežen pristup i poticati cjeloviti razvoj djece u vrtićima (Peklić, Vujatović, 2012). U predškolskim ustanovama fokus bi trebao biti na usvajanju pravilnih i pozitivnih stavova o poduzetništvu kod svih aktera, no ne zanemarujući ostale kompetencijske vještine i znanja. Kako bi se zadržao prirodan proces učenja, nužno je ponuditi u vrtićima raznovrsne izvore znanja kroz bogaćenje materijalnog konteksta u skladu s humanističkom razvojnom koncepcijom (Peklić, Vujatović, 2012). Prema Maleš i Stričević (2005), kako bi se poduzetništvo u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju uspješno ostvarilo bitna je inovativnost i kreativnost u radu s djecom te poticanje odgojitelja da budu otvoreni prema novim idejama i pristupima u radu.

Dok postoje pozitivne posljedice integracije poduzetništva u sustav ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, jednako tako postoje i određene negativne posljedice navedene integracije koje se potencijalno mogu pojaviti, a o kojima treba voditi računa. Primjerice, s obzirom da je razvoj i implementacija tehnologije u uskoj vezi s poduzetničkim obrazovanjem, valja apostrofirati da je ustanovljeno prema istraživanju Spitzera (2018) da upravo prekomjerna uporaba digitalnih tehnologija može negativno utjecati na razvoj dječjeg mozga i kognitivnih sposobnosti. Ovo se posebno odnosi na djecu mlađu od tri godine čiji mozak još nije u potpunosti razvijen i koji je osjetljiv na prekomjernu stimulaciju koju tehnologije nude. Stoga, poduzetnički pristup u predškolskom odgoju i obrazovanju treba biti usmjeren na pružanje kvalitetnih, autentičnih iskustava i aktivnosti koje potiču razvoj dječjeg mozga na način koji je prikladan njihovoj dobi i razvojnoj fazi. Uz razvoj poduzetničkih sposobnosti ne smije se zaboraviti na poticanje razvoja kritičkog razmišljanja i radoznalosti na edukativan način (Spitzer, 2018). Nadalje, može se izdvojiti nekoliko ključnih negativnih posljedica poduzetničkog obrazovanja u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju. Naime, postoji mogućnost stvaranja nezdravog okruženja u kojem se djeca mogu previše fokusirati na stvaranje novca i profita što može ostaviti negativan utjecaj na njihovo mentalno i emocionalno zdravlje. Pretjerano poticanje djece da budu poduzetnici može dovesti do prevelikog naglašavanja uspjeha i materijalne nagrade, što povratno dovodi do zanemarivanja važnosti drugih karijernih opcija (Hejazi i sur., 2016). Također, usmjeravanje djece prema jednom cilju poput stvaranja profitabilnog poslovanja može dovesti do ograničavanja njihove inovativnosti i kreativnosti. Kao što i previše naglašavanja uspoređivanja i takmičenja među djecom u pogledu njihove poduzetničke sposobnosti može izazvati nisko samopoštovanje kod djece te povećati njihov osjećaj inferiornosti u odnosu na druge (Hejazi i sur., 2016). Prema Singh i Lumsden (2012), previše naglašavanja individualizma i neovisnosti može dovesti do zanemarivanja važnosti timskog rada i suradnje u poduzetništvu. Istovremeno, preveliki naglasak na financijski uspjeh može umanjiti razvoj društvene odgovornosti kod djece te etičkog djelovanja (Singh i Lumsden, 2012). Konačno, nedostatak pažnje prema drugim važnim područjima učenja u predškolskom obrazovanju kao što su kultura, umjetnost, sport i društveni razvoj, može dovesti do ograničenog razumijevanja djece o svijetu oko sebe (Singh i Lumsden, 2012).

Naposljetku, na temelju svega, jasno je da odgoj i obrazovanje za poduzetništvo može ostaviti pozitivan i negativan utjecaj na odgoj i obrazovanje u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. No, kako bi se ono na adekvatan i uspješan način provelo vrlo je bitna



uloga ravnatelja i cjelokupne predškolske ustanove. Nužno je da razvijaju svoje poduzetničke kompetencije jednako kao i djeca. Međutim, ključno je i da budu svjesni da je rani i predškolski odgoj i obrazovanje pod utjecajem određenih interesa politike i ideologije, što zahtijeva od njih da budu glavni akteri u procjenjivanju značaja i vrijednosti razvoja određenih kompetencija kroz obrazovne planove i programe. Gledajući u cjelini, predškolsko obrazovanje je povezano s neoliberalnom koncepcijom obrazovanja poput ostalih razina obrazovnog sustava, u kojoj se obrazovanje promatra kao presudni čimbenik u osiguravanju ekonomske produktivnosti kapitalizma, a djetetov uspješni obrazovni rezultat predstavlja samo dobar prediktor gospodarskog rasta (Sardoč, 2022), a ne ispunjenje njegova vlastitog bića. Zbog toga se pokazuje nužnim da djelatnici predškolskih ustanova na čelu s ravnateljem budu svjesni kako su ciljevi odgoja i obrazovanja pod impresijama specifičnih supkultura, pa je potrebna njihova zamjena neutralne perspektive kritičkom introspekcijom (Vrkić Dimić, 2014). Točnije, u svome profesionalnom radu trebaju težiti razvoju svih aspekata djetetovog razvoja u ravnomjernom rasponu, ne zanemarujući najvažniji kognitivni, socijalni i emocionalni razvoj. Kada se postave temelji u osnovnim vrstama djetetovog razvoja, kvalitetno je veća mogućnost da će se uspješno moći razvijati i poduzetničke sposobnosti. Zaključno, može se reći da adekvatno poduzetništvo u dječjim vrtićima može pomoći u stvaranju pozitivne kulture poduzetništva koja se može primijeniti u različitim kontekstima.

#### 4. PODUZETNIČKA KOMPETENCIJA

S obzirom na sve ranije istaknute teorijske postavke, pokazuje se važnim da pojedinac posjeduje određene poduzetničke kompetencije. Sama poduzetnička kompetencija predstavlja skup znanja, vještina i stavova koji je usredotočen na neprestano učenje te igra ključnu ulogu u podržavanju ekonomskog i društvenog napretka (Tafra, Begović i Tkalec, 2016). Prema Bird (1995), poduzetnička kompetencija može se opisati kao skup specifičnih vještina, znanja i osobnih karakteristika koje pojedinac posjeduje kako bi učinkovito identificirao, razvijao i uspješno iskoristavao prilike i izazove u svome okruženju. Potrebno se ukratko osvrnuti na samo značenje poduzetničke kompetencije. Isto tako, poduzetnička kompetencija uopćeno znači da osoba ima volju za inovativnim djelovanjem te sposobnost podržati vanjske inovacije. To uključuje pozitivan stav prema promjenama, preuzimanje odgovornosti za svoje djelovanje, utvrđivanje ciljeva i motivaciju za uspjeh (Tkalec, 2012). U općenitom pedagoškom smislu, kompetencije su bitan dio obrazovnog procesa koji se sastoji od znanja, vještina, stavova i odgovornosti potrebnih za obavljanje određenog posla. Europska unija identificirala je osam ključnih kompetencija, a uz sve važniju i često naglašenu nužnost digitalne kompetencije upravo se poduzetnička kompetencija ističe kao neophodnom kompetencijom u čovjekovom životu i cjeloživotnom učenju (Pintar, 2020). Prema Ferik Novaković i Bogdanović (2011) posjedovanje poduzetničke kompetencije na rukovoditeljskim pozicijama poslova pokazuje se neophodnim, a primjena simulacija pokazuje se korisnim sredstvom za razvoj poduzetničke kompetencije. Iz razloga što omogućuje sudionicima da rješavaju stvarne probleme u sigurnom okruženju te razvijaju holistički pogled na poduzetništvo, analitičko razmišljanje, timski rad, kritičko razmišljanje i donošenje odluka (Ferik Novaković, Bogdanović, 2011). Sukladno ovome, poduzetnička kompetencija može se definitivno opisati kao kombinacija znanja, vještina, stavova i sposobnosti za otkrivanje i stvaranje prilika u okruženju te uspješno upravljanje organizacijom u složenom i izazovnom okruženju (Sedlan Koenig, 2013). Pri tome, ističu se tri kategorije poduzetničke kompetencije, a to su kognitivna, afektivna i bihevioralna (Sedlan Koenig, 2013). U kognitivnu kategoriju spadaju vještine analiziranja i razumijevanja velike količine informacija te sposobnost procjene rizika i aktivnog djelovanja u dinamičnom okruženju. Dok u bihevioralnu kategoriju ulaze motivacija za postizanjem ciljeva, sposobnost preuzimanja odgovornosti i vođenja tima, asertivnost i upravljanje resursima, u afektivnu kategoriju ulaze pozitivni stavovi i načini razmišljanja, samopouzdanje, samostalnost, upornost i predanost radu (Sedlan Koenig, 2013 navedeno u Tkalec i sur., 2015).

#### *4.1. Temeljne kompetencijske sastavnice poduzetničke kompetencije*

U općenitom smislu, u literaturi je moguće naići na različita definiranja pojma kompetencija, pa posljedično u užem smislu i samih poduzetničkih kompetencija. Prije svega, u pedagoškom smislu kompetencija predstavlja „osobnu sposobnost da se čini, izvodi, upravlja ili djeluje na razini određenog znanja, umijeća i sposobnosti što osoba može dokazati na formalni i neformalni način“ (Mijatović, 2000: 158 navedeno u Modrić, 2013: 428). Prema definiciji Europske unije „razvoj pojedinca i osobno ispunjenje bitna je kompetencija i ima važnu ulogu u stvaranju kapaciteta organizacije i snalaženju u okruženju. Poduzetničkim obrazovanjem razvija se kreativnost, inovativnost i spremnost za donošenje odluka, ali i preuzimanje rizika“ (Hunjet, Kozina, 2014:18 navedeno u Cvetko, 2022: 32). Sukladno tome, na europskoj razini brojni strateški dokumenti sadrže poduzetnost s inovativnošću i kreativnošću kao jednu od osam osnovnih kompetencija djece i učenika (Luketić, Vican 2022). Također, valja naglasiti kako je hrvatski Nacionalni okvirni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, kao i za opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje uključio poduzetničku kompetenciju i kao međupredmetnu temu (Tkalec i sur., 2015). Kada je riječ o temeljnim kompetencijama za cjeloživotno obrazovanje, Nacionalni okvirni kurikulum (2015) ističe nekoliko njih kao najvažnijim kompetencijama, a to su: komunikacija na materinskom jeziku, komunikacija na stranim jezicima, matematička kompetencija i temeljne kompetencije u prirodoslovlju i tehnologiji, digitalna kompetencija, učenje kako učiti, socijalna i građanska kompetencija, inicijativnost i poduzetnost te kulturna svijest i izražavanje. U pogledu cjeloživotnog učenja, poduzetnička kompetencija obuhvaća oblikovanje pojedinca u poduzetne, kreativne i samostalne osobe koje su spremne na suočavanje s promjenama i preuzimanje rizika. Osim toga podrazumijeva razvoj socijalnih i komunikacijskih vještina te osnovnih ekonomskih i poslovnih znanja (Fuchs i sur., 2011 navedeno u Tkalec i sur., 2015). Naposljetku, prema Europskom kompetencijskom okviru, sastavnice poduzetničke kompetencije odnose se na uvođenje i podržavanje inovacija, preuzimanja odgovornosti za vlastite postupke, proaktivno djelovanje, pozitivno reagiranje na promjene, postavljanje i ostvarivanje ciljeva, timsko djelovanje, motivaciju za uspjehom, pokazivanje inicijative te preuzimanje rizika (Cvetko, 2022).

#### *4.2. Definiranje poduzetničke kompetencije u kontekstu uloge ravnatelja odgojno-obrazovne ustanove*

Osnovna svrha razvijanja poduzetničke kompetencije odnosi se na poticanje razvoja osobnih karakteristika kod pojedinaca, kao i stjecanje znanja, vještina, sposobnosti i stavova potrebnih za uspješno djelovanje (Tkalec i sur., 2015). Stoga, pri definiranju poduzetničke kompetencije u kontekstu uloge ravnatelja, prvotno valja napomenuti da u kontekstu pedagogije inovativnost, kreativnost i poduzetnost postaju sve više ključni elementi suvremene kulture odgojno-obrazovnih institucija. Pri tome, postavljaju zahtjeve koji se konkretiziraju u cijelom kurikulumskom procesu, počevši od odrednica vrijednosti i ciljeva obrazovanja, izrade strategija i metoda poučavanja, pa sve do procjene i vrednovanja djece i samoprocjene onih koji se bave poučavanjem (Luketić, Vican, 2022). Sukladno ovome, evidentno je da i ravnatelji obrazovnih ustanova moraju znati ostvariti prilagodbu svog kompetencijskog profila prema društveno-obrazovnim promjenama. Prema Luketić i Vican (2022), oni se više ne zadovoljavaju izvršavanjem uobičajenih zadataka, već se potiče njihova transformacija kako bi istraživali potencijale svakog učenika i odgajanika, te kako bi se ispunila obrazovna misija kroz primjenu njihove vlastite inovativnosti, kreativnosti i poduzetnosti. Prema istraživanju Utami i suradnika (2021) ustanovljeno je da u predškolskim odgojno-obrazovnim ustanovama uz odgajatelje ravnatelji trebaju posjedovati poduzetničke kompetencije kako bi kvalitetno obavljali svoje uloge i odgovornosti, te da se njihove poduzetničke kompetencije trebaju razvijati i primjenjivati na temelju održivog razvoja obrazovanja. U svemu tome, studijom je ustanovljeno da je u predškolskim ustanovama potrebno provoditi redovitu procjenu kompetencija ravnatelja kako bi se mogle utvrditi kvalitete njihovog rada. Mapiranjem temeljnih kompetencija ravnatelja predškolske ustanove moguće je dobiti potpunije razumijevanje njihovih sposobnosti i uspješnosti vođenja same ustanove. Prema Utami i suradnicima (2021), ovo je izrazito bitno jer smatraju da su upravo ravnatelji u odgojno-obrazovnom kontekstu najdominantniji i najvažniji pojedinci koji određuju kretanje uspjeha obrazovanja kod ostalih dionika ustanove. Shodno, prema studiji autorice Turić (2020), utvrđeno je da ravnatelj predškolske ustanove mora posjedovati razvijene sve pedagoške kompetencije, uključujući i poduzetničku kompetenciju, kako bi mogao učinkovito obavljati svoju ulogu voditelja ustanove. Dok je prije u ustanovama vladao više tradicionalni pristup vođenja ustanove koji je podrazumijevao instruktivno usmjereno nadziranje odgojno-obrazovnih djelatnika i njihovog utjecaja na razvoj djece, danas se više teži transformacijskom

i suradničkom vođenju ustanove. Da bi ravnatelj mogao graditi partnerske i kvalitetne odnose sa osobljem ustanove i roditeljima, mora posjedovati poduzetničke kompetencije koje su ključne predispozicije za postizanje uspjeha (Turić, 2020).

Nadovezujući se na prethodno, studija Granthama-Castona i Fontcuberta DiCarlo (2021) pokazala je da razina obrazovanja koju ravnatelj posjeduje uvelike određuje uspješnost njegovog vođenja predškolske ustanove. Konkretnije, ravnatelji koji posjeduju diplomu visokog stupnja obrazovanja prije procjenjuju sebe kao transformacijske i timske voditelje ustanove u usporedbi s ravnateljima koji su završili samo srednju školu ili neki oblik stručnog obrazovanja. Studija ukazuje na to da razina obrazovanja te želja za dodatnim usavršavanjem omogućuje ravnateljima poboljšanje vlastitih vještina vođenja ustanove, ali ukazuje i na posjedovanje dobrih poduzetničkih kompetencija (Granthama-Castona i Fontcuberta DiCarlo, 2021). Dakle, sve navedene definicije poduzetničke kompetencije, kao i kratki pregled dostupnih istraživanja na temu kompetencijskog profila ravnatelja, pružaju pomoć u shvaćanju njene kompleksnosti. Dati pregled teorijskih postavki nudi dublje razumijevanje poduzetničke kompetencije i njenih komponenti te nam ukazuje na činjenicu da se ova kompetencija ne koristi samo u poslovnom kozmosu, već se ona može primijeniti i primijetiti u različitim društvenim kontekstima, pa tako i u odgojno-obrazovnom kontekstu.

#### *4.3. Poduzetnička kompetencija ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja*

Kao što je ranije u radu istaknuto, ravnatelj dječjeg vrtića ima ključnu ulogu u realiziranju određenih obrazovnih programa unutar ustanove. U provođenju programa odgoja i obrazovanja za poduzetništva te načinima na koje će se isto provoditi, ravnatelj dječjeg vrtića igra glavnu ulogu. Isto tako, ravnatelj može utjecati na izbor i profesionalna usavršavanja ostalog stručnog osoblja za provođenje programa za poduzetničko obrazovanje, što može podrazumijevati promicanje određenih vrijednosti i ideologija društva. Prema svemu, pokazuje se vrlo važnim posjedovanje poduzetničke kompetencije kod ravnatelja vrtića s obzirom da su oni dionici koji imaju glavnu ulogu u rukovoditeljskim poslovima predškolske ustanove.

Kako bismo bolje razumjeli karakteristike poduzetničke kompetencije ravnatelja vrtića u okviru odgoja i obrazovanja, potrebno je razumijeti da poduzetništvo kao kompetencija ima dvije važne posljedice za odgoj i obrazovanje. Prvo, poduzetnička kompetencija je vrlo

heterogeno određena, što omogućuje definiranje svakog elementa predloženog određenja poduzetništva kao temeljne kompetencije u formi odgojno-obrazovnih ciljeva u svakom nacionalnom obrazovnom sustavu (Luketić, 2016). Drugo, potrebno je razjasniti u kojoj mjeri su nacionalna opredjeljenja za odgoj i obrazovanje za poduzetništvo usmjerena prema razvoju odlike osobnosti - poduzetnosti ili prema nekim funkcionalnim aspektima usvajanja poduzetništva kao vještine (Luketić, 2016). U kontekstu odgoja i obrazovanja pokazuje se bitnim razumijevanje mehanizama razvoja samoeфикаsnosti za razvoj poduzetničke kompetencije. Kanadski psiholog Bandura pretpostavio je da se ona razvija kroz četiri različita izvora: osobno iskustvo, učenje po modelu, verbalnu persuaziju te fiziološka i afektivna stanja (Miljković Krečar, 2010), a koja su bitna za ravnatelje vrtića u njihovom razvoju vlastitih poduzetničkih kompetencija. Dalje, prema Sardoč (2022) vrtići su nerijetko pretvoreni u neku vrstu malog poduzeća, a obrazovanje se promatra kao usluga koja se mora prodavati kako bi se postigla financijska dobit. Stoga, poduzetnička kompetencija ravnatelja vrtića postaje ključna za uspjeh vrtića u neoliberalnom okruženju. Ravnatelji moraju imati vještine potrebne za upravljanje vrtićem kao poduzećem, uključujući marketinške strategije, financijsko upravljanje i razvoj novih poslovnih ideja (Sardoč, 2022). Također, trebaju imati sposobnost procjene i reagiranja na promjene u društvenim, ekonomskim i političkim uvjetima koji mogu utjecati na poslovanje vrtića (Sardoč, 2022). U pogledu poduzetničke kompetencije, ravnatelji trebaju biti otvoreni prema novim idejama i promjenama kako bi poboljšali kvalitetu obrazovanja u svom vrtiću. Uspješno vođenje vrtića označava dobar poslovni poduhvat (Lenzen, 2002). Kako bi ravnatelji osigurali uspjeh vrtića, nužno je da se stalno stručno usavršavaju te uspostavljaju suradnju s drugim vrtićima i dionicima u društvenoj zajednici da bi se unaprijedila kvaliteta obrazovanja i prilagodila se promjenjivim potrebama djece i roditelja (Lenzen, 2002). Jednako tako, nužna je suradnja ravnatelja s javnim i privatnim sektorima društva te kontinuirani profesionalni razvoj. Za ravnatelja je važno imati dobru komunikaciju s javnim i privatnim sektorom, kao i prepoznati prilike za suradnju i razvoj novih inovativnih programa (Pejčić, Trajkovski, 2018). Prema Maleš i Stričević (2005), ravnatelj treba redovito pratiti trendove u području predškolskog obrazovanja te imati sposobnost prilagodbe promjenama, kao i posjedovati vještine u financijskom planiranju i upravljanju vrtićem kako bi efikasno razvijao i nadograđivao svoju poduzetničku kompetenciju.

Spitzer (2018) naglašava važnost kritičkog razmišljanja i sposobnosti donošenja odluka u digitalnom dobu te ističe da je to osobito važno za rukovoditelje koji su odgovorni za organizaciju i vođenje dječjih vrtića. Spitzer (2018) upozorava da se previše oslanjanja na

tehnologiju, posebice na računalne igre, može negativno odraziti na razvoj djece te zato ističe važnost kreativnog i socijalnog učenja u predškolskoj dobi. U tom smislu, poduzetnička kompetencija ravnatelja može biti ključna u osmišljavanju i implementaciji inovativnih pedagoških praksi koje promiču kreativnost i socijalni razvoj djece, umjesto da se oslanjaju samo na tehnološka rješenja (Spitzer, 2018). Slično ovome, istraživanje autora Mertala (2019) pokazalo je da je nužno usvojiti nove tehnologije kako bi se razvila poduzetnička kreativnost u predškolskom obrazovanju, te u tome ključnu ulogu ima upravo ravnatelj vrtića kako bi potaknuo inovativni pristup u predškolskom obrazovanju. Ustanovljeno je da ravnatelj treba posjedovati poduzetničku kompetenciju koja uključuje znanja, vještine, stavove i sposobnosti za upravljanje predškolskom organizacijom s ciljem iskorištavanja novih prilika, ali na pravedan i adekvatan način (Mertala, 2019). Za razvoj djece u predškolskom odgoju i obrazovanju bitno je poticanje empatije, razumijevanja i brige za druge, a ne samo usvajanje znanja i vještina. Ravnatelji vrtića s poduzetničkom kompetencijom moraju prepoznati važnost razvoja takvih socijalnih i emocionalnih vještina kod djece i osigurati adekvatne programe te aktivnosti koje će to poticati (Ugolik Phillips, 2020). Također, trebaju biti spremni na inovativna rješenja i prilagodbe u svrhu postizanja tih ciljeva, uzimajući u obzir i brigu o dobrobiti djece (Ugolik Phillips, 2020). U sklopu poduzetničke kompetencije ravnatelja vrtića podrazumijeva se da ravnatelj bude sposoban prepoznati potrebe svakog djeteta te osigurati prilagođen program koji će poticati njegov razvoj i dobrobit. Shodno tome, treba biti sposoban stvoriti i održavati kvalitetnu suradnju s roditeljima te kontinuirano razvijati programe i usluge koje će odgovarati na potrebe djece i njihovih obitelji (Pavlović Breneselović, 2010). Iznimno je važno da ravnatelj posjeduje vještine upravljanja emocijama kako svojim tako i drugih ljudi, te da su svjesni utjecaja svojih emocija na druge. Moraju biti sposobni prepoznati i kontrolirati svoje emocije u stresnim situacijama kao i da budu empatični prema drugima i znaju motivirati svoje zaposlenike. Posjedovanje ovih vještina ravnatelju omogućava stvaranje produktivnog radnog okruženja u vrtiću te razvoj poduzetničke kompetencije (Goleman, 1997). Konačno, poduzetnička kompetencija uključuje i sposobnost razumijevanja i korištenja suvremenih oblika pismenosti (kao što je primjerice digitalna pismenost) te komunikacijskih vještina koji mogu biti od koristi za razvoj strategija u poslovanju predškolskog odgoja i obrazovanja (Vrkić Dimić, 2014).

Na kraju, može se zaključiti da ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja koji imaju razvijenu poduzetničku kompetenciju mogu biti ključni za uspješnu implementaciju programa odgoja i obrazovanja za poduzetništvo, kao i za razvoj poticajnog

okruženja za djecu (Slunjski, 2011). Prema tome, poduzetnička kompetencija igra važnu ulogu u profesionalnom radu ravnatelja različitih vrsta vrtića.



## 5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

### 5.1. Problem istraživanja

Razvoj poduzetničke kompetencije svojevrsna je sintagma koja se potiče u brojnim odgojno-obrazovnim sustavima današnjice, kako kod djece, tako i kod nositelja odgojno-obrazovne djelatnosti i procesa (nastavnika, odgojitelja, stručnih suradnika i ravnatelja). Analizirajući organizaciju, vođenje i upravljanje predškolskih obrazovnih ustanova sa pedagoškog gledišta, evidentno je da se teži uspješnom razvoju poduzetništva svih aktera pri čemu se uvijek naglašava nužnost i važnost kvalitetnih poduzetničkih vještina i sposobnosti ravnatelja od kojih započinje transmisija vještina i znanja na ostale dionike. Prema tome, u kontekstu ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja pokazuje se nužnim da njihovi ravnatelji posjeduju kvalitetne poduzetničke kompetencije. Poduzetnička kompetencija ravnatelja odnosi se na stvaranje kvalitetnih programa i usluga koje će privući i zadovoljiti potrebe roditelja i djece u lokalnoj zajednici. Na ravnateljima predškolskih ustanova najveća je odgovornost u pogledu implementacije poduzetništva u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju. Ravnatelji se smatraju glavnim dionicima i u kritičkom procjenjivanju važnosti i valjanosti integracije programa za poduzetništvo unutar predškolske ustanove.

Na temelju svih ranije iznesenih teorijskih postavki u prethodnim poglavljima rada, opravdano se može reći da je neupitna uloga i odgovornost ravnatelja za kvalitetan rad ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Posjedovanje poduzetničke kompetencije kod ravnatelja predškolskih ustanova nam ukazuje na njegove sposobnosti, vještine i znanja s kojima mu je omogućeno stvoriti pravodobne vrijednosti za djecu, roditelje, zaposlenike vrtića te u konačnici za društvenu zajednicu u cjelini. Poduzetnička kompetencija je važna jer omogućava u skladu s društvenim promjenama i potrebama djece i roditelja osmišljavati nove programe, nove poslovne mogućnosti te surađivati s ostalim stručnjacima. Ravnatelji koji imaju bolje razvijenu poduzetničku kompetenciju, bit će prije u mogućnosti kreativno i inovativno djelovati unutar svoje predškolske ustanove, ali i kritički prosuđivati pozitivne i negativne posljedice implementacije programa za poduzetništvo, kao i ostalih raznih obrazovnih programa (Sambolec, 2022).

Sukladno svemu navedenom u radu, ovim istraživanjem primjenjujući metodu i postupak polustrukturiranog intervjua nastoji se prikazati i analizirati konkretno samoprocjena

poduzetničke kompetencije ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Problem istraživanja je analizirati i opisati kako ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja percipiraju vlastitu poduzetničku kompetenciju te na koji način ona doprinosi njihovom vođenju same ustanove. Istraživanjem se želi utvrditi na koji način ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja procjenjuju svoje poduzetničke kompetencije na temelju svog radnog iskustva i svakodnevne prakse te brojnih izazova s kojima se susreću tijekom svog rada. Također, želi se ustanoviti kako se samoprocjena poduzetničkih kompetencija ravnatelja odražava na uspješnost predškolske ustanove koju vode. Točnije, želi se istražiti i važnost svjesnosti o vlastitim poduzetničkim kompetencijama kod ravnatelja za poslovni uspjeh predškolske ustanove, ali i kakav kritički pristup imaju prema integraciji poduzetničkog obrazovanja u predškolskim ustanovama, kao i svome posjedovanju snažne poduzetničke kompetencije u odgojnom profesionalnom radu. Naposljetku, ravnatelj koji posjeduje visoku razinu samopercepcije može bolje upravljati svojim emocijama, reagirati na stres te najvažnije donositi na konstruktivan način odluke koje su u skladu s adekvatnim društvenim vrijednostima i ciljevima (Goleman, 1997). Zbog toga, može se reći da je navedeni i argumentirani problem istraživanja uvelike relevantan.

## *5.2. Cilj istraživanja*

Unutar postavljenog problema istraživanja, cilj istraživanja je usmjeren prema utvrđivanju, analiziranju i opisivanju načina na koje ravnatelji ustanova ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja percipiraju vlastitu poduzetničku kompetenciju te na koji način ju koriste u upravljanju i vođenju svoje ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Istraživanjem se nastoji ispitati neke osobne vještine, znanja i sposobnosti koje su povezane s poduzetničkom kompetencijom među ravnateljima ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, a koje doprinose procjenama učinkovitosti vođenja ustanove. Isto tako, istraživanjem se nastoji ispitati kako se ravnatelji suočavaju sa izazovima i preprekama u vođenju i upravljanju ustanovom ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja te kako poduzetnička kompetencija doprinosi tome.

### *5.3. Zadaci istraživanja*

Nastavljajući se na prethodno formiran problem i cilj istraživanja, ovim radom žele se ispuniti sljedeći zadaci:

1. Ispitati na koji način ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja određuju i razumijevaju poduzetničku kompetenciju i koje aspekte svog posla povezuju s njom.
2. Utvrditi način na koji ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja percipiraju društveno odgojnu vrijednost poduzetništva i relevantnost odgoja i obrazovanja za poduzetništvo.
3. Opisati karakteristike uspješnog vođenja ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.
4. Utvrditi strategije, metode, oblike i karakteristike rada koje ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja koriste u poticanju odgoja i obrazovanja za poduzetništvo unutar svoje ustanove.
5. Opisati međuodnos samopercepcije poduzetničke kompetencije kod ravnatelja i procjene uspješnog vođenja ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.
6. Utvrditi kakva je samopercepcija poduzetničke kompetencije kod ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja na temelju njihova radnog iskustva, stupnja obrazovanja i radnog mjesta.
7. Utvrditi prepreke ili izazove s kojima se ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja susreću u svome radu, kao i razvoju svojih poduzetničkih kompetencija.
8. Ustanoviti načine kojima ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja mogu unapređivati svoje poduzetničke kompetencije.

### *5.4. Metoda i instrumenti istraživanja*

U svrhu realizacije postavljenog cilja istraživanja koristi se polustrukturirani intervju kao jedna od metoda kvalitativnog istraživanja. S obzirom na problem istraživanja i samu složenost teme rada, polustrukturirani intervju pokazao se kao najprimjerenija kvalitetna metoda istraživanja koja može osigurati adekvatno prodiranje u srž problema samog istraživanja. Polustrukturirani intervju pruža istraživaču fleksibilnost i kontrolu nad

razgovorom, dok istodobno omogućava i sudionicima istraživanja da izraze svoje mišljenje i doživljaje na način koji je najprikladniji za njih (Rubin, Rubin, 2012). Također, omogućava istraživaču postavljati pitanja koja se odnose na samopercepciju sudionika istraživanja. Upravo ispitivanje samopercepcije predstavlja važan koncept u kvalitativnom istraživanju jer omogućava istraživaču stjecanje boljeg razumijevanja o perspektivi i doživljajima sugovornika polustrukturiranog intervjua (Rubin, Rubin, 2012). Prema Seidman (2006), polustrukturirani intervjui omogućuje istraživaču prikupiti dublje informacije o temi koju istražuje, dok istovremeno može zadržavati kontrolu nad postavljanjem pitanja i fokusom samog razgovora. Preciznije, polustrukturirani intervjui omogućava istraživaču da otvori razgovor za spontane reakcije, misli i ideje sudionika istraživanja, što predstavlja ključ za daljnje sistematičnije razumijevanje teme koja se istražuje, te otvara prostor za spontanost i fleksibilnost u razgovoru (Seidman, 2006). Kako bi se polustrukturirani intervjui proveli, konstruiran je protokol s pitanjima koja su sastavljena prema ranije detaljno navedenim zadacima istraživanja. Protokol s pitanjima bi trebao omogućiti istraživaču interaktivnu komunikaciju u razgovoru sa sudionicima istraživanja.

### *5.5. Sudionici istraživanja*

Uzorak istraživanja uključuje nekoliko ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja na području grada Splita i grada Zagreba te na otoku Braču i otoku Hvaru. Dok na području grada Splita uzorak istraživanja čine DV „DOBRI“ i DV „Smokvica“, na području grada Zagreba uzorak istraživanja čini DV „blažena Hozana. Uzorak istraživanja s područja otoka Brača i otoka Hvara čine DV „Grdelin“ i DV „Jelsa“.

### *5.6. Postupak i tijek provođenja istraživanja*

U svrhu provođenja istraživanja konstruiran je protokol s pitanjima koji prati intervjui, te predstavlja pokretačku snagu samog istraživanja. Prije same provedbe istraživanja, bilo je potrebno kontaktirati odgovorne osobe na ravnateljskim pozicijama prethodno navedenih ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Putem e-mail pošte i telefonskog kontakta zatražen je pristanak ravnateljica na sudjelovanje u istraživanju. Nakon dobivene suglasnosti

za provođenje istraživanja, dogovoreno je vrijeme i način provedbe istraživanja. Prije početka provedbe istraživanja, sudionice istraživanju su pismenim putem bile upoznate s temom i ciljem istraživanja te im se zajamčila anonimnost. Upoznate su s činjenicom da će se dobiveni podaci koristiti isključivo u svrhu pisanja diplomskog rada te kao takvi neće biti zloupotrijebljeni, kao što neće ni njihov identitet biti nigdje naveden. Istraživanje je provedeno u lipnju 2023. godine. Dok je istraživanje sa sudionicama grada Splita i Zagreba provedeno uživo na njihovim radnim mjestima, sa sudionicama otoka Brača i Hvara provedeno je *online* putem. S obzirom na radne obveze otočkih ravnateljica predškolskih ustanova te ljetne prometne gužve na moru, odlučeno je provesti istraživanje na daljinu putem *Zoom* platforme. Sudionice su se bez problema uključile u razgovor preko svojih računala te smo uspješno provele intervju. Sve sudionice istraživanja pokazale su susretljivost i interes za istraživanjem te slobodno odgovarale na sva postavljena pitanja u vremenskom trajanju od dva sata. Uz prethodni pristanak sudionica istraživanja, cijeli intervju korišteno je audio snimanje preko mobitela.

#### *5.7. Postupak i obrada podataka istraživanja*

Nakon provedbe polustrukturiranog intervjua, uslijedilo je provođenje tematske analize. Prvotno je provedena transkripcija, potom kodiranje podataka te na kraju identificiranje tema (*Prilog 2*). Sama tematska analiza od važnog je značaja za kvalitativna istraživanja iz razloga što predstavlja snažnu i fleksibilnu metodu za analizu kvalitativnih podataka koji se mogu koristiti unutar različitih paradigmatičkih usmjerenja (Kiger i Varpio, 2020). Prema Braun i Clark (2006) tematska analiza podrazumijeva analizu razgradnje podataka koja omogućava identificiranje obrazaca, to jest tema te priča unutar podataka dobivenih intervjuom, te može otkriti njihova važna društvena značenja. U ovom istraživanju dobiveno je nekoliko glavnih tema u skladu s ranije postavljenim zadacima istraživanja, a koje će biti detaljnije pojašnjene i argumentirane u nastavku rada.

## 6. ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

### *6.1. Određivanje i razumijevanje poduzetničke kompetencije kod ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja*

Na početku kako bi se razumio predstavljeni problem i cilj istraživanja, početni zadatak istraživanja prije same provedbe istraživanja bio je ispitati na koji način ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja definiraju i shvaćaju poduzetničku kompetenciju te koje segmente svog posla povezuju s njom. U teorijskom dijelu ovoga rada prikazano je općenito razumijevanje značenja poduzetničke kompetencije te njene temeljne definicije i obilježja, kao i značenje poduzetničke kompetencije u području odgoja i obrazovanja. Kao što je ranije naglašeno, u pedagoškom smislu posjedovanje poduzetničkih kompetencija podrazumijeva bitan dio obrazovnog procesa koji je sastavljen od znanja, vještina, stavova i odgovornosti nužnih za obavljanje određenog posla. Time i sama uloga ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja zahtijeva mijenjanje te njihova odgovornost za cijelo funkcioniranje ustanove zahtijeva nove vještine i znanja (Kokanović, 2021). Prema tome, neupitna je važnost posjedovanja poduzetničke kompetencije kod ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja jer nam to ukazuje na njihove sposobnosti, vještine, znanja i cjelokupno djelovanje na razini same ustanove, ali i šire zajednice. Sve sudionice istraživanja poduzetničku kompetenciju definiraju kao znanja, vještine i sposobnosti koje su neophodne za obavljanje njihovog posla kao ravnateljica ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Također, primjetno je da sve sudionice istraživanja poduzetničku kompetenciju definiraju kao kompetenciju koja iziskuje određenu obrazovanost osobe te sposobnost stalnog profesionalnog usavršavanja i profesionalnog rada na sebi. Kao bitna stavka u definiranju poduzetničke kompetencije pokazalo se i samo iskustvo rada u ustanovi ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Naime, upravo su sudionice 2 i 3 naglasile važnost posjedovanja iskustva rada, odnosno godina radnog staža u ustanovi ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Dok je sudionica 2 istaknula da je neophodno uz posjedovanje određenih znanja, vještina i osobnih obilježja posjedovati i iskustvo rada kako bi se poduzetnička kompetencija ravnatelja razvijala, sudionica 3 naglasila je kako iskustvo rada pruža dodatnu sposobnost prepoznavanja i snalaženja u novim situacijama.

*“(...) Dakle, vještine, znanja, stavovi i osobne karakteristike po meni čine prvenstveno poduzetničku kompetenciju i naravno to primjećujem na sebi, odnosno vidim koliko moram imati upravo neka znanja, vještine, godine rada, to jest dobro iskustvo i određene osobine kako bih uopće vodila ustanovu. I moram priznati to nije lako u početku, dosta je izazovno i teško, no isto mislim da čovjek profesionalnim usavršavanjem i radom na sebi može doći do razvoja svojih poduzetničkih kompetencija i pospješiti upravljanje jedne obrazovne ustanove (...)” (S2)*

*“(...) S obzirom da imam godine iskustva rada, i već sam nekoliko godina eto i na ovoj rukovoditeljskoj poziciji, zatim znanja, sposobnosti i neke vještine jesam stekla i to mi sve olakšava posao i omogućava brzo prepoznavanje i snalaženje kada trebamo u vrtiću nešto poduzeti, realizirati i novo napraviti (...)” (S3)*

Nadalje, sudionice 1, 4 i 5 istaknule su važnim posjedovanje sposobnosti postavljanja, razvijanja i ostvarivanja vizije i misije ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja koju vode. Kvalitetno postavljanje, razvijanje i ostvarivanje vizije i misije ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja zahtijeva sposobnosti prepoznavanja potreba ustanove, sposobnosti inovativnosti, racionalnog i financijskog upravljanja, poštivanja i uvažavanja prava svih, kao i brige o dobrobiti i zadovoljstvu svih dionika ustanove. Sukladno tome, u definiranju poduzetničke kompetencije neizmjereno se pokazuje važnim i posjedovanje kvalitetnih komunikacijskih vještina te sposobnosti motivacije svih dionika ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.

*“Što se tiče tih poduzetničkih kompetencije uvijek sam htjela da cijeli rad ustanove bude u službi vizije vrtića. To je prvenstveno cjeloviti razvoj djeteta, a kojeg nema bez kvalitetnog rada, zadovoljnog radnika, bez stalne edukacije (...).” (S1)*

*“(...) Znači treba steći kompetencije kako voditi na takav način jednu ustanovu ranog odgoja i obrazovanja, način na koje prepoznati potrebe dječjeg vrtića, način na koji definirati svoju misiju i viziju općenito, način na koji osigurati...znači siguran, ali i ugodan boravak i život svih u našem dječjem vrtiću. Način na koji ćeš osigurati sredstva, način na koji ćeš istraživati kako doći do još više sredstava kako bi tvoja ustanova zapravo na zadovoljstvo i radnika i djece i roditelja mogla kvalitetno funkcionirati.” (S4)*

*“Smatram da poduzetničku kompetenciju određuju poduzetničke vrijednosti i stavovi, razumijevanje potreba i pronalaženje inovativnih rješenja, razvoj vizije i ideja, racionalno*

*financijsko upravljanje sredstvima, motivacija zaposlenika i dobrobit zaposlenika i korisnika usluge vrtića (...)*” (S5)

Shodno prethodno navedenom, sudionica 3 naglasila je još i važnost posjedovanja sposobnosti ostvarivanja određenih ciljeva koji su u interesu odgojno-obrazovne ustanove, a koja pak uključuje sposobnosti poduzimanja akcije i djelovanja, sposobnost kreativnosti i inovativnosti, sposobnost preuzimanja rizika te planiranja, organiziranja i vođenja rada ustanove.

*“Pa početno, samo poduzetništvo predstavlja sposobnost pojedinca da pretvara ideje u djela. Ono podrazumijeva kreativnost, inovativnost, sposobnost preuzimanja rizika, sposobnost planiranja, organiziranja i vođenja projekata kako bi se postigli određeni ciljevi. Naravno sve ovo podrazumijeva i samu poduzetničku kompetenciju, odnosno odnosi se na nju. Tako da rekla bih poduzetničke kompetencije su bitne za ravnatelja (...).”* (S3)

Dakle, sudionice istraživanja poduzetničku kompetenciju definiraju prije svega kao jednu značajnu i neophodnu kompetenciju koja omogućuje ravnatelju kvalitetno vođenje ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, kao i planiranje, organiziranje, razvijanje i ostvarivanje odgojno-obrazovnog rada sa svim akterima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Pri tome, teži se kvalitetnom radu koji je primarno u interesu svakog djeteta koje pohađa navedenu ustanovu. No, analizirajući nalaze provedenih intervjua ustanovljeno je da mogu postojati određene osobne odlike svake osobe koje mogu pridonijeti razvoju poduzetničke kompetencije u ulozi ravnatelja odgojno-obrazovne ustanove. Prema Katz (1955) vještine predstavljaju ono što voditelj ustanove može postići, a osobine osobe definiraju tko je zapravo taj voditelj te igraju važnu ulogu u njegovom poslu. Sukladno tome, sve sudionice istraživanja smatraju kako su im neke osobne karakteristike i osobine doprinijele njihovoj poduzetničkoj kompetenciji u ulozi ravnateljice. Ustanovljeno je da određene urođene sposobnosti pružaju velike prednosti u odgojno-obrazovnom radu i samom poslu ravnateljica ustanove. Motivacija te urođena sposobnost i želja za stalnim profesionalnim usavršavanjem i učenjem pokazuju se kao dvije glavne osobne karakteristike svih sudionica istraživanja, a koje u njihovom poslu dovode do mogućnosti razvijanja i poticanja timskog rada i otvorene suradnje, kao i motiviranja svojih djelatnika i njegovanja njihove radne važnosti. Sudionica 2 naglasila je važnost urođene sposobnosti empatije koja posljedično omogućuje sposobnost poticanja ostalih na rad i empatiju. Ali, i važnost unutarnje discipliniranosti koja omogućuje pravedno vođenje ustanove i pridržavanje reda. Između ostalog, sudionica 5 ukazala je i na važnost



zadržavanja optimističnog pogleda na rad i sam posao ravnatelja predškolske ustanove. Motivacija koja treba ponuditi ravnatelju optimističan stav u vođenju cijele ustanove jest osobina koja se najviše reflektira na poduzetničku kompetenciju ravnatelja ustanove.

*“(...) Ne želim da netko smatra da može nešto više, a netko nešto manje, recimo ne daj Bože iskorištavati rad neke druge osobe i slično. I ono, tu sam smatram pažljiva i nekada, mogla bih eto reći, strogo sagledavan sve to, ta prava i obveze svih u vrtiću. Ne volim baš tu riječ stroga, ali volim jednostavno da imamo reda, da se svi drže reda, i da kad su neke potencijalne konfliktne ili slične situacije koje bih ja trebala kao ravnateljica riješiti, e onda težim da to sve završi s pravednim ishodom. Osjetljiva sam isto tako na bilo kakve životne situacije koje se mojim djelatnicima događaju, ali naravno i djeci i roditeljima. Uvijek pokušavam izaći u susret i razumjeti.” (S2)*

*“(...) Evo i sama sam primjerice mogla odbiti ovu poziciju na kojoj se sada nalazim i reći ne želim ili neću to raditi, ali baš me nešto unutar mene same guralo da to sve preuzmem i počnem raditi ovaj posao i napredujem u njemu. Koliko god posao nekad i bio pretežak, svejedno nastojim gledati naprijed. I to eto smatram, kako sam i rekla, da se reflektira na moju poduzetničku kompetenciju.” (S5)*

Proučavajući rezultate, uz samo definiranje poduzetničke kompetencije i posjedovanje određenih osobina koje pridonose njenom razvoju, kao još jedna važna podtema pokazala se upravo upotreba poduzetničkih vještina kod ravnatelja predškolskih ustanova. Naime, utvrđeno je da sve sudionice svoje poduzetničke vještine najviše koriste u novim nepoznatim situacijama, nekim konfliktnim, osjetljivim i kriznim situacijama, u stvaranju kvalitetnije radne atmosfere same ustanove, u poticanju motivacije i otvorene suradnje sa djelatnicima ustanove, roditeljima i djecom te lokalnim vlastima, kao i u prepoznavanju novih inovativnih ideja i potreba za promjenom u ustanovi, te u njegovanju profesionalnog stručnog usavršavanja i rada na sebi. Upravo sudionica 1 naglašava važnost upotrebe poduzetničkih vještina u komunikacijskoj borbi s lokalnim vlastima gdje se očekuje da ravnatelj bude spreman na političko pregovaranje i komuniciranje sa nadležnim vlastima lokalne zajednice kako bi njegova ustanova i njezini članovi uopće mogli prosperirati te ostvariti sva svoja prava koja zaslužuju. Sudionica 3 jednako tako ističe važnost kvalitetne suradnje s vlastima, ali i s roditeljima u problemskim i kriznim situacijama koje mogu pogoditi ne samo dječji vrtić, već i cijelo društvo.

*“Pa evo npr. najveći izazov nam je kao privatnom vrtiću bio grad koji sufinancira roditelje kao i u vrtićima grada tj. državnim vrtićima. Preciznije, uvijek su roditelji morali plaćati višu cijenu dok nismo radili na svijesti roditelja da je to javna djelatnost, da se ona sufinancira iz uplata, od plaća prihoda građana i da oni isto imaju pravo na subvencioniranje, kao i njihovo dijete kao i sva druga djeca u gradu. I tu smo stvarno radili svašta, i jedno lobiranje, političko uključivanje i sve što je bilo potrebno. Tako da sad budući da grad nema svojih potencijala da smjesti svu djecu s jedne strane, s druge strane živimo jednu demokraciju, da roditelji koji žele vjerski odgoj svoga djeteta koji mi upravo negujemo u istoj mjeri imaju pravo na sufinanciranje i to smo uspjeli izboriti sa gradom.” (S1)*

*“(…) kad nešto moramo u suradnji sa gradom napraviti ili imamo sjednice upravnog vijeća pa gdje ti kao osoba koja zastupa ovaj vrtić moraš nastojati dobro sve politički pregovarati i komunicirati s tim ljudima na vlasti kako bi im ukazao na nešto što je u tvojoj ustanovi bilo dobro, a što nedostaje, što grad treba osigurati i pomoći itd. Dalje, najviše u rješavanju problemskih situacija u suradnji s roditeljima, posebno rastavljenih roditelja koji su bili pod nadzorom Centra za socijalnu skrb. Tu zaista zna biti nekih osjetljivih i konfliktnih situacija gdje treba znati s ljudima razgovarati i raditi i posjedovati empatiju za druge. Također i u kriznim situacijama u vrijeme pandemije i potresa koji je pogodio Zagreb. I tu sam s vrtićkim timom nastojala intervenirati da sastanke i materijale pripremimo za roditelje na teme očuvanja mentalnog zdravlja, kako pomoći djeci nakon prirodnih nesreća.” (S3)*

Shodno prethodnome, u prilog navedenim rezultatima istraživanja idu i konstatacije sudionice 5 koja također naglašava važnost kvalitetnog savjetodavnog rada sa roditeljima i djecom u osjetljivim problemskim situacijama koje se mogu potencijalno dogoditi bilo kada.

*“(…) Primjerice, imali smo situacije gdje otkrijemo kroz odgojno-obrazovni rad da zapravo dijete ima neku poteškoću i da tu treba intervenirati. Tako nam je nedavno baš naš jedan mali predškolarac “odudara” malo od ostatka skupine odnosno imao neko zaostajanje u socijalnom razvoju. Onda sam u suradnji sa stručnim suradnicima razgovarala i pokušala to riješiti. Dakle, morali smo zvati roditelje i objasniti o čemu se radi, da bi se trebali savjetovati sa stručnjacima oko toga. Točnije, napraviti dijagnostiku i pokušati obaviti neki tretman koji bi zapravo pomogao smanjiti jačinu poremećaja. I eto tu komunikacija nije bila jednostavna, jer se radi o osjetljivoj temi. Na prvu je roditeljima šok bio, a kasnije smo nekako uspjeli s njima to riješiti, bez problema su sve prihvatili.” (S5)*

U prilog prethodnome, valja istaknuti kako je sudionica 2 ukazala primarno na važnost upotrebe poduzetničkih vještina u stvaranju stabilnog radnog okruženja i atmosfere, kao i ostvarivanju kvalitetne radne etike. Pokazalo se ključnim da ravnatelj na svojoj rukovoditeljskoj poziciji same ustanove mora biti spreman stvoriti kvalitetne i zdrave međuljudske odnose i poticati otvorenu komunikaciju među svim akterima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Sam ravnatelj, ali i ni cijela ustanova koju vodi, neće moći napredovati ukoliko nije stvorio navedene preduvjete rada.

*“(...) zatekla sam kada sam došla na mjesto ravnatelja prije par godina...zatekla sam zaista narušene međuljudske odnose koji su upravo bili narušeni zbog određenih karakteristika osobe koja je prije mene vodila ustanovu. Gdje su određeni pojedinci imali privilegije koje su koristili dok su drugi bili tako reći zakinuti. Ti djelatnici nisu poštivali radno vrijeme, uvijek je bilo kašnjenja i nikada nije bilo opravdanja za njihova kašnjenja. Zajedničke nekakve izlete koje mi provodimo, oni su uvijek imali pravo da idu na te izlete, dok drugi nisu imali pravo. Eto to mi je nešto što je onako bilo jako izazovno s obzirom da su se ti djelatnici žestoko borili protiv mene i pokušavali na sve načine zapravo da ja tu ne opstanem. Na kraju ipak su oni otišli iz vrtića jer se nisu mogli prilagoditi novim uvjetima (...)” (S2)*

Isto tako, zanimljiv je rezultat koji je dobiven intervjuom sa sudionicom 4, a koji ukazuje na problem društvene sredine, točnije u ovom slučaju otočke sredine koji može stvarati poteškoće ravnateljima u njihovom razvoju poduzetničke kompetencije i stvaranju kvalitetne radne atmosfere. Naime, istaknula je isto važnost komunikativne borbe s vlastima kako bi se uvjeti rada značajno poboljšali i zadržalo stručno osoblje koje će raditi, ali primjetno je kako su poduzetničke vještine ravnatelja ključne i u profesionalnom radu na sebi i pokušaju odmicanja od razmišljanja društvene većine u otočkoj sredini kako bi sudionica u ulozi ravnateljice napredovala, ali i kako bi sama ustanova ostvarila prosperitet.

*“(...) Evo ne prepoznaje me se kao jednog ozbiljnog voditelja ustanove, ali to sve govori i o toj sredini u kojoj ja živim. Jer je to isto jako jako važno. Jer ako si ti u jednoj maloj seoskoj sredini u kojoj svi svakoga znaju, oni tebe uopće ne percipiraju i ti se moraš jako truditi. Jako truditi da bi pronašao sve alate kako da ti zapravo pokažeš da si ti jedna ozbiljna profesionalna osoba uz ona osoba koju susrećeš svakodnevno u šetnji na plaži, svakodnevnim razgovorima itd. To je teško. To je problem društvene sredine. Ovaj, ali je izazovno, iako mi je i jako teško. I emotivno sam jako iscrpljena, jer zapravo se boriš sa vjetrenjačama (...)” (S4)*

Naposljetku, proučavajući dobivene rezultate, proizašle su slične percepcije ravnatelja u pogledu određivanja i razumijevanja same poduzetničke kompetencije, a shodno tome može se zaključiti da postoje određene ključne poduzetničke kompetencije za koje sve sudionice istraživanja smatraju da ih ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja moraju posjedovati kako bi obavljali sve aspekte svog posla. Dakle, pod ključnim poduzetničkim kompetencijama podrazumijevaju sposobnost stalnog profesionalnog usavršavanja i motiviranja drugih na rad, sposobnost komunikacije, sposobnost prepoznavanja i rješavanja problema te podjele odgovornosti među svim akterima ustanove, sposobnost racionalnog organizacijskog i financijskog upravljanja ustanovom te sposobnost prepoznavanja potreba ustanove te postavljanje i ostvarivanje njene vizije i misije. Zanimljivo je da je sudionica 1 istaknula nužnost posjedovanja sposobnosti nošenja sa stresom, odnosno izbjegavanja stresa, a zauzvrat što više posjedovati smirenost koja je ključna u fokusiranju na ostvarenje postavljenog cilja ustanove. Zatim, sudionica 5 istaknula je važnost posjedovanja i informatičke kompetencije kao jedne od ključnih poduzetničkih kompetencija ravnatelja. Sudionice 2 i 4 naglasile su neophodnu nužnost posjedovanja sposobnosti empatije i susretljivosti s ostalim akterima ustanove. Konkretnije, prema njima posjedovanje emocionalne i socijalne inteligencije predstavlja jednu od ključnih poduzetničkih kompetencija bez kojih se ne može voditi odgojno-obrazovna ustanova. Prema Ferik Novaković i Bogdanović (2011) poduzetnička kompetencija osobama omogućuje rješavanje stvarnih problema u sigurnom okruženju te razvijanje holističkog pogleda na poduzetništvo i analitičko razmišljanje te donošenje odluka. Može se zaključiti da dobiveni podaci istraživanja idu u prilog navedenom, te je primjetno kako sudionice istraživanja nastoje razvijati holistički pogled na poduzetništvo, analitičko razmišljanje i konstruktivno donošenje odluka i rješavanja problema svoje ustanove što je odraz njihovog kvalitetnog određivanja i razumijevanja same poduzetničke kompetencije. Drugim riječima, ispitane ravnateljice pretežito jesu svjesne važnosti posjedovanja poduzetničke kompetencije u svome poslu i samom odgojno-obrazovnom radu.

## *6.2. Društveno-odgojna vrijednost poduzetništva te odgoja i obrazovanja za poduzetništvo iz perspektive ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja*

Nadovezujući se na prethodne rezultate istraživanja, jedan od postavljenih zadataka istraživanja bio je i utvrđivanje načina na koje ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja percipiraju društveno odgojnu vrijednost poduzetništva te relevantnost odgoja i

obrazovanja za poduzetništvo. Proučavajući podatke dobivene intervjuima, ustanovljeni su načini na koje ravnateljice definiraju poduzetništvo te odgoj i obrazovanje za poduzetništvo. Naime, sve sudionice istraživanja na različite načine definiraju navedene pojmove. Sudionica 1 pojam poduzetništva definira kao prepoznavanje i ostvarivanje potreba unutar ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, a odgoj i obrazovanje za poduzetništvo definira kao prepoznavanje potreba svakog djeteta. Preciznije, odgoj i obrazovanje za poduzetništvo vidi kao ulaganje u budućnost djetetovog razvoja te poticanje djeteta na cjeloživotno učenje, kao i njegovanje njegove emocionalne i socijalne inteligencije te prepoznavanje svih njegovih mogućnosti. Sudionica 3 poduzetništvo definira kao određenu gospodarsku aktivnost koja zahtijeva sredstva i preuzimanje rizika kako bi se dobio produkt koji donosi neku vrstu dobiti. Odgoj i obrazovanje za poduzetništvo definira kao znanja i vještine koji omogućuju razvoj raznih kvaliteta osobe od rane dobi, a koje su potrebne za realizaciju raznih ideja i projekata koje osoba ima. Kroz analiziranje podataka, pokazala se zanimljivom činjenica kako sudionice 2 i 4 smatraju da u ranom i predškolskom sustavu postoji nedovoljno znanja i stručnosti ravnatelja u vidu definiranja poduzetničkog odgoja i obrazovanja, odnosno smatraju da je općenito nedostatan rad u vrtićima po tom pitanju te da se na tome trebaju dodatno usavršavati. S jedne strane, sudionica 2 samo poduzetništvo smatra pomalo krutim terminom za odgojno-obrazovni kontekst, ali ga ipak definira kao znanja, vještine i stavove koje ravnatelj mora posjedovati i poticati kod ostalih dionika odgojno-obrazovne ustanove. To podrazumijeva postavljanje vizije i misije ustanove, podjele rada među zaposlenicima ustanove te uvođenje novih ideja u cilju razvitka znanja i vještina kod svih aktera. Odgoj i obrazovanje za poduzetništvo definira kao koncept koji putem posebnih programa potiče razvoj poduzetničkih vještina djece poput kreativnosti, inovativnosti, osjećaja za preuzimanjem rizika i odgovornosti, kao i buđenje osjećaja motivacije za uspjehom i neodustajanjem. S druge strane, sudionica 4 poduzetništvo definira kao oblik kupoprodajne moći koju treba njegovati i razvijati, a odgoj i obrazovanje za poduzetništvo kao oblik poticanja kupoprodajne moći i financijske pismenosti kroz odgojno-obrazovne metode rada. Na kraju, sudionica 5 poduzetništvo definira kao razvoj vizije i ideja čiji potencijalni uspjeh može osigurati dobro mjesto na tržištu, a sam odgoj i obrazovanje za poduzetništvo jest strategija koja putem dobre metodike rada može djeci već od rane dobi donositi dobrobit bilo koje vrste.

*“Poduzetništvo bi za mene podrazumijevalo razvoj vizije i ideja, utrošak određenih materijala i sredstava kako bi se dobio novi proizvod, plasman na tržište te prihod od proizvedenog proizvoda. A sam odgoj i obrazovanje za poduzetništvo vidim kao jednu strategiju*

*ili pak program u kojem se djecu putem nekakve metode rada i aktivnosti može osvještavati i poticati od malih nogu na razvoj ideje koja im može donijeti dobrobit, bilo to osobnu, financijsku, društvenu i slično, u samoj njihovoj budućnosti.” (S5)*

Nadalje, kao jedna od važnih podtema ovog dijela istraživanja pokazala se promocija odgoja i obrazovanja za poduzetništvo od strane ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Konkretno, utvrđeni su načini na koje se ona ostvaruje. Sve sudionice istraživanja složile su se da se promocija odgoja i obrazovanja za poduzetništvo u njihovim ustanovama odvija prvenstveno kroz uvođenje posebno osmišljenih programa i projekata te uključivanjem u određene aktivnosti nerijetko ostvarene kroz suradnju s lokalnom zajednicom. Sudionica 1 ukazala je na važnost davanja izbora svakom djetetu ustanove te njegovanje njegovog osjećaja važnosti, uspjeha i vrijednosti. S obzirom da ove stavke čine temelj odgoja i obrazovanja za poduzetništvo, sukladno njima ustanova sastavlja programe i aktivnosti koji potom bivaju prezentirani svim dionicima odgojno-obrazovnog procesa. Analizirajući dobivene podatke, uočeno je kako sudionice istraživanja u svojim ustanovama uglavnom provode odgojno-obrazovne aktivnosti u sklopu posebnih programa poput likovnih, glazbenih, sportskih, dramskih, zdravstvenih, ekoloških, jezičnih i matematičkih programa. Većinu ovih programa ravnatelj promoviraju u sklopu projekata Europske unije. Primjerice, sudionice 2 i 3 naglasile su kako im je sudjelovanje u EU projektima uvelike pomoglo u promociji odgoja i obrazovanja za poduzetništvo. Upravo je sudionica 2 istaknula kako su na taj način uspjeli kao ustanova osigurati dodatna profesionalna usavršavanja stručnog osoblja te uključiti djecu na pristanak roditelja u programe poput sportskog i engleskog programa te programa ALOHA Mentalne aritmetike, što su ujedno prvi u gradu Splitu integrirali u obrazovni rad. Isto tako, sudionica 3 naglasila je kako projekti EU uvelike doprinose realizaciji novih programa unutar ustanove. Na taj način implementirala je unutar ustanove program za održivi razvoj i očuvanje mentalnog zdravlja uz naravno standardni sportski, dramski, likovni i glazbeni program. Također, istaknula je da su provodili kratko vrijeme i program robotike za koji smatra da će se potencijalno u budućnosti trebati uvesti s obzirom na potrebe društveno-tehnološkog napretka. Istraživanje autora Mertala (2019) ukazalo je na nužnost usvajanja nove tehnologije kako bi se razvila poduzetnička kreativnost u predškolskom sustavu, te u tome upravo ravnatelj vrtića ima ključnu ulogu kako bi potaknuo inovativni pristup učenja, što vidimo da je u podudarnosti s iskazom sudionice 3.

*“Eto bili smo u projektu EU, i da smo tako kroz sam projekt imali edukacije naših djelatnika. Od onih posebnih programa što smo uveli, prema interesima normalno svih aktera vrtića, napravili smo zapravo nekakav upitnik što bi najviše roditelje zanimalo za uključenje djece u posebne programe. To je sportski program, engleski program, ALOHA Mentalna aritmetika - to smo prvi bili koji su u Splitu to uveli i dosta je zanimljiv program moram naglasiti, prvi smo eto zapravo reificirali taj program i gdje smo obučili naše dvije odgajateljice koje će voditi taj program od iduće pedagoške godine. Za iduću godinu planiramo isto tako program likovnosti (...).” (S2)*

*“Uvodeći obogaćene programe u redoviti desetosatni odgojno-obrazovni program i provodeći razne projekte te sudjelovanje u projektu Europske unije. Evo programi za očuvanje mentalnog zdravlja, održivi razvoj, sportske, dramske, likovne i glazbene programe. Jedno kratko vrijeme, relativno nedavno, smo imali baš i program robotike kojim se želi poticati kod djece mašta, kreativnost, inovativnost, virtualna iskustva, ekološka osviještenost i timski rad, a sve to je sve važnije i evo naše vlasti i sama EU, pa i na svjetskoj razini se to iziskuje upravo zbog sve ubrzanijeg društveno-tehnološkog napretka. Nismo trenutno previše u tome, ali s obzirom na društvene trendove pretpostavljam da ćemo i to pokušati zastalno uvesti. I eto morat ću osigurati edukaciju i u tome za svoje zaposlenike kako bismo to bolje realizirali, to imam na umu (...).” (S3)*

Dalje, valja napomenuti da je analiziranjem intervjua uočeno kako ravnateljice navedenih ustanova preispituju valjanost promocije odgoja i obrazovanja za poduzetništvo u kontekstu ranog i predškolskog odgojno-obrazovnog sustava. Naime, mišljenja su da kroz brojne programske i projektne aktivnosti, te metode rada s djecom treba uvijek izbjegavati poticanje isključivo njihovog profitabilnog rada, a težiti stvaranju i osiguravanju socijalnih elemenata odgoja i obrazovanja za poduzetništvo u razvoju djece. Točnije, pri provođenju nekakvih aktivnosti koje se dotiču određenih programa, kao što je npr. program razvoja financijske i ekonomske pismenosti u kojem se djeca uče određenim poduzetničkim sposobnostima i vještinama, sudionice su stajališta da treba stvoriti uvjete primarno za razvoj socijalnog, mentalnog i emocionalnog zdravlja djece putem samostalnog učenja kroz igru. Prema Hejazi i suradnicima (2016) usmjeravanje razvoja djece isključivo prema stvaranju profitabilnog poslovanja može dovesti do ograničavanja njihove istinske kreativnosti i inovativnosti. U prilog ovome idu i navedeni rezultati istraživanja. Sudionice istraživanja zalažu se za zadržavanje humanih vrijednosti odgoja unutar promocije poduzetničkog

obrazovanja. Promocija poduzetničkog odgoja i obrazovanja kroz oblike profitabilnog poslovanja neće omogućiti kvalitetan socio-emocionalni razvoj djece, kao ni njihovu težnju prema cjeloživotnom učenju. Sukladno ovome, upravo su sudionice 2, 3 i 5 naglasile kako aktivnosti u obliku nekakvih prodajnih izložbi nastoje provoditi prije u duhu humanitarnih akcija i donacija nego isključivo u duhu prodaje gdje djeca primarno uče o materijalnoj i novčanoj kupoprodajnoj vrijednosti. Rezultati istraživačkog projekta Peklić i Vujatović (2011) pokazali su da u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja treba osigurati uravnoteženi pristup pri uvođenju poduzetničkog obrazovanja kako bi se izbjegle negativne posljedice koje se odnose na stavljanje fokusa na natjecateljsko okruženje i financijski uspjeh. Može se zaključiti da su mišljenja sudionica ovog istraživanja u direktnoj povezanosti s rezultatima istraživačkog projekta. No, s druge strane ispitane ravnateljice svjesne su važnosti usvajanja ekonomskih znanja i vještina i same financijske pismenosti te njegovanja kritičkog razmišljanja kod djece u pogledu toga. Pritom, smatraju kako na razini ranog i predškolskog obrazovnog sustava postoji određena nedostatnost znanja i stručnosti kako i kojim metodama provesti i promovirati poduzetnički odgoj i obrazovanje, kao i nepostojanje dovoljno isplaniranih aktivnosti. Ravnateljice smatraju da je potrebno dodatno se stručno usavršavati kako bi se promocija poduzetničkog obrazovanja provela na što kvalitetniji i uravnotežen način te je u tome bitna i stručna podrška od strane lokalnih vlasti i šire zajednice.

*“(...) A evo što se tiče nekakvih programa koji se dotiču razvoja financijske pismenosti što je dosta ajmo reći trend kod poticanja djece na to, nismo baš previše imali, nismo toliko na tome. Možda bismo trebali poboljšati fokus i na to, ali evo kako smo predškolska razina nismo baš previše neke programe provodili. Ali, nešto što jesmo su upravo neke kratke prodajne izložbe. Imali smo npr. Božićnu radionicu gdje smo znači sve božićne ukrase koju su djeca napravila donirali, eto nismo ih prodavali. Ali smo npr. protekle godine bili na Ekonomskom fakultetu i tu su djeca izrađivala neke ukrase i tu smo ih baš prodavali. Djeca su ih prodavala. Eto rekla bih to nam je neki oblik eto poticanja financijske pismenosti, da djeca zapravo dobiju osjećaj i za nekakvu novčanu vrijednost, to jest kako i koliko se dugo nešto izrađivalo, kako to možemo prodati i slično.” (S2)*

*“(...) Imali smo tu i tamo, ovako kad su neki događaji, blagdani, recimo Valentinovo pa djeca neke ukrase u znaku ljubavi izrađuju ili neke čestitke, pa Božić i Uskrs gdje isto evo neke ukrase izrađuju, nastoje kreativno sami oblikovati i izraditi sve pa s odgajateljicama organiziraju za svoje roditelje prodajnu izložbu. I to nam je neki oblik programa za razvoj*



*ekonomske pismenosti bio, ali ne mogu reći da smo mi to previše forsirali i da previše provodimo. To je eto čisto za neke tak događaje i gdje se djeca uče nekoj toj vrijednosti njihovog truda i rada, a povratno i koliko to zapravo vrijedi u nekom ekonomskom novčanom pogledu.”* (S3)

*“Pa evo uključivanjem u različite aktivnosti u lokalnoj zajednici, izradom i prodajom proizvoda kroz nekakve prodajne izložbe i to najčešće za Uskrs, Božić, pa raspodjela dobiti, najčešće u humanitarne svrhe, čašćenje skupine, kupovina zajedničke didaktike i slično. Eto najviše tako, a sve to je zapravo dio naših odgojno-obrazovnih programa poput evo likovnog i dramskog programa preko koje ujedno i s lokalnom turističkom zajednicom Jelse surađujemo, to jest oni su nam potpora u realizaciji toga.”* (S5)

Između ostalog, u pogledu promocije odgoja i obrazovanja za poduzetništvo pokazala se ključnom uloga ravnatelja u svemu tome. Ustanovljeno je kako sudionice istraživanja promatraju ulogu ravnatelja na jednak način, odnosno vide ravnatelja kao najodgovorniju osobu u promociji i implementaciji odgoja i obrazovanja za poduzetništvo u predškolskoj ustanovi. Točnije, prema ispitanim ravnateljicama svaki ravnatelj/ica ustanove mora posjedovati ulogu upravitelja, voditelja i organizatora načina provedbe odgoja i obrazovanja za poduzetništvo, određeno iskustvo rada, sposobnost profesionalnog stručnog usavršavanja, sposobnost prepoznavanja inovacija i racionalne provedbe raznih programa, sposobnost motiviranja i otvorenog surađivanja sa svim dionicima ustanove, te kritički i analitički donositi odluke oko poduzetničkog odgoja a koje trebaju biti u interesu svakog djeteta. Istraživanjem se pokazalo da je najvažnije da ravnatelj/ica bude empatični rukovoditelj te financijski i strateški upravitelj ustanove. Međutim, nezaobilazno je naglasiti kako nerijetko društvena sredina može ne shvaćati ozbiljnost uloge ravnatelja kao glavne osobe organizacije. Upravo je sudionica 4 ponovno istaknula taj problem, odnosno kako ju na početku otkrivena sredina nije shvaćala ozbiljno te nije razumijevala njezine vizije rada čime je ona kao ravnateljica stekla naviku čestog pokušavanja ne uzdizanja sebe u odnosu na druge dionike.

*“(...) I uglavnom svakako ja izbjegavam kazati, to je moj neki problem, mislim da je to onaj problem te zajednice i te percepcije njih i gdje ja nastojim plivati među svima njima da ne bi nitko mislio da se ja u bilo čemu uzdižem i onda se ja baš nerado imenujem ravnateljicom ako baš ne moram. I evo sad kad sam ti to izgovorila, vidiš mislim da je to taj problem. I svakako ja njima znam reći kad mene neko pita što sam ja, onda ja znam reći pa dobro ja jesam*

*ravnateljica. A što to znači? To znači da ja brinem o svemu pa bih možda mogla pokušati objasniti koji je to put da ti dođeš do toga da to postaneš (...).” (S4)*

S obzirom na relevantnost odgoja i obrazovanja za poduzetništvo u pedagoškoj znanosti, ali i samom društvu, kroz istraživanje je otkrivena poveznica odgoja i obrazovanja za poduzetništvo u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja sa politikom društva. Prema Oberman, Peterki i Alpezi (2013 navedeno u Habada, 2021) odgoj i obrazovanje za poduzetništvo u neoliberalnom društvu smatra se ključnim za razvoj kompetencija osoba u identificiranju problema, njihovom rješavanju i razmjeni ideja, te ga se iz tih razloga treba njegovati od rane dobi kako bismo ostvarili drugačiju intelektualnu pripremu djece od tradicionalnog obrazovanja. Također, prema Vican (2012) poduzetničko obrazovanje promatra se kao važan aspekt obrazovnih sustava koji se prilagođava novim vrijednostima društva, te ga je nužno na adekvatan način provoditi u odgojno-obrazovnim ustanovama. U prilog ovim teorijskim postavkama idu i rezultati ovog istraživanja. Sudionice istraživanja smatraju da postoji povezanost politike s integracijom poduzetničkog odgoja i obrazovanja odnosno da je njihova ustanova pri provođenju programa poduzetničkog obrazovanja pod utjecajem odluka i smjernica nadležnih vlasti. Pokazalo se da sudionice smatraju prije svega da navedena poveznica ima više negativnih posljedica nego pozitivnih po pitanju integracije poduzetničkog obrazovanja i podizanja same kvalitete ranog i predškolskog sustava. Iz odgovora sudionica da se zaključiti da su svjesne kako je integracija poduzetničkog obrazovanja posljedica neoliberalnog društvenog uređenja te su njihove ustanove pod direktnim utjecajem europske i hrvatske obrazovne politike, a time i pod utjecajem hrvatskog zakonodavstva i ministarstva znanosti i obrazovanja te samih lokalnih nadležnih tijela vlasti. Slično ranijim teorijskim postavkama rada, može se kazati da su sudionice jednako ukazale na nužnost šireg promišljanja o vrijednostima poduzetničkog obrazovanja odnosno kako je nužno na ovom stupnju obrazovanja njegovati primarno socijalni, moralni i emocionalni razvoja, a nakon toga razvoj svih poduzetničkih vrijednosti s naglaskom na poticanje kreativnosti i inovativnosti prije nego na njegovanje natjecateljskog karaktera djece. Smatraju kako se te stavke manje naglašavaju kroz obrazovne smjernice nadležnih vlasti, što je ujedno i problem materijaliziranosti neoliberalnog društva koji također nerijetko podcjenjuje i samu vrijednost i važnost odgojno-obrazovnog kadra i samog predškolskog sustava. Ispitane ravnateljice su upravo naglasile kako politika hrvatskog društva ne uočava nužnost promjena organizacije obrazovnog sustava i dodatnog zapošljavanja stručnog osoblja (od odgajatelja, stručnih suradnika pa sve do pravno-administrativnog osoblja) kako bi programi poduzetničkog obrazovanja, ali i sama ustanova

napredovali. Primjetan je nedostatak stručno obrazovnog kadra koji bi mogao raditi na realizaciji poduzetničkih obrazovnih programa. U širem smislu većina obrazovnih smjernica dolazi s društveno-političke razine, no sudionice su istaknule kako njihove ustanove imaju određenu dozu autonomije te imaju pravo organizirati po svojoj volji odgojno-obrazovni rad. Međutim, sve su naglasile da nailaze na poteškoće, nesusretljivost i ne pomaganje od strane političkih vlasti lokalne zajednice kada treba ustanovi osigurati dodatna financijska sredstva u svrhu stručnog usavršavanja zaposlenika ili pak boljih prostorno-didaktičkih materijala za rad s djecom, te otvoriti nova radna mjesta. Iz odgovora ravnateljica vidljivo je veliko nezadovoljstvo u pogledu pružanja političke podrške vladajućih ranom i predškolskom obrazovnom sustavu. Iako postoje pozitivne otvorene suradnje s lokalnim zajednicama kroz određene aktivnosti te politički obrazovni kurikulumi i programi koje ustanove slijede kako bi se osigurao boljitak i napredak djece i same ustanove, i dalje je prisutna velika podcijenjenost ovog stupnja obrazovanja.

*“(...) I mi kao vrtić često nastojimo prije izbora reći javno što nam sve treba u odgoju i obrazovanju nadajući se kako će se dolaskom nekog potencijalno novog nešto promijeniti. Jer kažem nažalost sve je oko odgoja i obrazovanja zapostavljeno. To vidimo često i po nekim povišicama plaća prema mentorima, savjetnicima za obrazovanje. Prema tome, sam odgoj i obrazovanje za poduzetništvo je pod utjecajem odluka vladajuće politike društva pa je evidentno i primjetno eto da manje podršku od politike društva dobivamo. Jednostavno redovite sustavne podrške od politike, što bi trebalo pod normalno biti, zapravo rijetko ima.” (S1)*

*“(...) Mislim sad kad bi konkretno govorili mi jesmo evo kao vrtić pod gradom Splitom i mi imamo uvjete nekakve koje moramo ispuniti. Mi pratimo politiku normalno i grada, države, ministarstva države itd. Upravo evo ovi što sam spominjala projekt EU, to je sve normalno došlo od samoga vrha i u tom projektu su nam isto neke stvari stavljene koje moramo mi ispuniti. Npr. konkretno što se tiče, imali smo, evo to mogu reći, za razvoj svijesti o okolišu. To je eto bila baš jedna edukacija koja je morala baš pod obavezno biti provedena. To je od vrha doneseno, od vrhovnog tijela EU-e do našeg ministarstva.” (S2)*

*“(...) koliko politika i država potiče i priča o razvoju kvalitete odgoja i nekada stvarno ima dobrih tih projekata koje će nas unaprijediti, moram naglasiti da upravo ta politika našeg društva i lokalne vlasti nerijetko znaju praviti probleme oko davanja dodatnih sredstava predškolskim ustanovama. Primjerice, kada trebamo dodatna sredstva za dodatne didaktičke materijale ili, ono što moram kazati dodatnu radnu snagu. Primjerice evo nemam u svojoj*

*ustanovi stručne suradnike, već ih moram vatati po gradu da se doslovno tako izrazim, e onda ja mislim svaki ravnatelj naiđe na borbu s vlasti i tu nas baš stvarno ne razume (...).” (S2)*

*“(...) politika i sama ideologija društva, mogu evo kazati preciznije ovog neoliberalnog društva, traži od odgoja i obrazovanja prilagodbu zahtjevima tržišta rada te teži stvaranju kako potrošačke kulture, tako i ove poduzetničke kulture, ali i stvaranju poslušnih obrazovnih i kompetentnih građana. I mislim da odgoj i obrazovanje za poduzetništvo u tom pogledu je povezan, ali i u jednu ruku proizašao iz te politike društva te se traži da se on provodi u odgojno-obrazovnim ustanovama. Mislim da bi kao društvo trebali ovaj više, pa hajmo tako reći natjecateljski karakter poduzetničkog odgoja izbaciti, a njegovati neke njegove vrijednosne elemente poput ovog razvoja kreativnosti, aktivnog djelovanja, stalnog učenja i sl..” (S3)*

Shodno, sudionica 4 je uvelike naglasila kako predškolski obrazovni sustav ne dobiva jednaku političku potporu kao školski obrazovni sustav. To smatra velikim društvenim problemom jer gradske i državne vlasti nisu svjesne značaja ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, te koliko se zapravo radi o osjetljivom stupnju obrazovanja za svakog pojedinca.

*“(...) dodala bih za tu politiku našeg društva i ukratko ću vrlo jasno i kratko reći samo da nam ona odmaže (usklik)! Odmaže nam i to je strašno. Znači strašno je da ljudi trebaju izlaziti na ulice da bi se borili za svoj status. I mislim da ovaj što se tiče predškolskog odgoja od strane ministarstva odnosno države pa i mogu se usuditi reći i većine lokalnih zajednica da je to jedna totalna nebriga i nepoznavanje važnosti predškolskog odgoja. Mislim da je strašno da se mi moramo boriti za status tako da samo govorimo o onome što je u našoj struci loše. I mene to čak nekad i pogađa (...).” (S4)*

*“(...) predškolski odgoj i obrazovanje mora doći pod ministarstvo znanosti i obrazovanja i da jednostavno moramo imati iste kriterije za sve. I evo sada na zadnjem skupu kojem smo bili u Dubrovniku jednostavno ono komentirali smo dajte ljudi prekinimo se lagati, jednostavno predškolski odgoj mora biti ravan osnovnoškolskom i srednjoškolskom obrazovanju, mi moramo doći pod istu kapu i moramo imati iste uvjete. Sve razine moraju biti jednake i jednako vrednovati svoje zaposlenike kako bi sustav napredovao jer inače jednostavno ćemo stvarno srozati se.” (S4)*

Isto tako, sudionica 2 je kao najveći problem povezanosti njene ustanove i poduzetničkog obrazovanja s politikom našeg društva istaknula nekvalitetno postavljen

Državni pedagoški standard koji je krivo propisan nerijetko od strane nekompetentnih stručnjaka te ne omogućava kvalitetan odgojno-obrazovni rad, kao ni kvalitetnu provedbu programa odgoja i obrazovanja za poduzetništvo.

*“(...) i taj sam DPS, on je na papiru jedno, u praksi drugo. I tu nam svima smeta što nas nadležna tijela ne slušaju i što se često događa, a mislim da će se i većina ravnatelja složiti sa mnom, a to jest da nerijetko uski tim ljudi koji donosi značajne odluke za ovaj stupanj obrazovanja su zapravo nekompetentne osobe koje nerijetko nemaju uopće završen studij koji se dotiče predškolskog odgoja i obrazovanja. Tako da to treba pod hitno korigirati. A i kada gledate dublje, čim vi nemate adekvatan DPS i na papiru i u praksi, vi ne možete ono 100%-tno najkvalitetnije provesti sve programe, aktivnosti, pa evo i ovaj odgoj i obrazovanje za poduzetništvo (...).” (S2)*

Dakle, može se zaključiti kako sudionice istraživanja gledaju na dva načina povezanost odgoja i obrazovanja za poduzetništvo s politikom društva. Prvo, u širem smislu sve su svjesne kako suvremena pedagoška paradigma u sklopu neoliberalne ideologije promiče konkurentnost i kompetentnost pojedinca (Pintar, 2020), čime se teži sve efikasnijoj implementaciji poduzetničkog odgoja i obrazovanja. No, upravo u integraciji poduzetničkih obrazovnih programa smatraju da treba težiti kritičkom preispitivanju valjanosti svega što nadležne vlasti propišu te nastojati zadržavati autonomiju svoje ustanove, odnosno samostalno raditi na osmišljavanju određenih aktivnosti kojima će se uz primarni socijalni i emocionalni razvoj djece znati postaviti i kvalitetni razvoj poduzetničkih vrijednosti. Drugo, u užem smislu sve sudionice ističu kako je na hrvatskoj društvenoj razini veliki problem nepostojanje adekvatne političke podrške pri kvalitetnoj provedbi poduzetničkog obrazovanja što umanjuje napredak ranog i predškolskog odgojno-obrazovnog sustava.

### *6.3. Elementi uspješnog vođenja ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja iz perspektive ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja*

Sve sudionice istraživanja složile su se da je za uspješno vođenje ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja najvažniji demokratski stil vođenja. Isto tako, naglasile su važnost blage uspostave autoritarnog ravnateljskog stava pri vođenju ustanove kako bi svi zaposlenici znali unaprijed svoje uloge i obveze. Stoga je nužno da ravnatelj ponekad uspostavi

nadzor i kontrolu nad svojim radnicima kako bi se ujedno i ostvarile vizije i ciljevi ustanove, te stvorila kvalitetna radna atmosfera i radna etika. Sve ispitane ravnateljice su se složile da je uloga ravnatelja u vođenje ustanove veoma zahtijevna te zahtijeva posjedovanje stručno-pedagoških kompetencija, te administrativno-organizacijskih sposobnosti. Prema Ivanković (2020) stručno-pedagoška i administrativno-organizacijska uloga ravnatelja su njegove dvije glavne uloge u vođenju predškolske ustanove, što se pokazalo točnim i kroz ovo istraživanje. Naime, ravnateljice smatraju da ravnatelji moraju posjedovati sposobnosti organizacije, komunikacije, inovativnosti, motivacije ostalih na rad, empatije, prepoznavanja potreba i kvalitete odgojno-obrazovnog rada ustanove, kvalitetnog financijskog upravljanja te njegovanja otvorene suradnje sa svim dionicima ustanove. U prilog ovome, sudionica 3 je temeljito i sažeto naglasila važnost posjedovanja upravo osobnih, razvojnih, socijalnih i akcijskih kompetencija kao ključ za uspješno vođenje predškolske ustanove. Kao dobar pokazatelj uspješnosti vođenja ustanove, sve sudionice smatraju samo zadovoljstvo svih glavnih aktera predškolskog odgoja i obrazovanja.

*“Za vođenje predškolske ustanove ravnateljica treba posjedovati stručno-pedagoške kompetencije. Bitno je da posjeduje osobne kompetencije (iskrenost, dosljednost, komunikativnost), razvojne kompetencije (jasnoću vođenja ustanove, inovacije, kreativnost, primjenu informatičkih tehnologija), socijalne kompetencije (poznavanje zakonitosti ljudskih odnosa, umijeće motivacije i uspješno rješavanje problema) te akcijske kompetencije (aktivnost, otvorenost i suradnju s društvenom sredinom). Dakle, to smatram bitnim, i da se teži jednom demokratičnom vođenju ustanove uz naravno jednu dozu kontrole nad svima, da znamo da postoji i sam red, rad, disciplina, ali sve to uz zdrave otvorene odnose i pristupačnost prema svima.” (S3)*

*“Ravnatelj ima zahtjevnu i odgovornu ulogu u vođenju ustanove jer su važni svi dionici sustava i njihovo zadovoljstvo i dobrobit. Moglo bi se reći: „Zadovoljan odgojitelj = zadovoljno dijete = zadovoljan roditelj = zadovoljan ravnatelj“ (...).” (S5)*

Dalje, u pogledu osiguravanja kvalitete odgoja i obrazovanja u svojoj predškolskoj ustanovi ravnateljice kao ključne inicijative poduzimaju kvalitetan izbor svojih radnika na temelju kompetencija, a ne političkih implikacija, zatim poticanje sebe i svojih radnika na stalna stručno-profesionalna usavršavanja, te uključivanje u brojne projekte EU koji omogućuju pridobivanje dodatnih sredstava u svrhu napretka ustanove. Također, pokazala se suradnja sa lokalnom zajednicom i učestala pregovaranja sa vlastima oko poboljšanja uvjeta rada ustanove

kao ključnom inicijativom na kojoj se što učestalije nastoji raditi. Zanimljivo je istaknuti kako je sudionica 3 naglasila poticanje inkluzije djece s teškoćama u razvoju te zapošljavanje novih asistenata za pomoć u radu s njima kao dosta uspješnu inicijativu svoje ustanove.

*“(...) Jedna još ključna inicijativa je isto tako bila sve veća inkluzija djece s poteškoćama, i tu sam osigurala da zaposlimo i pomoćne assistente u nastavi kako bismo zapravo poboljšali kvalitetu i ujedno malo olakšali rad odgajateljica (...).” (S3)*

Shodno, sudionica 4 naglasila je važnost suradnje predškolskog sustava sa osnovnoškolskim sustavom kako bi djeci bio lakši prijelaz iz jednog sustava u drugi sustav, ali i važnost suradnje s lokalnom zajednicom te prezentiranje rada ustanove prema široj zajednici kako bi je se primjetilo i vrednovalo, kao jedne od ključnih inicijativa koje su napravljene u svrhu podizanja kvalitete odgoja.

*“(...) prvi neki koračići povezanost sa osnovnom školom, pa je znači ta inicijativa išla od vrtića prema osnovnoj školi u prijenosu informacija o djeci pa u idejama da imamo neke zajedničke projekte tako da taj prijelaz bude njima što manje bolan. Onda ta prezentacija kroz turističku zajednicu, to nikada dosad nisu imali, da se stvarno vidi što se tu događa, pa onda da rećemo aha to nam je sad sve, a sad ćemo dogodine raditi na ovome ili onome. I znači da se mi prema vani, prema otoku Braču, prema toj lokalnoj zajednici, prema svojim osnivačima nametnemo što mi to radimo, da ih prisilimo doslovno da vide koji su to projekti i načini rada (...).” (S4)*

Iz odgovora ravnateljica utvrđeno je da postoje neki pokazatelji uspješnosti ustanove u postizanju zadanih ciljeva i vizija odgoja i obrazovanja. Primarno su to zadovoljstva svih sudionika ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, od zadovoljstva stručnog osoblja, djece, roditelja pa sve do zadovoljstva ostalih dionika šire društvene zajednice. Zatim, u ostale pokazatelje najviše ulaze redovne usmene i pismene evaluacije svih sudionika predškolskog odgoja (kroz individualne razgovore, sastanke ili pak ankete sa stručnim osobljem i roditeljima) te savjetodavni rad sa svim sudionicima odgojno-obrazovnog rada. Dakle, dobri mjeritelji uspješnosti ustanove u postizanju pedagoških ciljeva su brojna praćenja, procjene, vrednovanja, samovrednovanja i evaluacije njihovih ravnatelja. Zanimljiv nalaz istraživanja je odgovor sudionice 4 koja je naglasila da joj je provođenje polustrukturiranog intervjua poput ovog u sklopu istraživanja upravo dobra metoda procjenjivanja i osvrtnja na uspjeh ustanove koju vodi, ali i sebe kao njenog rukovoditelja.

*“(...) Ovako recimo ova situacija, sad razgovor s tobom, ovaj intervju mi dobro dođe. Dobar mi je pokazatelj što mi nedostaje u ustanovi, a što je dobro. Navodi me na razmišljanje kako testirati zapravo uspješnost moje ustanove ubuduće (...)” (S4)*

Također, sudionica 1 je ukazala na činjenicu kako je njena ustanova nerijetko nastavna baza i vježbaonica za studente Filozofskog fakulteta, te to smatra vrlo važnim pokazateljem uspješnosti njihove ustanove i koliko zapravo uspijevaju kvalitetno ostvariti pedagoške ciljeve.

*“ (...) sami oni papiri i administracija koji dokazuju koliko imaš mentora, savjetnika. Takvo izlaženje sa praksom, kvalitetnom praksom prema drugim vrtićima i društvu općenito i tako...to zapravo dokazuje kolika je uspješnost vrtića kojeg kao ravnateljica vodim. I onda isto tako ovaj što smo i postali vježbaonica za Filozofski fakultet, za teološki studij nastavna baza i sl...dakle sve je to neki pokazatelj da ljudi dolaze tu učiti.” (S1)*

Sukladno prethodnome, sudionica 2 je nadovezujući se na važnost zadovoljstva svih dionika kao bitnog pokazatelja uspješnosti ustanove, apostrofirala kako joj je u tome dobar pokazatelj upravo činjenica da svake godine upisuju veliki broj djece što ujedno znači da je ustanova uspješno prepoznata od strane šire zajednice.

*“(...) imamo toga da u Splitu vrtića nedostaje, ali svake godine imamo mi kao ustanova listu roditelja koji žele baš upisati naš vrtić. Znači da to ipak pokazuje da dobro radimo i da su zadovoljni i da dobivaju preporuke i od drugih roditelja. I roditelji, uglavnom svi roditelji čija su djeca jedanput bila upisana u vrtić i svoju drugu djecu dovode u našu ustanovu i traže nas. Tako da svake godine imamo veliki pritisak da upišemo velik broj djece. Mislim i veliki broj ih ostane i neupisanih koje ne možemo upisati jer nam nedostaje mjesta. Tako da mi je to nekakav pokazatelj da stvarno dobro radimo (...)” (S2)*

Naposljetku, kao još jedan element uspješnog vođenja predškolske ustanove pokazali su se načini promicanja društvene odgovornosti i etičkog djelovanja među svim dionicima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Sve ravnateljice su se složile da je nužno poticanje i razvijanje osjećaja društvene odgovornosti te etičkog djelovanja kod svih dionika ustanove, a posebice kod djece. U kontekstu poduzetničkog obrazovanja prema studiji Singh i Lumsden (2012) ustanovljeno je da previše naglašavanja neovisnosti i individualizma može potencijalno dovesti do zanemarivanja važnosti zajedničkog rada i suradnje, kao što i prejak naglasak na financijski uspjeh može umanjiti razvoj društvene odgovornosti i etičkog djelovanja kod djece.



U prilog ovome idu i rezultati ovog istraživanja. Preciznije, sve sudionice su istaknule kako je nužno promicati društvenu odgovornost i etičko djelovanje kroz zajedničke aktivnosti, transparentnost u radu, planiranim poticajnim radionicama, uključivanjem u projekte društvene zajednice, pridržavanjem nacionalnih zakona, pedagoških standarda i etičkog kodeksa ustanove. Kroz aktivnu otvorenu suradnju i timski rad neophodno je ukazivati roditeljima, djeci, stručnim djelatnicima ustanove i široj zajednici na pridržavanje pravila dječjeg vrtića i njegovog etičkog kodeksa, a koji se odnosi na njegovanje međusobnog poštivanja i uvažavanja prava svih. Ravnateljice su naglasile da je u svemu tome ključan slobodan odgoj djece koji budi samostalnost svakog djeteta, ali istovremeno od njega zahtijeva razvoj osjećaja odgovornosti za svoje djelovanje. U pogledu odgoja djece, promicanje odgovornog i etičkog djelovanja odvija se najčešće kroz inkluziju i integraciju sve djece bez obzira na rasu, naciju, dob, vjeroispovijest ili pak teškoće u razvoju. Na kraju, kao interesantan rezultat istraživanja, valja naglasiti kako su ravnateljice otočke sredine ukazale najviše na problem neodgovornog ponašanja ljudi kao sve češći društveni problem koji traži nužnost rada stručno-obrazovnog kadra sa roditeljima kako bi postali svjesni problema koje donosi današnje demokrativno uređenje društva zbog čega moraju biti i kvalitetan socijalni model svojoj djeci.

*“(...) moraju prvenstveno djeca, a onda i svi ostali biti svjesni da je i težnja prema slobodnom odgoju i neka vrsta odgovornosti. Sloboda je odgovornost. A ta sama društvena odgovornost je povezana s etičkim djelovanjem. Etički kodeks mora biti, pogotovo među svim zaposlenicima, a onda do djece i roditelja, ali jednostavno ta vrijednost odgovornosti koja mora biti je toliko na klimavim nogama jer jednostavno svak zna ono što je za njega i sebi...znači moja prava i što ja trebam...I gdje je tu onda odgovornost? A tko je kriv? Kriv je taj roditelj koji je odgajao, ta škola, društvo u kojem je to dijete, ljudi živjeli, koje te opet usmjeravalo na sebe samo. Onda i sami roditelji, što i primjećujem s godinama rada, oni su se izgubili u demokraciji. Nisu dovoljno dobro podučeni što to znači pravo izbora (...)”.* (S4)

*“(...) Dakle, da se zna etički kodeks, red i prava svih. Na tome radimo s djecom, kroz neke zajedničke aktivnosti, najčešće gdje oni imaju slobodu nešto zajednički izraditi, predlagati, složiti i sl., ali da su opet svjesni da dok skupa rade i djeluju da moraju biti poštteni jedni prema drugima te ne uništavati ono što su napravili, ne uništavati nešto od nekoga drugog, već shvatiti da ono što je dijete samo napravilo je jednako vrijedno kao i ono drugo što je neko drugo dijete do njega napravilo. U pogledu roditelja i stručnog osoblja, kao i pomoćnog osoblja, nastojimo jednako tako na to ukazivati, a najviše da se taj etički kodeks poštuje, uz*

*razumljivo i zakonske propise. I naravno radimo na tome najviše s djecom, da uvažavaju svih, i djecu s poteškoćama nekim, i djecu različite vjere, rase, nacije i tako dalje.” (S5)*

#### *6.4. Obilježja rada ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u poticanju odgoja i obrazovanja za poduzetništvo*

Kako bi se poticao i promovirao odgoj i obrazovanje za poduzetništvo u predškolskim ustanovama, utvrđeno je da sve ispitane ravnateljice koriste određene metode i oblike rada. Sve su se složile da slijede uvijek smjernice zakonskih planova i programa, te nacionalne propisane strategije za poduzetničko obrazovanje, no u cilju poticanja poduzetničkog obrazovanja kod svih aktera predškolskog odgoja najviše se koriste njegovanjem partnerskih odnosa sa lokalnom zajednicom i roditeljima, te integracijom raznih stručnih edukacija za stručno osoblje i brojnih radionica za roditelje i djecu. Sve se provodi u cilju podizanja radnog angažmana djelatnika i roditelja u službi razvoja djece. Sudionice su istaknule da su se zajedničke aktivnosti sa djecom u vidu radionica i prodajnih izložbi sa dječjim stvaralačkim radovima pokazale vrlo uspješnim jer roditelji iskazuju veliko zadovoljstvo. Sami roditeljski sastanci predstavljaju metodu rada koja je više u službi objašnjavanja roditeljima kroz koje će se aktivnosti i programe njihovu djecu provesti. Potom, valja istaknuti kako je u odnosu na svih, sudionica 1 naglasila da je u provođenju određenih metoda i oblika rada ključno uvijek imati na umu materijalnu održivost ustanove, razvoj fleksibilnosti i prilagodbe na promjene, te poduzetnički odgoj razvijati isključivo u interesu djece, a ne na materijalni način.

*“(...) imati na pameti tu jednu materijalnu održivost i nekakav razvoj, promjenu i fleksibilnost kao ključne za rad. Općenito, meni je teško vezati ovu djelatnost s poduzetništvom zato što ovo nije neka isplativa djelatnost koja donosi dobit, onu materijalnu dobit, nego je vještina da bude održiva. Znači da vrtić pokriva sve svoje troškove i da može održavati svoju zgradu, uredno isplaćivati plaće itd., a sve što se tiče nekakvog poduzetništva, osim da je u službi služenja djetetu, ne ide mi jedno s drugim. Ima puno drugih djelatnosti gdje bi se moglo više zaraditi. Tako da ako se gleda sa strane čisto nečeg materijalnog on nije isplativ.” (S1)*

Analizirajući odgovore ustanovljeno je da je jedino sudionica 4 naglasila da unatoč korištenju zakonskih programa i nacionalno propisanih strategija, smatra da nema dobro razrađene metode i oblike rada u svojoj ustanovi za poticanje poduzetničkog obrazovanja.

Mišljenja je kako njene zaposlene odgajateljice nisu još spremne za inovativne metode poučavanja te da zbog nemogućnosti zapošljavanja stručne službe koja bi osmišljavala nove oblike rada, nije moguće adekvatno provesti promociju poduzetničkog obrazovanja u otočkom vrtiću.

*“(...) jednostavno mislim da je razlog taj što nemam jedan kompletan stručan tim koji bi se baš mogao sa svime tim baviti, znate. Tako da nemam neke strategije koje posebno koristim i na kojima radim, osim onoga što sam sama naučila pa prenosim svakodnevno kolegicama svojim. Stvarno smo slabi s tom promocijom odgoja za poduzetništvo, nemamo baš razrađene strategije i metode i oblike rada. Mislim da mi je tu nedostatak što nemam stručan tim, jednog pedagoga i psihologa koji bi razvijali nove strategije, metode i oblike rada. Ali znaš i mislim da moje odgajateljice nisu još spremne na takav izazovan, inovativni, novi način rada. Tako da je to isto problem. Trebala bi mi dobra stručna služba koja bi mi pomogla da unaprijedimo sve to. Samo mi je jako teško to (...).” (S4)*

Shodno metodama i oblicima rada, analizom odgovora ustanovljeno je da ravnateljice u svrhu promicanja poduzetničkog obrazovanja upotrebljuju poticanje otvorene suradnje s roditeljima, stručnim osobljem i lokalnom zajednicom. Kao što je ranije spomenuto, suradnja s roditeljima odvija se kroz zajedničke aktivnosti, sastanke i radionice kroz koje se ukazuje na njegovanje poduzetničkog duha kod djece. Sve sudionice su se složile da se suradnja ostvaruje najčešće na način da se roditelji uključe u rad ustanove kroz svoja financijska ulaganja u poboljšanje prostorno-materijalnog uređenja, zatim zajedničke proslave i priredbe djece, te prezentacije dječjih stvaralaštva (najviše kroz prodajne izložbe). U odnosu na ostale sudionice istraživanja, ravnateljice vjerskih predškolskih ustanova istaknule su da s roditeljima ostvaruju suradnju na način da ih uključuju i u duhovne obnove ili pak misijske dane gdje u suradnji sa stručnim osobljem i djecom moraju pokazati poduzetnički duh u pomaganju ranjivim skupinama društva. Nadalje, suradnja sa stručnim osobljem odvija se kroz poticanje njih na osmišljavanje novih aktivnosti i radionica koje njeguju poduzetnički duh djece, te kroz osiguravanje im profesionalnih edukacija u tom smislu. Međutim, sve sudionice su naglasile problem nedostatka stručnih suradnika u svojim ustanovama zbog čega nije moguće ostvariti kvalitetnu otvorenu suradnju. Prema Srok i Skočić Mihić (2013: 20), stručni suradnici su “odgovorni kako za dijete tako i za osmišljavanje najpovoljnijih oblika rada i suradnje s roditeljima. Kako je uloga odgajatelja kreirati poticajno okruženje u kojem djeca uče čineći i sudjelujući, tako je i uloga članova stručnog tima stvarati poticajno okruženje među

odgajateljima u kojem će i oni većim dijelom učiti čineći, sudjelovanjem i promišljanjem vlastite prakse”. Primjetno je da sve ustanove uzorka ovog istraživanja ne mogu adekvatno ostvariti sve navedeno jer nemaju zaposlen cijeli stručni tim. Dok su sudionice 2 i 4 naglasile da nemaju nijednog stručnog suradnika zaposlenog zastalno unutar ustanove, ostale sudionice istaknule su da najčešće imaju kombinaciju pedagoga i logopeda te psihologa i logopeda. Zbog toga suradnja nije adekvatna jer je prisutan manjak stručne službe koja bi trebala osmisliti kvalitetnije metode i oblike rada za promicanje poduzetničkog obrazovanja.

*“(...) A što se tiče stručnog osoblja i moje suradnje s njima oko promicanja poduzetničkog obrazovanja, moram reći da je veliki problem što stručnih suradnika praktički nema na tržištu rada i to je najveći problem što mi imamo te vanjske suradnike po potrebi ako ih uspijemo angažirati. S njima stvarno moram reći da teško kao vrtić surađujemo, a izrazito su nam bitni. Nema pedagoga, nema psihologa, nema logopeda. I nije da mi kao vrtić ne želimo surađivati s njima, nego zato što su deficit. I to nam je moram priznati najveći problem (...).”*  
(S2)

*“(...) Ne mogu se u potpunosti ni žaliti s druge strane, jer evo imamo 22 djelatnika, od kojih je 18 odgajateljica, što nije loša brojka, imamo također svoju pedagoginju i logopedinju, uz naravno tajnicu i pomoćno osoblje. No evo nemam primjerice psihologa, i nikako ne mogu nekoga zaposliti na tu poziciju. Tako da sam u tom pogledu zakinuta, odnosno moram nekog vanjskog psihologa tražiti kada mi nešto treba pomoći razriješiti. Svakako kada nemate cijeli stručni tim nezgodno je raditi, i previše vi kao ravnatelj ostanete preopterećeni poslom (...).”*  
(S3)

Isto tako, suradnja s lokalnom zajednicom odvija se najčešće kroz projekte (EU fondova, Erasmus projekti i slično), inicijativne suradnje s lokalnim gospodarstvima te razne programe (likovne, dramsko-scenske, zdravstvene, sportske, glazbene i slično). Ustanovljeno je da sve ustanove ovog istraživanja najviše suradnje ostvaruju s lokalnim turističkim zajednicama kroz razne programe, što ujedno pokazuje i koliko je Hrvatska kao država u ekonomskom smislu ovisna o turističkoj djelatnosti kroz koju se provode razne inicijativne suradnje. No paralelno, ravnateljice su naglasile nesusretljivost vlasti lokalne zajednice koji odmažu u financijskom osiguravanju određenih inicijativa te dodatnom omogućavanju zapošljavanja stručnog kadra.

*“(...) Najviše smo nekako s turističkom zajednicom, jer eto Hvar je zaista senzacionalna hrvatska turistička destinacija, sama Jelsa je i jako poznata, a i jednostavno ovisimo i kao*

*država, pa i kao sam otok o tom turizmu, pa se i mi priključujemo eto nekim aktivnostima. Primjerice, znamo imati neke izložbe dječjih radova na štandovima uz more, na šetnjici gdje eto turisti, ali i domaći ljudi mogu ako žele kupiti te naše proizvode, a nekad i samo razgledavati (...)*". (S5)

*"(...) što se tiče lokalne zajednice, vrtić surađuje i sa širom društvenom zajednicom i na taj način se uklapa u kulturu grada, gradske četvrti u kojem postoji. Primjerice, imamo Dani dječjih vrtića Grada Zagreba, Dan Trnja, Kulturna baština moga kraja, te uključujemo se u likovne natječaje „Velikani hrvatske prošlosti“ i „Mihovilu na dar“ u gradu Šibenik, jer imamo podružnicu u Šibeniku još (...)*". (S3)

*"(...) neke smo još inicijative suradnje s lokalnom zajednicom i gospodarstvom provodili, recimo bila je inicijativa kako bi poboljšali djeci jelovnik. Točnije, tražili smo da grad napravi neko veliko skladište, da dođu ovi lokalni neki proizvod tu i da po nekim povoljnim cijenama se svi vrtići pa i škole opskrbljuju s jedne strane, a s druge strane, to bi našim malim OPG-ovima bila neka sigurnost da to netko otkupljuje redovno a i dijete bi dobilo kvalitetniju namirnicu (...)"* (S1)

S obzirom na sva spomenuta obilježja rada ravnatelja u poticanju poduzetničkog odgoja i obrazovanja, valja na kraju apostrofirati da sve ispitane ravnateljice posljedice same njegove implementacije u predškolskim ustanovama procjenjuju pozitivnim i dobrodošlim. Iz razloga što ono, prema njihovim mišljenjima, može doprinijeti dobrobiti i iskustvu svih dionika ranog i predškolskog odgoja. Također, smatraju da može pridonijeti rastu kvalitete prostorno-materijalnog i socijalnog okruženja te organizacijske strukture ustanove. Primjetno je da sve ističu porast zadovoljstva i motivacije za novim učenjima kod svih dionika predškolske ustanove. Unatoč pozitivnim procjenama, sve sudionice istraživanja su naglasile kako je neophodno uvijek imati dozu opreza pri implementaciji poduzetničkog obrazovanja u odgojno-obrazovnom radu ustanove kako se ne bi dala prednost materijalnim i profitabilnim aspektima odgoja djece naspram razvoja socijalno-emocionalnih aspekata odgoja. Upravo prema Pintar (2020), suvremena pedagoška misao ima za cilj očuvanje ekonomske dobrobiti zajednice čime se lako može fokusirati na društvenu primjenjivost djeteta ukoliko obrazovni sustav ne pripazi i zaštititi dječja prava i individualnost. Kao ključnu manu posljedica implementacije poduzetničkog obrazovanja ravnateljice smatraju općenitu političku podcijenjenost predškolskog obrazovnog sustava čime se neomogućava dostatno zapošljavanje stručnog osoblja koje bi radilo na osmišljavanju metoda realizacije poduzetničkog odgoja. Kako bi se

poboljšala implementacija navedenog, pokazalo se nužnim da nadležne vlasti omogućé zapošljavanje stručnog tima te osiguraju dovoljno sredstava za njihovo profesionalno usavršavanje.

#### *6.5. Međuodnos samopercepcije poduzetničke kompetencije i procjene uspješnog vođenja ustanove kod ravnatelja ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja*

U svrhu ostvarivanja cilja istraživanja, jedan od zadataka istraživanja bio je opisati međuodnos samopercepcije poduzetničke kompetencije kod ravnatelja i njihove procjene uspješnog vođenja predškolske ustanove. Prema Sardoč (2022), predškolske ustanove su nerijetko pretvorene u neku vrstu malog poduzeća, a ravnatelji moraju imati vještine potrebne za upravljanjem vrtićem kao poduzećem, kao i sposobnost procjene i reagiranja na promjene u društvenim i političkim uvjetima koji mogu utjecati na poslovanje vrtića. U prilog ovome idu rezultati ovog istraživanja. Ustanovljeno je da sve ispitane ravnateljice smatraju da je uloga ravnatelja usko povezana s ulogom poduzetnika te zahtijeva redovno mjerenje svojih poduzetničkih nastojanja. Sve su se složile kako je najvažnija samorefleksija, odnosno samoevaluacija uspješnosti svojih poduzetničkih nastojanja u poslu svakog ravnatelja predškolske ustanove. No, jednako važnim smatraju mjerenja svoje uspješnosti i kroz praćenja, procjene, ankete i evaluacije svojih djelatnika te ostalih korisnika ustanove. Zadovoljstvo i povratne reakcije roditelja predstavljaju vrlo važan element procjene uspješnosti ustanove, a koji se dobiva indirektnim i direktnim načinima. Točnije, kroz suptilne individualne razgovore sa roditeljima i kroz organizirane zajedničke sastanke ili pak ankete, pokušava se dobiti određeni pokazatelj uspješnosti. Međutim, zanimljivo je istaknuti kako su sve ravnateljice istaknule kako zbog svoje prezasićenosti poslom nemaju uvijek na raspolaganju dovoljno vremena za sastavljanje adekvatnih anketa za roditelje, nekada čak i za ostatak stručnog osoblja, zbog čega se više usmjeravaju na razgovore i sastanke kada je u pitanju dobivanje povratnih reakcija na rad. Dalje, ustanovljeno je kako bi se kvalitete uspješnosti rada ustanove poboljšala, sve ravnateljice osiguravaju i podržavaju profesionalni razvoj svog stručnog osoblja putem formalnih i neformalnih edukacija, stručnih skupova, radionica te seminara za odgojitelje i stručne suradnike. Sve su naglasile kako nastoje iz financijskih sredstava same predškolske ustanove financirati profesionalni razvoj svojih djelatnika ili pak iz sredstava potencijalnih EU projekata, odnosno iz EU fondova. Drugim riječima, većinu profesionalnih usavršavanja osiguravaju same iz proračuna ustanove, dok nadležne vlasti lokalne zajednice ne pokazuju

veliki stupanj suradnje, solidarnosti i susretljivosti u pogledu njihovog apela na omogućavanje dodatnih sredstava za edukacije djelatnika predškolskih ustanova. Prema Lenzen (2002), kako bi ravnatelji osigurali uspjeh vrtića, nužno je da stručnom osoblju i sebi osiguraju profesionalni razvoj te adekvatnu prilagodbu društvenim promjenama i samim potrebama djece i roditelja. Sukladno ovome, primjetno je kako ispitane ravnateljice nastoje što kvalitetnije prilagoditi rad svoje ustanove društvenim promjenama i zahtjevima tržišta rada. Analizirajući njihove odgovore, ustanovljeno je da su se sve sudionice susrele sa sve češćim prilagođavanjima individualnim zahtjevima roditelja i njihovom radnom vremenu što nazivaju novim društvenim trendom zadnjih nekoliko godina. Naime, s obzirom na radne obveze i ubrzanu svakodnevnicu života samog neoliberalnog i demokratičnog uređenja društva, roditelji sve više traže od predškolske ustanove da vrijeme boravka djece prilagode njihovom radnom vremenu. Osim toga, ustanovljeno je da je jedino sudionica 5 naglasila da je uz prilagodbu radnim zahtjevima tržišta rada, potrebno raditi na kvalitetnom vođenju savjetodavnog rada s novim generacijama roditelja jer nerijetko ne shvaćaju suštinu odgoja.

*“(...) koliko su sve novije generacije roditelja teže, ajmo to tako malo reći. Koliko god svojoj djeci žele dati taj slobodni demokratični odgoj, nekada ne znaju stati i ne shvaćaju da previše “guranja” djece u više nekoliko različitih aktivnosti može stvoriti i izgubljenost kod djeteta. Isto tako, nerijetko je slučaj da žele neke svoje želje ostvariti preko djece. A djeci zapravo samo treba dobro vodstvo i ljubav i oni će sami naći svoj put. I evo nekada i te razne radionice i sastanci s njima nam služe da im ukažemo na to. I evo moram priznati da pedagoginja i psihologinja zajedno dosta osmišljavaju sastanke takve vrste. Najviše na početku pedagoške godine kada im na vrijeme eto želimo ukazati koliko je važna roditeljska uloga (...)”.*  
(S5)

Također, sve sudionice istraživanja smatraju da se uspješno prilagođavaju propisanim zakonskim smjernicama i propisima Ministarstva znanosti i obrazovanja, lokalnih vlasti, europske i hrvatske politike. Kroz uvođenje raznih posebnih programa te ostvarivanje svoje vizije i misije ustanove, nastoje prilagoditi vođenje predškolske ustanove društvenim promjenama i zahtjevima tržišta rada. Sudionica 2 istaknula je upravo primjere prilagodbe društvenim promjenama a koje su bile inzistirane od strane društvenih vlasti. S obzirom na aktualne društveno-ekološke promjene, njena ustanova je prilagodila programe i projekte na tu temu u svom obrazovnom radu. Isto tako, u odnosu na ostale sudionice istaknula je prilagodbu

vrtića na sve veći upis djece različite rase, nacije i vjere, što smatra da je postao sve veći trend prilagođavanja na interkulturalnost samog društva.

*“(...) dok nam je prije uvijek bilo uglavnom da tako kažem “naše” djece upisano, sad imamo svega, tj. djece različite i boje kože, znači rase, nacije i vjeroispovijesti. Znači mi smo oduvijek bili otvoreni za svih, i uvažavanje prava svih, svaki čovjek jednako vrijedi i to se ne smije osporavati. No eto u zadnjih nekoliko godina čini mi se da smo više različite djece upisali, i to je možda eto neka društvena promjena koja mogu reći zahvaća naše društvo, i eto ta interkulturalnost. I naravno mi ko vrtić bez problema svako dijete prihvaćamo i upisujemo te jednako odgajamo. Dakle, nešto od tih društvenih promjena s čime se susrećemo je to upravo sve veće stavljanje naglasaka na jednakost spolova, jednakost boje kože, vjeroispovijesti i to. Imali smo isto tako i muslimane, i katolike, i čak i Jehovine svjedoke itd. (...)” (S2)*

Potom, zanimljivo je apostrofirati kako je u odnosu na ostale sudionice istraživanja, sudionica 3 naglasila važnost prilagodbe predškolske ustanove na nove nepoznate i krizne situacije društva ili na neke neočekivane društvene događaje poput pojave pandemije COVID-19, gdje se od ravnatelja očekuje da prilagodi i promijeni uvjete rada u ustanovi.

*“(...) što se tiče nekih promjena, uvijek smo okruženi nekim društvenim događajima koji traže od nas prilagodbu poput evo pandemije koja je nedavno bila, pa smo morali pripaziti na uvjete rada u vrtiću za taj neki određeni period (...)” (S3)*

Shodno, prema studiji Spitzera (2018), poduzetnička kompetencija ravnatelja može biti značajna u osmišljavanju i implementaciji inovativnih pedagoških praksi koje promiču socijalni razvoj djece umjesto da se oslanjaju samo na tehnološka rješenja. Prema Ugolik Phillips (2020), u sklopu poduzetničke kompetencije ravnatelja predškolske ustanove podrazumijeva se da bude spreman na društvene promjene i prilagodbe, ali i sposoban prepoznati potrebe svakog djeteta te osigurati program koji će poticati njegovu dobrobit i razvoj. U skladu s ovim, upravo su sudionice 3 i 5 u odnosu na ostale ispitane ravnateljice, naglasile kako primjećuju da bi u budućnosti potencijalno moglo doći do prilagodbe uvjeta rada njihove predškolske ustanove s obzirom na društveno-tehnološke promjene. Tehnološki napredak društva kreće se snažnom brzinom, čime ravnatelji predškolskih ustanova postaju primorani pratiti te promjene te prilagođavati svoje metode rada, kao i redovno pratiti dolazak potencijalno novih smjernice rada u predškolskim zakonima i kurikulumima. Smatraju da će jednako tako i sam savjetodavni rad trebati uvelike prilagoditi i sve više raditi na njemu kako bi se zaštitio socijalni razvoj djece.



*“(...) kao i sve druge odgojno-obrazovne ustanove pod utjecajem smo i tehnoloških promjena i primorani smo i tu pratiti i pokušavati naučiti i istražiti koje novine dolaze i o čemu moramo za budućnost voditi računa, jer se naravno sve to može potencijalno na sam odgoj djece reflektirati. Isto tako, uvijek kada društvo, država, samo Ministarstvo prosvjete donese nove zakone o predškolskom odgoju i obrazovanju ili novi kurikulum, naravno da mi moramo isto pratiti to i djelovati shodno tome. Tako da ima djelovanje društva posljedice i na nas.”*  
(S3)

*“Mi evo sada ne radimo toliko na tome, ali su djeca toliko u velikoj mjeri okružena u svojoj okolini tehnologijom bilo koje vrste. Ekrani su sveprisutni. I primjećujem koliko se kao vrtić moramo prilagođavati tom problemu na način da ga pokušamo riješiti, da radimo na zadržavanju pažnje kod djece jer nažalost to je sve veći problem koji se evo i u ovoj predškolskoj dobi već pojavljuje. I naravno na to ukazujemo i roditeljima, odnosno kako moraju pripaziti na prekomjernu upotrebu tehnologije oko djece (...)”* (S5)

Dakle, može se reći da ispitane ravnateljice posjeduju dobre poduzetničke kompetencije koje nam ukazuju na njihove sposobnosti, vještine i znanja s kojima im je omogućeno stvoriti pravodobne vrijednosti za djecu i ostale sudionike ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Vidljivo je da su ravnateljice svjesne važnosti inovativnog djelovanja unutar ustanove, potrebe za prilagodbom na društvene promjene te kritičko prosuđivanje posljedica raznih promjena na njihovu uspješnost vođenja ustanove. Međutim, primjetno je da unatoč svojoj motivaciji i znanjima nemaju uvijek adekvatne uvjete za realizaciju svojih poduzetničkih nastojanja i podržavanje profesionalnog razvoja svojih djelatnika. Iz razloga što ostvaruju tešku suradnju sa nadležnim vlastima koje ne omogućuju dovoljno sredstava ne samo za poboljšanje rada ustanove, već i za profesionalne edukacije djelatnika. Kada bi se ti čimbenici poboljšali, ispitane ravnateljice smatraju da bi kvaliteta vođenja ustanove automatski porasla.

#### *6.6. Samopercepcija poduzetničke kompetencije kod ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja na temelju radnog iskustva, stupnja obrazovanja i radnog mjesta*

Prije svega, treba spomenuti da je istraživanjem utvrđeno da sve ispitane ravnateljice posjeduju visoku stručnu spremu. Sve ravnateljice imaju završen preddiplomski studij pedagogije ili studij ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, te dugo radno iskustvo na

poziciji ravnatelja predškolske ustanove. Konkretnije, dok tri sudionice istraživanja imaju završen studij pedagogije te se vode pod titulom magistricice pedagogije, ostale dvije sudionice istraživanja imaju završen studij ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Dok se jedna sudionica vodi kao magistar predškolskog odgoja i obrazovanja, druga sudionica trenutno završava diplomsku razinu navedenog studija te će uskoro postati magistrica ranog i predškolskog odgoja. Valja napomenuti kako je jedna sudionica uz studij pedagogije završila i studij ranog i predškolskog odgoja, i studij kršćanske duhovnosti, te posjeduje više različitih magistarskih zvanja u odnosu na ostale sudionice. Također, dok su dvije sudionice istraživanja završile klasični studij pedagogije, treća sudionica završila je studij religiozne pedagogije i katehetike. U kontekstu stručne spreme ravnateljica ovog istraživanja, nezaobilazno je naglasiti kako su sudionice 3 i 4 istaknule značaj završenog studija pedagogije za ravnatelje obrazovnih ustanova. Mišljenja su kako upravo taj studij nudi najbolje znanje i predispozicije za postati ravnateljom jedne odgojno-obrazovne ustanove, te može pružiti veliku pomoć u daljnjoj karijeri.

*“(...) Smatram da je i sam studij pedagogije, u ovome mome slučaju religijske pedagogije, dobar temelj u početku za daljnje usavršavanje, odnosno velim evo, da prema meni nudi širinu znanja koja će ti kasnije dobro doći u samome vođenju ustanove, ali i tvojim daljnim edukacijama kroz život. Prema meni, a može se reći i prema teorijskim promišljanjima, da realno pedagog jest zapravo voditelj odgojno-obrazovnog rada. I prema tome, može imati dobre predispozicije za ravnateljsku poziciju ustanove (...).” (S3)*

*“(...) s obzirom na to da sam završila i prošla studij pedagogije i uvelike mi je to pomoglo u mojoj karijeri mogu slobodno reći. I ovaj, mislim da u odgojno-obrazovnim ustanovama generalno je baš pedagog taj koji po mome mišljenju ima najbolje kompetencije za biti jedan ravnatelj. Zato što je on uistinu utkan u sve segmente jedne ustanove. Znači od rada odgojitelja, učitelja, roditelja, djece, pa i ta komunikacija sa pomoćnim osobljem. Mislim ja to znam reći, da je baš ono pedagog duša jedne ustanove i koja se kao takva treba vidjeti, da si u svemu i da sve znaš i da sve vodiš i da ti to ne treba biti opterećenje, već poziv (...).” (S4)*

Isto tako, sve ravnateljice naglasile su kako su im u njihovoj dugogodišnjoj karijeri uz završene studije i bogato iskustvo rada uvelike pomogle brojne dodatne edukacije i seminari prilagođeni za ravnatelje predškolskih ustanova koji se odvijaju najčešće u sklopu stručnih skupova hrvatske Agencije za odgoj i obrazovanje te Ministarstva znanosti i obrazovanja. Sudionica 4 naglasila je kako upravo pohađa studij za vođenje i upravljanje odgojno-

obrazovnim ustanovama na Sveučilištu u Zadru te to smatra dobrim obrazovnim pothvatom koji bi joj trebao osigurati dodatna znanja za poboljšanje svog ravnateljskog posla. Sve ispitane ravnateljice su se složile kako je potrebno osigurati ravnateljima dodatne edukacije za njihov posao te češće organizirati stručne skupove. S obzirom na širinu posla, sudionica 4 naglasila je još važnim i omogućavanje dodatnih znanja i u ekonomsko-pravnom području rada.

*“(...) Jednom mi je netko rekao odgojno-obrazovne ustanove bi trebali voditi ekonomisti i pravnici - NE! Definitivno ne, ali nam dati ovo znanje da. Znači da ti stvarno znaš. Jer kad tek uđeš u taj rukovoditeljski posao kao ravnatelj ti stvarno ne znaš sve odmah. Uistinu nemaš pojma sve, ono što se tiče tih nekih ekonomsko-pravnih poslova. Ono od donošenja financijskog plana, ili što je to proračun, rebalans, što su ta izvješća financijska koja šalješ...ništa to odmah evo nisam znala (...)”.* (S4)

Prema Muraja i Antulić (2012), kao što je bitno pratiti kako svako dijete u predškolskoj dobi razvija vještine samoprocjene vlastitih postupaka i akcija kako bi zadovoljilo svoje potrebe i ostvarilo svoja prava, jednako tako je važno pratiti samoprocjene ponašanja samog stručnog tima odgojno-obrazovne ustanove u svrhu unapređenja istog. Sukladno tome, ovim istraživanjem ustanovljeno je kako ravnateljice procjenjuju svoju poduzetnost koja im je nužna kako bi osigurali pravodobne vrijednosti i uvjete predškolskog rada za djecu, ali i za ostale dionike predškolskog odgoja. Stoga, važno je naglasiti da se istraživanjem pokazalo kako sve sudionice bez obzira na njihovo radno iskustvo, stupanj obrazovanja i radno mjesto procjenjuju svoju poduzetničku kompetenciju solidnom i prosječnom. Smatraju da mjesta za njihovo profesionalno usavršavanje i poduzetnički napredak još ima te da tome treba težiti, kao što treba težiti i pokušajima prezentiranja svog ravnateljskog rada i rada ustanove široj zajednici. Shodno, svoju poduzetnost sve sudionice smatraju uspješnom iz razloga što uspijevaju redovno postavljati i ostvarivati vizije i ciljeve svoje ustanove, donekle osiguravati sredstva za poboljšanje rada ustanove, kvalitetno motivirati sve djelatnike na rad i stručna usavršavanja, provoditi određene inicijative te stvoriti zadovoljstvo svih dionika njihove ustanove. Unatoč ponekad teškim uvjetima rada, sve ravnateljice smatraju da uspijevaju uspješno koordinirati između svih dionika predškolskog sustava, usavršavati sve organizacijske poslove bitne za vođenje ustanove te zadržati intrinzičnu motivaciju i ustrajnost u radu. No analizom odgovora ravnateljica, također je utvrđeno da svoje poduzetničke kompetencije procjenjuju u kolokvijalnom smislu prosječnom sredinom najviše zbog toga što su svjesne nedostatne podrške državnih i lokalnih vlasti u financijskom osiguravanju dodatnih stručnih edukacija,

poboljšanju pedagoških standarda zapošljavanjem dodatne stručne radne snage, te poboljšanju prostorno-materijalnih uvjeta rada ustanove. Sve sudionice su mišljenja kako bi se razina njihove poduzetnosti poboljšala kada bi se uspjela ostvariti kvalitetnija i otvorena suradnja sa hrvatskim nadležnim vlastima i samim lokalnim zajednicama.

Nadalje, istraživanjem su utvrđena i mišljenja sudionica o posjedovanju snažnog poduzetničkog iskustva, to jest poduzetničkih vještina. Sve sudionice istraživanja smatraju da su prednosti posjedovanja snažnih poduzetničkih vještina kod ravnatelja predškolskih ustanova definitivno stjecanje bogatog iskustva rada, brzo prepoznavanje i rješavanje novih problema, posjedovanje jakih komunikacijskih i socijalnih vještina u radu sa svim sudionicima ustanove, uspješno financijsko i organizacijsko upravljanje ustanovom, uspješno planiranje i razvijanje daljnjih vizija ustanove, spremnost na savladavanje novih izazova, kao i sposobnost motivacije drugih i sebe na cjeloživotno učenje i profesionalni napredak. S druge strane, ustanovljeno je kako su se sve ispitane ravnateljice složile da postoje određene mane u posjedovanju poduzetničkih vještina kod ravnatelja predškolskih ustanova. Primarno se one odnose na preokupiranost zahtjevnim i dinamičnim poslovnim zadacima svakog ravnatelja, čime ravnatelji mogu lako potpasti pod utjecaj stresa i nedostatka unutarnje energije za obavljanje cijelog posla. Preciznije, može lako doći do mentalnog sagorijevanja ravnatelja uslijed prezasićenosti radnim obvezama, kao i nedostatka slobodnog vremena. Sve ravnateljice vide navedeno uglavnom kao manu posjedovanja poduzetničkih vještina. No, valja naglasiti da je primjetno kako su sudionice 1 i 3, odnosno ravnateljice vjerskih vrtića u odnosu na ostale sudionice istraživanja, napomenule kako potencijalna mana poduzetničkih vještina ravnatelja može biti usmjeravanje na profitabilne vrijednosti odgojnog rada u vrtiću, a do čega može lako doći ukoliko je ravnatelj preokupiran administrativno-organizacijskim poslovima te se ne stiče u suštini posvetiti humanističkim konceptima odgoja i obrazovanja i samom radu s djecom. Upravo prema Maleš i Stričević (2005), ravnatelj predškolske ustanove mora biti lider u ostvarivanju kvalitetnog rada i poticajnog okruženja prvenstveno za djecu, a tek onda za ostale korisnike ustanove. Primarni cilj svake odgojne ustanove jest cjelovit razvoj djece, a potom razvoj odnosa i jačanje partnerstva među svim ostalim dionicima predškolskog odgoja (Muraja, Antulić, 2012). Između ostalog, valja spomenuti kako je analizom odgovora ravnateljica utvrđeno kako je jedino sudionica 4 u odnosu na ostale sudionice kao manu posjedovanja snažnih poduzetničkih vještina ravnatelja naglasila problem društvene sredine u kojoj se ravnatelj može naći. Naime, upravo je njoj u njenom profesionalnom napretku nerazumijevanje male otočke društvene sredine na početku radnog staža otežavalo ostvariti vizije i ciljeve rada

svoje ustanove, ali se s vremenom uspjela nositi s time te ipak ostvariti profesionalni napredak. Isto tako, naglasila je kako otočna sredina nudi ponekad manje mogućnosti za usavršavanja i napredak ravnatelja u odnosu na gradske sredine.

*“(...) uistinu se osjećam dobro jer sam puno toga naučila i puno toga vidim da mogu. I danas razmišljam o koraku dalje. Da ono tu što jesi, da bi sada se trebalo uistinu još nadograditi. Nedostatak mi je sredina u kojoj živim. I to mislim da biti ravnateljica u ovim malim sredinama je ono uistinu jako teško, nekada i neusporedivo sa gradom. Nije lako ni biti ravnatelj u gradu, velikim korporacijama, velikim brojem kućama, ali na otoku su ti manje šanse za suradnje i širenje profesionalnih poznanstava u odnosu na gradove na kopnu i politika je ponekad i brutalnija i manje susretljiva na otoku. Ali evo, ne mora značiti uvijek, ali to bar mislim zasad (...).” (S4)*

Naposljetku, analizirajući sve odgovore, zaključno može se kazati kako unatoč zahvaćenim različitim društvenim sredinama ispitanih ravnateljica nije vidljiva niti ustanovljena velika razlika u njihovim pojedinačnim samopercepcijama poduzetničke kompetencije. Sve ravnateljice imaju dugogodišnje iskustvo rada na rukovoditeljskoj poziciji ustanove i visoku stručnu spremu uz završena dodatna stručna usavršavanja. Dakle, ravnateljice otočkih predškolskih ustanova (točnije otočkih općinskih dječjih vrtića) te ravnateljice gradskih predškolskih ustanova (točnije dva privatna katolička dječja vrtića u vlasništvu Provincijalata Službenica milosrđa i sestara Dominikanki Kongregacije Svetih Anđela Čuvara, te jedan privatni obiteljski dječji vrtić) bez obzira na svoje mjesto rada, radno iskustvo i razine obrazovanja procjenjuju svoju poduzetničku kompetenciju relativno uspješnom. Pri tom, ističu težnje za dodatnim obukama u svome profesionalnom radu kako bi kao ravnateljice napredovale.

#### *6.7. Prepreke i izazovi ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja pri razvoju poduzetničkih kompetencija*

Kako bi ostvarile razvoj svojih poduzetničkih kompetencija, sve ispitane ravnateljice složile su se da nailaze na određene prepreke i izazove u svome radu. Sve svoju ulogu ravnatelja predškolske ustanove i odgovornost svog posla opisuju kao vrlo zahtjevnu i neprocjenjivu, a ponekad i vrlo emotivno i mentalno iscrpljujućom jer se očekuje stalna spremnost na rad sa svim akterima predškolskog odgoja. Također, sve su naglasile da je zbog opterećenosti poslom

nerijetko i prisutan blagi strah u ravnateljskom radu zbog potencijalnog dolaska neočekivanih izazova i ishoda. U skladu s ranijim teorijskim postavkama rada, evidentno je da samo poduzetništvo ne jamči uvijek stabilno radno vrijeme, postoji uvijek rizik da poslovne strategije neće uspjeti, da će doći do stresa pri obavljanju posla, kao i rizika od pogoršanja mentalnog i fizičkog zdravlja ravnatelja. Stoga, sve ravnateljice su svjesne važnosti posjedovanja sposobnosti preuzimanja rizika i dobre organizacije kako bi ishodi vođenja ustanove bili uspješniji. Unatoč tome, sve su istaknule kako se susreću najviše s komunikacijskim preprekama u svome radu koje nije uvijek lako prevladati. Sve su se složile da neadekvatna i nejasna verbalna i neverbalna komunikacija s roditeljima, djelatnicima predškolske ustanove te predstavnicima nadležnih vlasti može uvelike otežati njihov ravnateljski rad. Nepostojanje jasnoće u razmjeni poruka, empatije te otvorenosti u komunikaciji sa sudionicima predškolskog odgoja može ozbiljno ugroziti kvalitetu rada. Sve ravnateljice su navele kako smatraju da je najveći komunikacijski oprez potreban u savjetodavnom radu s roditeljima s obzirom na sve zahtjevnije potrebe novih generacija roditelja. Ali, naglasile su značajan problem komunikacije s lokalnim vlastima te zahtjevima društva i tržišta rada, gdje su ravnatelji nerijetko u nemogućnosti odupiranja njihovim kriterijima koji ne idu u prilog razvoju djece, ali i uvažavanju prava radnika predškolske ustanove.

*“(...) Neke od prepreka s kojima se ravnatelj može susresti su da evo ne nailazi na isti stav s nekim koje osnivač vrtića, jer osnivač vrtića može imati neke svoje ciljeve koje ravnatelj zna da nisu dobre za dijete i ustanovu, a možda nema snagu ili slobodu odlučiti i oduprijeti se. Kao što je recimo kod nas slučaj, kaže se u gradu upisati ćemo svu djecu u vrtić, što je oke, ali nemamo svi dovoljno mjesta u svojim vrtićima, i evo što se dogodi kod nas npr., upišemo ih 30 u jednu grupu što je previše, a opet ne možemo se u potpunosti tome oduprijeti. Mislim da se za te stvari ono treba biti spreman, za neke stvari okaniti se svoga mjesta i ne sudjelovati u tome što je protiv djeteta. Ili što je protiv radnika.” (S1)*

*“(...) učestale prepreke su nedostatna raspoloživost stručnog kadra za zapošljavanje, izostanci zaposlenika iz određenih razloga (osobni, bolovanja, godišnji odmor itd.) i reorganizacija raspoloživih zaposlenika da bi se osigurao neometani rad, različitost dionika sustava te njihova pitanja i zahtjevi koji „oduzimaju vrijeme“ i opterećuju ravnatelja iako ta problematika nije pod ingerencijom ravnatelja, nedostatnost vremena za izvršavanje svih obaveza, organizacija rada u nedostatnim prostorno-materijalnim uvjetima, pregovaranja sa*

*osnivačem za maksimalno uvažavanje svih prava radnika, nepoštivanje DPS-a, inspekcijski nadzori.” (S5)*

Isto tako, sudionica 2 je u odnosu na ostale ravnateljice najviše istaknula kako je potrebno adekvatno voditi komunikaciju sa svojim djelatnicima ustanove, te prepoznati kada dozvoliti određenoj grupi djelatnika slobodu u radu s obzirom na njihove dobre sposobnosti, a kada određenoj grupi djelatnika propisati neke sankcije ukoliko nekvalitetno rade. Svaki ravnatelj je dužan prevladati komunikacijsku prepreku u radu s različitim ljudima u svojoj radnoj okolini.

*“Znači kad imaš nekakvu viziju svega toga, a vidiš da ta osoba koja bi ti trebala pomoći u realizaciji te ideje zapravo nema volje i želje. I onda je zapravo najbitnije na neki način tu osobu motivirati. E sad postoje dvi vrste radnika. Postoje radnici koji će uvijek pokušati eskivirati svoj dio posla i na njima treba biti malo veća kontrola, ako ne i kazna da se znaju kazne i sankcije. A postoje radnici koji uvijek žele raditi, i njima zapravo treba dati nekakvu slobodu. Znači više ih pustiti, ako vidiš da to ide u dobrom smjeru, ne nametati nešto svoje (...).” (S2)*

Nadovezujući se na prethodno spomenute prepreke u radu, analizom njihovih odgovora utvrđeno je kako su sve naglasile da unatoč svojim pokušajima usklađivanja svih zakonskih i regulativnih zahtijeva s pedagoškim ciljevima ustanove, vrlo teško, a moglo bi se reći i skoro pa nikako usklađuju Državni pedagoški standard koji je propisan od strane Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta te samog hrvatskog zakonodavstva. Prema članku 25 Državnog pedagoškog standarda (2008), broj potrebnih radnika u vrtiću utvrđuje se ovisno o broju odgojnih skupina, trajanju nekih programa i stvarnim uvjetima rada. Može se reći da je navedeno u teoriji dobro postavljeno, ali u praksi neprimjereno realizirano. Svim ispitanim ravnateljicama ovo predstavlja značajan problem koji bi trebalo riješiti na način da nadležne vlasti omoguće dodatno zapošljavanje odgajatelja i stručnih suradnika čime bi se bolje organizirale odgojne skupine djece te bi rad bio u interesu svakog djeteta. Gradske ravnateljice su ukratko naglasile kako bi bilo poželjno i otvaranje novih dječjih vrtića jer su nerijetko njihove ustanove svake godine prekapacitirane upisima nove djece te ih je nezgodno sve smjestiti u odgojne skupine upravo zbog pedagoških standarda. Također, sve su se složile da postoji u propisanim regulativnim nalogima, zakonskim smjernicama i samoj pedagoškoj dokumentaciji bezbroj apsurdnih nerazmjera i nesuglasica, a koje nerijetko sastavljaju ljudi vladajuće sredine koji zapravo nemaju stručnu spremu za predškolski sustav odgoja i

obrazovanja. Prema tome, sve ravnateljice su mišljenja kako navedeno stanje treba pod obavezno korigirati i reorganizirati kako bi kao ravnateljice predškolskih ustanova poboljšale svoj rad te optimalno ostvarile pedagoške ciljeve i potrebe djece.

*“Tu ima dosta nerazmjera zato što netko tko nije iz struke obično propisuje nekakve zakone. Još smo odgojeni za demokraciju da sudjelujemo u tim javnim raspravama i prijedlozima. I evo sad nam je ministar netko tko uopće nije kompetentan za predškolski odgoj, pročelnik županije za ovu razinu obrazovanja je zapravo netko tko nema veze s ovim stupnjem obrazovanja. Ili nam se da pedagoška dokumentacija koja je iz 90ih a kurikulum je iz 2005.g. npr.. Sad ako želiš nekako pratiti suvremenija znanja i istraživanja na drugi način kao što je rekao kurikulum, ti ne možeš jer ti je još uvijek službena dokumentacija od 90 i neke god. Tako da ima puno nesrazmjera, ali opet tko hoće nađe načina. Dakle, na neke glavne pozicije dolaze politički odabrani ljudi, nemamo adekvatnog vrednovanja osoba (...).” (S1)*

*“(...) Sve zakonske i regulativne zahtjeve usklađujemo, osim eto što imamo poteškoća s tim DPS-om. Jer jednostavno nedostaje stručnog osoblja koje bi radilo, i grad i lokalne vlasti ne izlaze po tom pitanju u susret. To je veliki problem.” (S3)*

*“(...) mi se svim uputama vlasti i ministarstva vodimo i ispunjavamo. Znači sam odgojno-obrazovni proces je konstruiran u skladu s humanističkom razvojnom koncepcijom a sve upravo prema Nacionalnom kurikulumu, Programskom usmjerenju odgoja predškolske djece, Konvenciji o pravima djece, kao i Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije RH. No, što se dogodi? Evo mi sve to poštivamo i slijedimo, a sam naš kurikulum našeg vrtića Jelsa kao bitne pretpostavke ostvarivanja ciljeva postavlja neke stavke, a to su podizanje stručnih kompetencija odgojitelja, kvalitetna suradnja na relaciji roditelji – vrtić te prepoznatljivost i podrška lokalne zajednice. I sad nama upravo najčešći problem jest ova podrška lokalne zajednice.” (S5)*

Naposljetku, valja spomenuti da su se sve ravnateljice složile kako trenutno za razvoj svojih poduzetničkih kompetencija nemaju na raspolaganju primjerena financijska sredstva za osiguravanje profesionalno-stručnih edukacija, a koje bi im uvelike omogućile stjecanje dodatnih znanja i vještina u pogledu poduzetničkog obrazovanja te samog ravnateljskog rada u vođenju i upravljanju predškolskim ustanovama. Smatraju da je tu opet nužna financijska pomoć državnih vlasti kao i podrška lokalne zajednice. Studij za obrazovanje ravnatelja u vođenju i upravljanju odgojno-obrazovnim ustanovama koji je osnovan u gradu Zadru smatraju



dobrom mogućnosti za profesionalno usavršavanje svih ravnatelja predškolskih ustanova, no bilo bi bolje kada bi on postao obvezan studij te financijski osiguran od strane nadležnih vlasti za ravnatelje predškolskih ustanova. Jer, sve ispitane ravnateljice bez obzira na mjesto njihova rada, složile su se da koliko god se uspijevaju snalaziti u svome poduzetničkom radu sa dostupnim osobnim sredstvima, sredstvima ustanove ili pak sredstvima EU fondova, i dalje je prisutan nedostatak resursa za dodatne edukacije, unapređenje prostorno-materijalnog uređenja ustanove te najvažnije zapošljavanje stručne radne snage. U konačnici, kada bi se svi navedeni uvjeti poboljšali, ravnateljice bi mogle jednostavnije postići napredak svojih poduzetničkih kompetencija a time i sam rad ustanove, te bi imale više slobodnog vremena za profesionalna usavršavanja koja smatraju ključnim za profesionalni napredak svakog ravnatelja.

#### *6.8. Načini unapređivanja poduzetničke kompetencije kod ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja*

Pred kraj istraživanja, analizom odgovora ispitanih ravnateljica utvrđeni su načini kojima ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja mogu unapređivati svoje poduzetničke kompetencije. Naime, sve ravnateljice smatraju da je za poboljšanje njihovih poduzetničkih vještina, znanja i sposobnosti u budućnosti nužna prvenstveno pomoć države i njene političke vlasti. Potrebna su adekvatna financijska ulaganja nadležnih vlasti kako bi se osiguralo dodatno zapošljavanje stručnog osoblja (primarno stručnih suradnika pedagoško-psihološkog profila), poboljšali prostorno-materijalni uvjeti ustanove, osigurala nova didaktička sredstva te omogućila pohađanja redovnih profesionalno-stručnih edukacija. Kada bi se navedene stavke poboljšale unutar ranog i predškolskog odgojno-obrazovnog sustava, stvorili bi se kvalitetni preduvjeti za napredak razvoja poduzetničkih kompetencija ravnatelja. Sve sudionice su naglasile da je alarmantno trenutno stanje predškolskog obrazovnog sustava, te da je nužno da nadležne vlasti i cijelo društvo shvate istinsku vrijednost odgoja i obrazovanja, a ne da ga podcjenjuju. Prema Vukasović (2001: 227), predškolska ustanova je “glavna pomoć obiteljima u ostvarivanju odgoja njihove djece te je organizirana tako da pruža svestrani odgoj toj djeci, da ih priprema za školu i život, kao i da pomaže obiteljima u realizaciji društveno pozitivnih odgojnih nastojanja”. Stoga se pokazuje nužnim ulagati više u predškolski odgojno-obrazovni sektor društva te jačati sam dignitet struke. Kako bi ravnatelji predškolskih ustanova ostvarili napredak svojih vještina i znanja te bolje vodili samu ustanovu, ustanovljeno je da bi ispitane ravnateljice najviše željele da postoji više organiziranih zajedničkih stručnih konferencija, skupova, radionica i raznih edukacija konkretno na temu poduzetničkog odgoja i

obrazovanja te razvoja osobnih poduzetničkih vještina i znanja. Na taj način osigurala bi se kvalitetna razmjena znanja i iskustava između svih ravnatelja predškolskih ustanova. Sudionice istraživanja smatraju da je u svemu tome opet nužna financijska i organizacijska pomoć države jer ravnatelji nisu u mogućnosti financirati sve sami sebi te su nerijetko prezasićeni administrativno-organizacijskim poslovima (za koje su rijetko educirani) zbog kojih ponekad nedostaje dovoljno vremena za samousavršavanje. U prilog ovome, valja istaknuti kako su upravo sudionice 1, 2 i 5 istaknule problem administrativnih i financijskih poslova ravnatelja.

*“(...) mi smo ovdje više neka neprofitabilna ustanova, ne mogu se ja ovdje boriti tako da izmišljam neku djelatnost, da ne znam radnice nešto proizvode, ne znam djeca nešto proizvode pa da prodaju, jer nije to steći što više novaca, nego ja moram poštivati neke državne propise, a onda moram opet imati dobro računovodstvo koji će sve uredno voditi i koji će mi reći možemo riskirati ovoliko ili ne možemo. To dakle ne mogu sama. Ne mogu sama biti dobro upućena i u ekonomiju i pravne stvari (...)”.* (S1)

*“(...) Ono što bih ja stvarno voljela je da mogu zaposliti stručne suradnike da zapravo rade onaj dio posla u koji ja nisam upućena. Kažem ja sada radim zakone i sve živo, a ja realno ne znam o zakonima ništa baš. A isto bi mi trebali dodatni stručni suradnici u pedagoško-psihološkom usmjerenju, i to bi nam kao vrtiću i meni kao ravnateljici poboljšalo razvoj poduzetničkih znanja i vještina. Kad imaš dodatne ljude da rade, e onda stigneš i sam ti naći vremena za posvetiti se svome usavršavanju, a također i oni sami mogu to isto”.* (S2)

*“(...) Isto tako, meni se jako sviđa, sad ja govorim o nama, konkretno ravnateljima i osnivačima privatnih vrtića, kad se mi nalazimo na nekakvim zajedničkim sastancima gdje zapravo izmjenjujemo nekakva naša iskustva i onako uvijek od nekoga pokupiš nešto pa vidiš evo on ovako radi pa mogla bih i ja tako, pa netko drugi će od tebe naučiti nešto i integrirati u svoj rad i slično. Tako da nekako od svakoga izvučeš nešto najbolje i možda sutra to primijeniš u radu (...)”.* (S5)

Zatim, nezaobilazno je izdvojiti jednu podtemu koja je ustanovljena analizom istraživanja, a to su savjeti ispitanih ravnateljica ostalim ravnateljima predškolskih ustanova. Sve su ravnateljice istaknule da smatraju da je ravnateljima predškolskih ustanova neophodno posjedovati stalnu želju i motivaciju za napretkom, kao i dobre komunikacijske vještine i empatiju u radu sa svim sudionicima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Na temelju svih odgovora sudionica utvrđeno je kako su za opstanak jedne zdrave organizacijske strukture

svake predškolske ustanove te napredak poduzetničkih kompetencija njenog ravnatelja/ice nužne sposobnosti empatije, stalnog učenja, intrinzične motivacije, prilagodbe na nove društvene promjene, inovativnosti, adekvatnog odlučivanja i vođenja obrazovnog rada, prepoznavanja potreba ustanove i njenih sudionika te njegovanje pravednih odnosa među svim dionicima. Kako bi se navedeno ostvarilo, ravnateljice smatraju nužnim ulaganje u profesionalna usavršavanja svojih zaposlenika i sebe samih, kao i nastojati provoditi aktivnu komunikacijsku borbu s vladajućim tijelima kako bi se vratio dignitet ranom i predškolskom sustavu te poboljšali uvjeti rada u ustanovama. Dakle, može se reći da ove navedene stavke utječu na napredak poduzetničkih kompetencija ravnatelja. No, paralelno valja naglasiti da su ravnateljice naglasile koliko god uvijek ima mjesta za stručno napredovanje, toliko je uvijek prisutan i blagi strah kod njih s obzirom na brze i intenzivne promjene s kojima se predškolski odgoj suočava, te nad kojima treba znati na vrijeme uspostaviti kontrolu i znati u skladu s njima voditi ustanovu. Upravo je sudionica 2 u odnosu na ostale sudionice istraživanja najviše poentirala kako posjeduje strah za budućnost u pogledu komunikacije s roditeljima jer su novije generacije roditelja sve zahtjevnije kada je u pitanju odgoj njihove djece, te smatra kako rad s roditeljima zahtijeva i kvalitetan savjetodavni rad više stručnjaka a ne samo ravnatelja.

*“(...) Ali ovaj, ne znam, ima stvarno puno toga još za učiti. A u svemu tome, i s obzirom na moje dosadašnje iskustvo, čega se najviše bojim dalje odnosno što se trenutno malo ježim da tako kažem, je upravo ta komunikacija s roditeljima. Jer tu stvarno treba jedna velika doza samokontrole u datom momentu. I taj način da ti zapravo kažeš ono što misliš i kakva je situacija, neki problem i slično, ali da to nekako upakiraš u celofan da je njima to prihvatljivije što je izašlo iz tvojih usta. Eto to mi je ono izazov. I ostati onako smiren i na bilo kakva njihova nepoželjna ponašanja znati postupati”.* (S2)

Na samome kraju, zaključno valja napomenuti kako sve ispitane ravnateljice, neovisno o njihovom radnom iskustvu i mjestu trenutnog rada, smatraju da je za svakog ravnatelja ključno osvijestiti važnost svoje uloge, osjetiti poziv za ovaj posao, zadržati hrabrost i samopouzdanje, ne gubiti nadu uslijed neočekivanih izazova te najvažnije nikada izgubiti cilj, viziju i misiju svoje ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.

## **7. OSVRT NA PROVEDENO ISTRAŽIVANJE I PREPORUKE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA**

U sklopu ovog istraživanja, nastojalo se dubinski istražiti samopercepcije poduzetničke kompetencije kod ispitanih ravnateljica ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja urbanih i otočkih sredina. Točnije, analizirali su se načini na koje sudionice istraživanja iz svoje ravnateljske perspektive percipiraju i definiraju ključne elemente poduzetničke kompetencije te na koji način im ona doprinosi u vođenju i upravljanju njihovim predškolskim ustanovama. Na temelju svih prethodno navedenih istraživačkih nalaza, valja se osvrnuti na neke temeljne stavke provedenog istraživanja.

Naime, istraživanje nam pokazuje da sve ispitane ravnateljice poduzetničku kompetenciju definiraju kao kompleksnu, značajnu i neophodnu kombinaciju znanja, vještina, stavova i osobina koju svaki ravnatelj jedne odgojno-obrazovne ustanove mora posjedovati kako bi uspješno upravljao i vodio svoju ustanovu, te koordinirao i komunicirao sa svim dionicima odgojno-obrazovnog procesa. Dalje, istraživanje ukazuje na važnost praktičnog iskustva u razvoju poduzetničkih kompetencija. Na temelju dobivenih rezultata istraživanja, može se reći kako ravnatelji koji imaju dugogodišnje iskustvo rada te su prošli kroz određene izazove u svom radnom okruženju, nastoje razvijati jedinstvene strategije i vještine potrebne za uspješno upravljanje ustanovom ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. U tome se pokazalo da neprekidno učenje i profesionalno usavršavanje predstavlja ključne elemente za održavanje i unapređivanje njihovih poduzetničkih kompetencija. Također, istraživanje je naglasilo važnost osobnog razvoja u razvoju poduzetničkih kompetencija. Svaka sudionica istraživanja ima svoju priču i put razvoja, a upravo osobne karakteristike imaju važnu ulogu u oblikovanju njihovih sposobnosti za inovativno vođenje ustanove. Njihova motivacija, osobnosti i vrijednosni sudovi doprinose njihovoj sposobnosti donošenja odluka i rješavanju problema ustanove. Stoga, može se kazati da provedeno istraživanje ukazuje na važnost promatranja i razumijevanja poduzetništva kao jednog okvira koji oblikuje na određeni način profesionalni identitet ravnatelja, a ne samo kao nekakvu poslovnu praksu. Naposljetku, rezultati istraživanja ukazuju na nužnost i važnost poboljšanja kvalitete ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Ravnateljice koje posjeduju kvalitetnu poduzetničku kompetenciju imaju sposobnost stvaranja poticajnih okruženja za cjelovit razvoj djece, potičući njihovu kreativnost, radoznalost i inovativnost. Posljedice njihovog profesionalnog djelovanja mogu utjecati na širi društveni razvoj, odnosno mogu se poboljšati odgojno-obrazovni standardi. Isto tako, razumijevanje

dubljih slojeva ove kompetencije omogućuje bolje razumijevanje profesionalnih potreba ravnatelja predškolskih ustanova, ali može i doprinijeti jačanju kvalitete ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.

Dakle, na osnovi svih nalaza istraživanja, mogu se predložiti određene preporuke za buduća istraživanja sličnog problema kao u ovome istraživanju. S obzirom da je ovo istraživanje provedeno na malom uzorku i na samo nekoliko lokacija, prva preporuka je da se buduća istraživanja provedu na većem uzorku te prošire na širu zajednicu, odnosno da se zahvate i ostale regije kako bi se dobio dublji uvid u samopercepcije poduzetničkih kompetencija hrvatskih ravnatelja predškolskih ustanova, ali ujedno i ostalih obrazovnih ustanova. Također, bilo bi dobro da se problem ovog istraživanja obuhvati i u sklopu nekog oblika kvantitativnog istraživanja, nekom drugom metodom kvalitativnog istraživanja, ili pak kombinacijom kvalitativnih i kvantitativnih metoda istraživanja kako bi se dobila šira slika ove tematike istraživanja. Buduća istraživanja mogla bi se detaljnije usredotočiti i na analizu radnih iskustava ravnatelja te kako to posljedično u užem smislu oblikuje njihove poduzetničke kompetencije. Pritom, trebalo bi dublje istražiti konkretno izazove i uspjehe koje su doživjele u svojoj karijeri. Zatim, sljedeća preporuka je provođenje komparativne studije samopercepcije poduzetničkih kompetencija kod ravnatelja predškolskih, ali i drugih odgojno-obrazovnih ustanova, u različitim kontekstima. Preciznije, uspoređivanje poduzetničkih kompetencija ravnatelja više ustanova iz različitih okruženja, moglo bi pružiti specifičniji uvid u glavne kompetencijske sastavnice potrebne svakom ravnatelju u različitim radnim okolinama. Potom, na široj razini, bila bi poželjna i međunarodna komparativna studija koja bi još sistematičnije pružila uvid u samopercepcije poduzetničkih kompetencija kod ravnatelja obrazovnih ustanova različitih zemalja. To bi moglo pružiti širi kontekst i omogućiti razumijevanje kako različiti kulturni i ekonomski faktori utječu na razvoj te kompetencije kod ravnatelja. Na kraju, sugestija za buduća istraživanja je da se proba usmjeriti pozornost i na praćenje dugoročnih učinaka poduzetničkih kompetencija ravnatelja na kvalitetu odgoja i obrazovanja djece. Shodno, predlaže se i razvoj programa profesionalnog usavršavanja za ravnatelje predškolskih, ali i ostalih obrazovnih ustanova, koji bi bio prvenstveno financijski osiguran i dostupan svim ravnateljima kako bi lakše i brže usvajali nova znanja i vještine koje su im potrebne u njihovom radu.

## 8. ZAKLJUČAK

Na temelju teorijskog pregleda literature i provedenog kvalitativnog istraživanja, prikazana je složenost samopercepcije poduzetničke kompetencije kod ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Kroz rad su opisani načini na koje ravnatelji procjenjuju svoje poduzetničke kompetencije te na koji način to doprinosi njihovom vođenju i upravljanju predškolskom ustanovom. Ustanovljeno je da sve sudionice istraživanja definiraju poduzetničku kompetenciju kao skup znanja, vještina i sposobnosti potrebnih za vođenje predškolske ustanove. Prema njima, u ključne poduzetničke kompetencije svakog ravnatelja predškolske ustanove spadaju sposobnosti prepoznavanja potreba ustanove, inovativnost, racionalno financijsko upravljanje, poštivanje i uvažavanje prava svih dionika ustanove, sposobnost brige o dobrobiti svih, kvalitetno postavljanje i ostvarivanje vizije i misije ustanove, sposobnost motivacije te komunikacijske vještine. Zatim, ustanovljena je društveno odgojna vrijednost poduzetništva u obrazovnom kontekstu. Ravnateljice su prepoznale povezanost između poduzetničkog obrazovanja i politike društva naglašavajući kako se ona reflektira na kvalitetu rada ustanove. Kao ključna osobna karakteristika svih ravnatelja pokazala se intrinzična motivacija za vođenjem ustanove. Sudionice istraživanja smatraju da je za vođenje ustanove potreban demokratični stil vođenja te promicanje društvene odgovornosti i etičkog djelovanja među svim dionicima. Istraživanje je također utvrdilo izazove i prepreke s kojima se ravnatelji susreću, a koje se prvenstveno odnose na nedostatno zapošljavanje dodatne radne snage (primarno stručnih suradnika) i nedovoljna financijska ulaganja od strane nadležnih vlasti za profesionalna usavršavanja. Ravnateljice su izrazile potrebu za unapređenjem svojih poduzetničkih kompetencija kroz stručna usavršavanja putem organiziranih stručnih konferencija, radionica i edukacija na temu poduzetničkog odgoja i obrazovanja. Upravo je profesionalni razvoj naglašen kao ključna komponenta u poduzetničkom pristupu. Isto tako, ustanovljeno je da je nužno biti na oprezu pri implementaciji poduzetničkog obrazovanja kako bi se sačuvale istinske vrijednosti odgoja naspram materijalnih i profitabilnih interesa.

U konačnici, ovaj istraživački rad ukazao je na sve ključne aspekte uloge ravnatelja u predškolskim ustanovama. Sve ravnateljice istraživanja bez obzira na različite uvjete rada, mjesto rada, stupanj obrazovanja i društvenog okruženja dijele zajednička mišljenja o važnosti poduzetničkog pristupa u vođenju i upravljanju predškolskom ustanovom. Sukladno ovome, sve procjenjuju svoju poduzetničku kompetenciju solidnom, odnosno u kolokvijalnom smislu prosječnom s iskazanim tendencijama za daljnjim profesionalnim usavršavanjima. Unatoč obuhvaćenim različitim društvenim sredinama ravnateljica, samopercepcija poduzetničkih

kompetencija kod ravnateljica nije znatno različita. Nezaobilazno je napomenuti da je utvrđeno kako su ravnateljice u kontekstu društvenih promjenama i zahtjeva tržišta rada sve više suočene s prilagodbom na individualne zahtjeve roditelja što su prozvale i novim društvenim trendom. Naime, kao najveći izazov i težinu u svome radu su upravo istaknule proces komunikacije sa novijim generacijama roditelja, ali onda i s pripadnicima nadležnih vlasti kada treba omogućiti kvalitetnije resurse za predškolske ustanove.

Na ispitanom uzorku istraživanju, ustanovljeno je postoji veliki nesrazmjer između pedagoških ciljeva predškolskih ustanova i državnih pedagoških standarda, kao i značajan nedostatak financijske podrške od strane nadležnih vlasti. Važno je istaknuti da su se sve složile kako uspijevaju nekako voditi ustanove unatoč brojnim preprekama te su u tome svjesne potreba za preuzimanjem rizika i dobre organizacije kako bi ishod bio uspješniji, ali kako ih upravo to nerijetko dovodi i do emotivne i mentalne iscrpljenosti kao i blagog straha na neočekivane izazove u budućnosti. Stoga se istraživanjem ukazalo na nužnost poboljšanja boljih uvjete rada za ravnateljice predškolskih ustanova.

Naposljetku, valja istaknuti ograničenje istraživanja. Uzorak istraživanja uključuje malen broj sudionika čime nije moguće generalizirati rezultate istraživanja na cijelu populaciju ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Također, iako je istraživanje provedeno u sklopu kvalitativne metode istraživanja polustrukturiranog intervjua koje obično omogućava fleksibilnost i kontrolu nad razgovorom te predstavlja pozitivnu tehniku u svrhu realizacije postavljenog cilja istraživanja, nerijetko istraživanje određenih samopercepcija sudionika može biti podložno njihovoj želji za očuvanjem pozitivne slike o sebi, uz inherentne tendencije da se nešto precijeni ili podcijeni (Kim, 2019 navedeno u Utami i sur., 2021). Stoga je preporuka da se u budućnosti istraživanja slična problemu ovog istraživanja provode na način da se poveća uzorak istraživanja te proširi na širu društvenu zajednicu uz potencijalnu uporabu nekih drugih kvalitativnih, kvantitativnih ili pak mješovitih istraživačkih metoda kako bi se steklo šire gledište o ovoj tematici i dobio još sistematičniji uvid u trenutno stanje samopercepcija poduzetničkih kompetencija kod hrvatskih ravnatelja predškolskih, ali i ostalih obrazovnih ustanova. Shodno tome, kao još jedna sugestija pri realizaciji navedenog može biti pokušaj provedbe komparativne studije koja bi uključivala ravnateljice predškolskih ustanova iz različitih regija ili država, te bi mogla pružiti dodatne uvide u razlike i sličnosti u njihovim kompetencijama i praksama. U ovome istraživanju sve su sudionice apostrofirale važnost posjedovanja poduzetničkih kompetencija te su naglasile načine na koje ju upotrebljavaju u

svom profesionalnom radu čime je primjetno da su svjesne značenja poduzetničkih kompetencija u ravnateljskoj ulozi. Međutim, unatoč pozitivnim samopercepcijama, vidljivo je i veliko nezadovoljstvo u pogledu njihovog profesionalnog rada i razvoja iz razloga što trenutno ne postoji sustavna podrška državnih i lokalnih vlasti te društva u cjelini u osiguravanju kvalitetnijih uvjeta rada u predškolskim ustanovama, kao ni povratak digniteta ranom i predškolskom odgojno-obrazovnom sustavu na višu razinu koju zaista zaslužuje.

Na samome kraju, valja izdvojiti zanimljiv odgovor jedne sudionice istraživanja: *“Kao što neki hotel u sektoru turizma mora imati cijeli tim zaposlenika svih područja, tako pod obavezno mora imati i odgojno-obrazovna ustanova. A posebice i predškolska ustanova jer mi govorimo ovdje o prvom početnom stupnju odgoja i obrazovanja i jako osjetljivom periodu u cjelovitom razvoju djece.”* (S2). Dakle, sveopći zaključak ovog rada ukazuje na važnost poduzetničkih kompetencija ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, te potrebu za podrškom od strane društva i politike za omogućavanje boljih uvjeta za zapošljavanje dodatnih stručnih djelatnika te osiguravanja redovitog stručnog usavršavanja za sve aspekte posla ravnatelja. U suštini, na taj način bi se mogla osigurati kvalitetna provedba programa poduzetničkog obrazovanja i razvoja djece u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju te stvorila zdrava, poticajna i otvorena organizacija koja prvenstveno djeluje u svrhu ostvarivanja potencijala svakog djeteta.



## 9. LITERATURA

1. Alpeza, M. (2010), *Znanje kao konkurentska prednost*, Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku.
2. Bašić, J., Hudina, B., Koller-Trbović, N., Žižak, A. (2005), *Integralna metoda – priručnik za odgajatelje i stručne suradnike u predškolskim ustanovama*. Zagreb: Alinea.
3. Bird, B. (1995), Toward a Theory of Entrepreneurial Competency. U: J.A.Katz & R.H.Brockhaus (Ur.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*. Greenwich, CN: JAI Press: 2,51-72.
4. Braun, Virginia i Clarke, Victoria (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101.
5. Breen, O., Johnston, K. (2013), Entrepreneurship Education: A Road to Success or a Wasted Resource? Evidence from a Longitudinal Study. *Education+Training*, 55(4/5): 348-359.
6. Boulton, W. R., Wilson, J. T. (2017), Entrepreneurship Education and Economic Development: An Examination of the Impact of Entrepreneurial Education Programs on Graduates' Startup Intentions and Actions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 23(2): 322-345.
7. Crvarić, M. (2019), *Suvremeni pristup rizicima i njihovom upravljanju* (Završni rad). Split: Visoka škola za inspeksijski i kadrovski menadžment u Splitu.
8. Cvetko, S. (2022), *Stjecanje poduzetničke kompetencije kroz formalno visoko obrazovanje* (Završni specijalistički rad). Koprivnica: Sveučilište Sjever.
9. Državni pedagoški standard (2008), *Narodne novine*, Zagreb. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_06\\_63\\_2128.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_63_2128.html) (31.3.2023.)
10. Fayolle, A. (2013), Personal Views on the Future of Entrepreneurship Education. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(4): 335-344.
11. Ferik Novaković M., Bogdanović M. (2011), Razvoj poduzetničke kompetencije kroz korištenje poslovnih simulacija. *Učenje za poduzetništvo*, 1(1): 141-154.
12. Fruk, N. (2019), *Rast i razvoj djeteta predškolske dobi* (Završni rad). Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet.
13. Goleman, D. (1997), *Emocionalna inteligencija*. Zagreb: Mozaik knjiga.
14. Glavović, V. (2022), *Mentalno zdravlje djece rane dobi* (Diplomski rad). Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet.

15. Grantham-Castona, M., Fontcuberta DiCarlo, C. (2021), Leadership Styles in Childcare Directors. *Early Childhood Education Journal*, 51(1): 105-114.
16. Habada, A. (2021), *Poduzetničko obrazovanje u funkciji poticanja poduzetništva i poduzetničkog promišljanja* (Završni rad). Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera.
17. Hejazi, Y., Ghanavati, M., Zarei, A. (2016), Entrepreneurial education in early childhood education: Potential and challenges. *Early Childhood Education Journal*, 44(1): 35-42.
18. Ivanković, A. (2020), *Percepcija uloge ravnatelja predškolske ustanove iz perspektive studenata* (Diplomski rad). Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
19. Ivanušec, S. M. (2021), Zašto vrtić nazivamo zajednicom koja uči? *Bjelovarski učitelj: časopis za odgoj i obrazovanje*, 26(1-3): 109-118.
20. Jaekle, S. (2006.), *Managing Yourself and Your Learning*. U: Bruce, T. (Ur.), *Early Childhood*. London, Thousand Oakes, New Delhi: SAGE: 1-10.
21. Kiger, Michelle E., Varpio Lara (2020). Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131. *Medical Teacher: An International Journal of Education in the Health Sciences*, 42(8): 846-854.
22. Katz, R. L. (1955), Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1): 33-42.
23. Key, E. (2000 [1900]), *Stoljeće djeteta*. Zagreb, Educa.
24. Kokanović, T. (2021), *Profesionalne kompetencije ravnatelja u razvoju kvalitete rada predškolskih ustanova* (Doktorska disertacija). Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
25. Komensky, J. A. (1980), *Materinska škola*. Privredno-financijski vodič.
26. Lenzen, D. (2002), *Vodič za studij znanosti o odgoju: što može, što želi*. Zagreb: Educa.
27. Luketić, D. (2016), Odgoj i obrazovanje za poduzetništvo na razdjelnici neoliberalne i emancipacijske pedagogije. *Croatian Journal of Education: Hrvatski časopis za odgoj i obrazovanje*, 18(2): 545-581.
28. Luketić, D., Vican, D. (2022), Inovativnost, kreativnost i poduzetnost u kompetencijskom profilu onih koji poučavaju. U: Vican, D., Karamatić Brčić, M. (Ur.), *Inovativnost, kreativnost i poduzetnost u odgojno-obrazovnom sustavu*, Zadar: Sveučilište u Zadru, 15-35.
29. Maleš, D., Stričević, I. (2005), *Odgoj za demokraciju u ranom djetinjstvu - Priručnik za rad s djecom predškolske dobi na usvajanju humanih vrijednosti*. Zagreb: Udruženje Djeca prva.

30. Mertala, P. (2019), Digital technologies in early childhood education - A frame analysis of preservice teachers perceptions. *Early Child Development and Care*, 189(8): 1-22.
31. Miljković Krečar, I. (2010), Razvoj poduzetničkih kompetencija u sustavu cjeloživotnog obrazovanja. *Napredak: Časopis za interdisciplinarna istraživanja u odgoju i obrazovanju*, 151(3-4): 417-432.
32. Modrić, N. (2013), Kompetencije odgojitelja za učinkovito upravljanje problemskim situacijama. *Napredak: Časopis za interdisciplinarna istraživanja u odgoju i obrazovanju*, 154(3): 427-450.
33. Montaigne, M. (2007 [1588]), *Ogledi o odgoju / Eseji*. Zagreb: Disput.
34. Muraja, J., Antulić, S. (2012), *Priručnik za samovrednovanje ustanova ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja*. Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja: Zagreb.
35. Nacionalni okvirni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (2015), *Narodne novine*, Zagreb. Dostupno na: <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/nacionalni-kurikulum/nacionalni-kurikulum-za-rani-i-predskolski-odgoj-i-obrazovanje/3478> (31.3.2023.)
36. Pavlović Breneselović, D. (2010), Dobrobit deteta u programu naspram programa za dobrobit, *Sveučilište u Beogradu -Filozofski fakultet*. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/236974799\\_Dobrobit\\_deteta\\_u\\_programu\\_naspram\\_programa\\_za\\_dobrobit](https://www.researchgate.net/publication/236974799_Dobrobit_deteta_u_programu_naspram_programa_za_dobrobit) (31.3.2023.)
37. Pejčić, A., Trajkovski, B. (2018), *Što i kako vježbati s djecom u vrtiću i školi*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet u Rijeci.
38. Peklić, J., Vujatović, D. (2011), Odgoj i obrazovanje u dječjim vrtićima. *Učenje za poduzetništvo*, 1(1): 213-223.
39. Peklić, J., Vujatović, D. (2012), Obrazovanje za poduzetništvo u dječjim vrtićima. *Učenje za poduzetništvo*, 2(2): 217-222.
40. Pintar, Ž. (2018), Dijete kao vrijednost suvremenog društva, *ACTA Iadertina*, 15(2): 7-26.
41. Pintar, Ž. (2020), Tradicionalna paradigma i progresivizam suvremene paradigme ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja, *Školski vjesnik: časopis za pedagogijsku teoriju i praksu*, 69(1): 173-190.
42. Pintarić, J. (2010), Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala, *EFZG working paper series*, 10(6): 1-22.

43. Rubin, H. J., Rubin, I. S. (2012), *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
44. Samolec, K. (2022), *Važnost poduzetničkog obrazovanja* (Završni rad). Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike.
45. Sardoč, M. (2022), The rebranding of neoliberalism. *Educational Philosophy and Theory*, 54(11): 1727-1731.
46. Sarikaya, M., Coskun, E. (2015), A New Approach in Preschool Education: Social Entrepreneurship Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195(2015): 888-894.
47. Sedlan Koenig, Lj. (2013), Poduzetnička kompetencija kao izvor konkurentnosti studenata na tržištu rada. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues*, XXIV(1): 57-69.
48. Seidman, I. (2006), *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers College Press.
49. Singh, R., Lumsden, G. (2012). Entrepreneurship education: What's the story? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3): 491-504.
50. Slunjski, E. (2006), *Stvaranje predškolskog kurikulumu u vrtiću - organizaciji koja uči*. Zagreb: Mali profesor d.o.o., Visoka učiteljska škola u Čakovcu.
51. Slunjski, E. (2009), Postizanje odgojno-obrazovne prakse vrtića usklađene s prirodom djeteta i odraslog, *Život i škola*, 22(55): 104-115.
52. Slunjski, E. (2011), Razvoj autonomije djeteta u procesu odgoja i obrazovanja u vrtiću. *Pedagoška istraživanja*, 8(2): 217-228.
53. Spitzer, M. (2018), *Digitalna demencija: kako mi i naša djeca silazimo s uma*. Zagreb: Naklada Ljevak.
54. Srok, N., Skočić Mihić, S. (2012). Odgajatelji i stručni suradnici u savjetodavnoj ulozi. *Dijete, vrtić, obitelj: Časopis za odgoj i naobrazbu predškolske djece namijenjen stručnjacima i roditeljima*, 18(70): 19-21.
55. Staničić, S. (2006), Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu. *Odgojne znanosti*, 8(2 (12)): 515-533.
56. Tafra V., Begović V., Tkalec Z. (2016), Razvoj poduzetničke kompetencije u odnosu na potrebe tržišta rada. U: Brčić Kuljiš, M., Koludrović, M. (Ur.), *Stanje i perspektive obrazovanja odraslih u Republici Hrvatskoj*, Split: Filozofski fakultet u Splitu.

57. Terlević, M. (2020), *Vođenje u ustanovama ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja: između poželjnoga i stvarnoga* (Diplomski rad). Rijeka: Sveučilište u Rijeci.
58. Tkalec, Z. (2011), Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja. *Učenje za poduzetništvo*, 1(1): 35-43.
59. Tkalec, Z. (2012), Pedagogija poduzetništva i cjeloživotno učenje. *Učenje za poduzetništvo*, 2(2): 21-26.
60. Tkalec, Z., Šimunković, M., Rukavina, I. (2015), Vrednovanje/ocjenjivanje poduzetničke kompetencije korištenjem taksonomija. Visoka škola Nikola Šubić Zrinski. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/220163> (31.3.2023.)
61. Turić, D. (2020), Samoučinkovitost odgojitelja i pedagoške kompetencije ravnatelja predškolskih ustanova. *Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, 15(23): 170-187.
62. Ugolik Phillips, K. (2020), *Budućnost ljudskosti: Razvijanje empatije u svijetu opsjednutom tehnologijom*. Zagreb: 24sata d.o.o.
63. Utami, D. R. F., Pranoto, Y. K. S., Latiana, L., & Sunawan. (2021), Agreement levels of kindergarten principals and teachers to determine teaching competencies and performance. *European Journal of Educational Research*, 10(2): 537-551.
64. Vican, D. (2012), Samoprocjena nastavnika o poduzetničkom porivu - doprinos stvaranju poduzetničke kulture u osnovnoj školi. *Acta Iadertina*, 9(1): 61-78.
65. Vrkić Dimić, J. (2014), Suvremeni oblici pismenosti. *Školski vjesnik*, 63(3): 381-394.
66. Vukasović, A. (2001), *Pedagogija*. Zagreb: Hrvatski katolički zbor „MI“.
67. Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju (2022), *Narodne novine*, Zagreb. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/492/Zakon-o-predškolskom-odgoju-i-obrazovanju> (31.3.2023.)

## 10. PRILOZI

### Prilog 1

#### Protokol intervjua:

- 1) Kako biste definirali poduzetničku kompetenciju i što mislite kako se ona odnosi na Vaš posao ravnatelja/ice dječjeg vrtića?
- 2) Što mislite, na koji način Vaše osobne karakteristike i osobine pridonose Vašoj poduzetničkoj kompetenciji kao ravnatelja/ice dječjeg vrtića?
- 3) Kada ste morali upotrijebiti svoje poduzetničke vještine kako biste riješili neki problem ili svladali izazov u svojoj ulozi ravnatelja/ice dječjeg vrtića? Kada su Vam poduzetničke vještine pridonijele u rješavanju nekog problema u svojoj ulozi ravnatelja/ice dječjeg vrtića?
- 4) Koje su, po Vašem mišljenju, neke od ključnih poduzetničkih kompetencija koje su bitne kod ravnatelja/ice dječjih vrtića za posjedovati?
- 5) Što je za Vas poduzetništvo te odgoj i obrazovanje za poduzetništvo?
- 6) Kako Vaš dječji vrtić promovira odgoj i obrazovanje za poduzetništvo?
- 7) Kako vidite svoju ulogu u odgoju i obrazovanju djece za poduzetništvo u vrtiću?
- 8) Kako vidite povezanost odgoja i obrazovanja za poduzetništvo u Vašem dječjem vrtiću sa politikom društva? Smatrate li da postoji ili pak ne postoji ta poveznica?
- 9) Što je za Vas uspješno vođenje predškolske ustanove i kakva je uloga ravnatelja/ice u tome? Koje komponente su bitne za vođenje predškolske ustanove?
- 10) Koje su ključne inicijative koje ste poduzeli kako biste osigurali kvalitetu odgoja i obrazovanja u Vašem dječjem vrtiću?
- 11) Kako mjerite uspješnost Vašeg dječjeg vrtića u postizanju zadanih ciljeva i vizija ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja?

12) Kako Vaš dječji vrtić promiče društvenu odgovornost i etičko djelovanje među djecom i ostalim sudionicima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja?

13) Koje strategije, metode i oblike rada koristite, a da su povezane s promocijom odgoja i obrazovanja za poduzetništvo?

14) Kako Vaš dječji vrtić surađuje s roditeljima i stručnim osobljem u promicanju poduzetničkog duha kod djece? Kako Vaš dječji vrtić surađuje s lokalnom zajednicom i gospodarstvom u promicanju poduzetničkog obrazovanja i cjeloživotnog učenja?

15) Kako procjenjujete posljedice implementacije odgoja i obrazovanja za poduzetništvo na sve aktere predškolske ustanove, a posebice djecu?

16) Kako mjerite uspješnost svojih poduzetničkih nastojanja kao ravnatelj/ica dječjeg vrtića? Smatrate li da je uloga ravnatelja usko povezana s ulogom poduzetnika?

17) Na koji način Vaš dječji vrtić osigurava i podržava profesionalni razvoj stručnog osoblja?

18) Kako se Vaš dječji vrtić prilagođava društvenim promjenama i zahtjevima tržišta rada?

19) Kako biste opisali svoju poduzetnost? Kako procjenjujete svoju poduzetničku kompetenciju?

20) Možete li reći koju ste razinu obrazovanja završili te koju stručnu spremu posjedujete? Smatrate li da Vam je ona pomogla u vašoj karijeri?

21) Možete li opisati svoje iskustvo kao ravnatelja/ice dječjeg vrtića? Prema Vašem iskustvu, koje su neke od prednosti, a koje su neke od potencijalnih mana posjedovanja snažnih poduzetničkih vještina kao ravnatelja/ica dječjih vrtića?

22) Kako biste opisali odgovornosti ravnatelja dječjih vrtića? Koje su najčešće prepreke s kojima se ravnatelj može susresti u svome radu? Koje su ključne komunikacijske prepreke koje ravnatelji moraju prevladati u svom radu?

23) Kako usklađujete zakonske i regulativne zahtjeve s pedagoškim ciljevima i potrebama djece? Prema Vašem mišljenju, koje su Vam mogućnosti i resursi trenutno dostupni za razvoj vaših poduzetničkih kompetencija?

24) Kako biste ubuduće razvijali ili usavršavali svoje poduzetničke vještine, znanja i sposobnosti kao ravnatelj/ica dječjeg vrtića?

25) Što biste savjetovali drugim ravnateljima/icama dječjih vrtića koji žele poboljšati svoje poduzetničke kompetencije?

26) Želite li još nešto dodati o svome poduzetničkom iskustvu kao ravnatelj/ica dječjeg vrtića?

## Prilog 2

### Primjer kodne liste:

U navedenim tablicama 1 i 2 nalazi se primjer prve kodne liste te početno provedene tematske analize na temelju analiziranih odgovora sudionika istraživanja. Na osnovi početnih dobivenih podataka proveden je postupak kodiranja kojim su dobiveni navedeni kodovi u tablici 1. Analizom kodova identificirane su pod teme. Točnije, u ovom primjeru ustanovljene su pod teme koje se odnose na definiranje poduzetničke kompetencije kod ravnatelja, doprinos osobina ravnatelja njihovoj poduzetničkoj kompetenciji, upotrebu poduzetničkih vještina u ulozi ravnatelja, te ključne poduzetničke kompetencije za ravnatelja ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Identificiranjem sličnosti ovih pod tema ustanovljena je prva tema rada, a koja se odnosi na određivanje i razumijevanje poduzetničke kompetencije kod ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, te je argumentirana u interpretacijskom dijelu rada.

Tablica 1. Kategorizacija kodova i pod tema

| Dobiveni kodovi   | Dobivene pod teme   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Postavljanje i ostvarivanje vizije vrtića</li> <li>2. Zadovoljstvo i kvaliteta radnika</li> <li>3. Stalno profesionalno usavršavanje</li> <li>4. Dobro financijsko upravljanje</li> <li>5. Međusobno zadovoljstvo i poštivanje prava svih dionika ustanove</li> <li>6. Suradnja s institucijama društva</li> <li>7. Znanje, vještine i stavovi</li> <li>8. Stupanj obrazovanosti osobe</li> <li>9. Osobine</li> <li>10. Iskustvo rada</li> <li>11. Sposobnost profesionalnog usavršavanja</li> <li>12. Sposobnost rada na sebi</li> </ol> | Definiranje poduzetničke kompetencije kod ravnatelja            |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Urođene karakteristike vođe</li> <li>2. Sposobnost stalnog učenja</li> <li>3. Mogućnost poticanja timskog rada, otvorene suradnje i brige za svoje radnike</li> </ol>   | Doprinos osobina ravnatelja njihovoj poduzetničkoj kompetenciji |



|  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Mogućnost njegovanja radne važnosti kod svojih radnika</li> <li>5. Otvorenost za komunikaciju, slušanje i suradnju</li> <li>6. Pravednost</li> <li>7. Pažljivost</li> <li>8. Discipliniranost</li> <li>9. Sposobnost empatije</li> <li>10. Sposobnost poticanja ostalih na rad i empatiju</li> </ol>   |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Borba za roditeljsko pravo na subvenciju/sufinanciranje boravka njihovog djeteta u vrtiću</li> <li>2. Borba s gradskim vlastima</li> <li>3. Političko pregovaranje u komunikaciji</li> <li>4. Stvaranje kvalitetnije radne atmosfere</li> <li>5. Uvođenje nove radne etike</li> <li>6. Stvaranje otvorene suradnje i komunikacije unutar ustanove</li> <li>7. Stvaranje kvalitetnih i zdravih međuljudskih odnosa</li> <li>8. Prepoznavanje problema u ustanovi</li> <li>9. Uvođenje promjena</li> <li>10. Uvođenje jednakih prava među svima</li> <li>11. Uvođenje novih pravila ponašanja</li> </ol> | <p>Upotreba poduzetničkih vještina u ulozi ravnatelja predškolske ustanove</p>                            |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organiziranost</li> <li>2. Predvidljivost</li> <li>3. Komunikacijske vještine</li> <li>4. Želja i sposobnost stalnog usavršavanja</li> <li>5. Sposobnost motivacije i inspiracije</li> <li>6. Nošenje sa stresom</li> <li>7. Fokus na cilj ustanove</li> <li>8. Smirenost i prilagodljivost</li> <li>9. Sposobnost stalnog profesionalnog usavršavanja</li> <li>10. Posjedovanje visoke stručne spreme</li> <li>11. Sposobnost empatije</li> <li>12. Sposobnost razumijevanja</li> <li>13. Sposobnost podjele odgovornosti među svima</li> <li>14. Svjesnost svoje odgovornosti</li> </ol>             | <p>Ključne poduzetničke kompetencije za ravnatelja ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja</p> |

Tablica 2. Kodna lista 1

| Podaci  | Kodovi   | Teme  |
|---|--|---|
| <p>“Što se tiče tih poduzetničkih kompetencije uvijek sam htjela da cijeli rad ustanove bude u službi vizije vrtića. To je prvenstveno cjeloviti razvoj djeteta, a kojeg nema</p> | <p>Postavljanje i ostvarivanje vizije vrtića</p> | <p>Definiranje poduzetničke kompetencije kod ravnatelja</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p><i>bez kvalitetnog rada, zadovoljnog radnika, bez stalne edukacije. Tek poslije toga sam razmišljala o tome da vrtić mora biti samoodrživ. Da moramo imati dovoljnu subvenciju i grada i roditelja kako bi dijete imalo sve što mu je potrebno od kvalitetne prehrane do materijala za rad. Isto tako, da se cijeni taj rad odgajatelja i sveg osoblja, sa urednim plaćama i svim naknadama koje njima idu. Znači i poštivanje prava radnika da to sve nikada ne bude upitno. Od toga da dijete dobije sve što mu je potrebno i da se ustanova s jedne strane razvija u smjeru od poboljšanja i materijalnih uvjeta i do održivosti sveg prostora tako da eto...Mislim složeno je dosta sve skupa i ima puno suradnje sa raznim institucijama u društvu.”</i></p>  | <p>Zadovoljstvo i kvaliteta radnika</p> <p>Stalno profesionalno usavršavanje</p> <p>Dobro financijsko upravljanje</p> <p>Međusobno zadovoljstvo i poštivanje prava svih dionika ustanove</p> <p>Suradnja s institucijama društva</p> |
| <p><i>“Znači poduzetničke kompetencije su znanja, vještine i stavovi određene osobe prema kojima se ravnatelj, u ovom smislu ja, vodim. Znači od normalno velike važnosti je zapravo samo obrazovanje osobe koja vodi ustanovu. Isto tako, iz svoga iskustva sam uvidjela da je jako bitno, znači osobine koje ravnatelj posjeduje. Dakle, vještine, znanja, stavovi i osobne karakteristike po meni čine prvenstveno poduzetničku kompetenciju i naravno to primjećujem na sebi, odnosno vidim koliko moram imati upravo neka znanja, vještine, godine rada, to jest dobro iskustvo i određene osobine kako bih uopće vodila ustanovu. I moram priznati to nije lako u početku, dosta je izazovno i teško, no isto mislim da čovjek profesionalnim usavršavanjem i radom na sebi može doći do razvoja svojih poduzetničkih kompetencija i pospješiti upravljanje i vođenje jedne obrazovne ustanove. Eto nekako vidim i primjećujem da su ti, ajmo reći, ajmo ih tako nazvati, čimbenici važni i definitivno neosporivo se reflektiraju na moj posao kao ravnateljice vrtića, ali i na posao svih ostalih ravnatelja</i></p> | <p>Znanje, vještine i stavovi</p> <p>Stupanj obrazovanosti osobe</p> <p>Osobine</p> <p>Iskustvo rada</p> <p>Sposobnost profesionalnog usavršavanja</p> <p>Sposobnost rada na sebi</p>  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>predškolskih ustanova, ali rekla bih naravno i ravnatelja svih ostalih odgojno-obrazovnih ustanova.”</p>  |   |  |
| <p>“Mislim da ono...kako se to kaže...imam neke urođene karakteristike vođe, to je s jedne strane, a s druge strane jednostavno stalno učenje. Učenje kako voditi ustanovu, kako stvarati tu jednu jasnoću, dobru usmjerenost svih do suradnje i otvorenosti ustanove i novim učenjima i stalnim suradnjama i opet davanja nazad povratne informacije mojim radnicima koliko su važni i eto njegovanje timskog duha. Mislim da eto uglavnom te moje urođene karakteristike vođe i sposobnost stalnog učenja doprinose mojoj poduzetničkoj kompetenciji”.</p>   | <p>Urođene karakteristike vođe</p> <p>Sposobnost stalnog učenja</p> <p>Mogućnost poticanja timskog rada, otvorene suradnje i brige za svoje radnike</p> <p>Mogućnost njegovanja radne važnosti kod svojih radnika</p> | <p>Doprinos osobina ravnatelja njihovoj poduzetničkoj kompetenciji</p> |
| <p>“Znači ja za sebe smatram da sam otvorena za komunikaciju, slušanje, suradnju i susretljivost, i ono oduvijek mi je želja da uvijek budem pravedna osoba. Znači jako mi je bitno da svi djelatnici ustanove imaju jednaka prava i obaveze i da se naravno toga pridržavaju. Ne želim da netko smatra da može nešto više, a netko nešto manje, recimo ne daj Bože iskorištavati rad neke druge osobe i slično. I ono, tu sam smatram pažljiva i nekada, mogla bih eto reći, strogo sagledavan sve to, ta prava i obveze svih u vrtiću. Ne volim baš tu riječ stroga, ali volim jednostavno da imamo reda, da se svi drže reda, i da kad su neke potencijalne konfliktne ili slične situacije koje bih ja trebala kao ravnateljica riješiti, e onda težim da to sve završi s pravednim ishodom. Osjetljiva sam isto tako na bilo kakve životne situacije koje se mojim djelatnicima događaju, ali naravno i djeci i roditeljima. Uvijek pokušavam izaći u susret i razumijeti. I mislim da je sama empatija u jednoj, u vođenju jedne ustanove od velike izrazite važnosti. Mislim da se evo na neke te stvari ne obazirem, da bih jako teško i generalno praktički nikako uspjela voditi ovu ustanovu. Važno je da i kao ravnateljica potičem svih oko sebe na</p> | <p>Otvorenost za komunikaciju, slušanje i suradnju</p> <p>Pravednost</p> <p>Pažljivost</p> <p>Discipliniranost</p> <p>Sposobnost empatije</p>   |  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>suradnju i jednu zapravo empatiju kako bismo generalno svi i sama ustanova napredovali. I naravno evo tome i težim.”</p>   | <p>Sposobnost poticanja ostalih na rad i empatiju</p>  |  |
| <p>“Pa evo npr. najveći izazov nam je kao privatnom vrtiću bio grad koji sufinancira roditelje kao i u vrtićima grada tj. državnim vrtićima. Preciznije, mi kao privatni vrtić uvijek su roditelji morali plaćati višu cijenu dok nismo radili na svijesti roditelja da je to javna djelatnost, da se ona sufinancira iz uplata, od plaća prihoda građana i da oni isto imaju pravo na subvencioniranje, kao i njihovo dijete kao i sva druga djeca u gradu. I tu smo stvarno radili svašta, i jedno lobiranje, političko uključivanje i sve što je bilo potrebno. Tako da sad budući da grad nema svojih potencijala da smjesti svu djecu s jedne strane, s druge strane živimo jednu demokraciju, da roditelji koji žele vjerski odgoj svoga djeteta koji mi upravo negujemo u istoj mjeri imaju pravo na sufinanciranje i to smo uspjeli izboriti sa gradom.”</p>  | <p>Borba za roditeljsko pravo na subvenciju/sufinanciranje boravka njihovog djeteta u vrtiću</p> <p>Borba s gradskim vlastima</p> <p>Političko pregovaranje u komunikaciji</p> | <p>Upotreba poduzetničkih vještina u ulozi ravnatelja predškolske ustanove</p> |
| <p>“Pa eto tako, zatekla sam kada sam došla na mjesto ravnatelja prije par godina...zatekla sam zaista narušene međuljudske odnose koji su upravo bili narušeni zbog određenih karakteristika osobe koja je prije mene vodila ustanovu. Gdje su određeni pojedinci imali privilegije koje su koristili dok su drugi bili tako reći zakinuti. S obzirom da sam došla kao nova, i upravo tim pojedincima koji su bili privilegirani nije se svidio moj način rada jer sam stvari postavila na svoje mjesto onako kako bi trebalo biti. Znači određeni djelatnici su uvijek imali privilegiju da primjerice biraju određenu odgojnu skupinu u kojoj će raditi, da biraju i nakon prelaska jasličara...s obzirom da su te osobe bile u vrtičkoj desetosatnoj skupini, da zapravo onda biraju djecu koja će prijeći u njihovu skupinu. Ti djelatnici nisu poštivali radno vrijeme, uvijek je bilo kašnjenja i nikada nije bilo</p> | <p>Stvaranje kvalitetnije radne atmosfere</p>  |  |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><i>opravdanja za njihova kašnjenja. Zajednički nekakve izlete koje mi provodimo, oni su uvijek imali pravo da idu na te izlete, dok drugi nisu imali pravo. Eto to mi je nešto ukratko da kažem, što je onako bilo jako izazovno s obzirom da su se ti djelatnici žestoko borili protiv mene i pokušavali na sve načine zapravo da ja tu ne opstanem. Na kraju ipak su oni otišli skroz iz vrtića, s obzirom da se nisu mogli prilagoditi novim uvjetima, zapravo novim načinima rada. E sad gledajte, riješiti to sve, da imate kvalitetnu radnu atmosferu i adekvatne ljude itd. iziskuje definitivno nekakve poduzetničke vještine, morate znati prepoznati probleme i nekakvim svojim vještinama i sposobnostima nastojati napraviti promjenu i zalagati se za ono što zastupate. Znači evo, najizazovnije je meni bilo riješiti tu situaciju. Znači tu nije bilo, tu jednostavno je jedino rješenje je bilo da jedna strana ode. Tu nije bilo nikakve pomirdbe zbog toga što je to bio jedan uhodani sistem koji je predugo trajao i te se osobe jednostavno nisu mogle suočiti sa situacijom da je sada došlo do promjene i da što su mogle koristiti do sada da su mogle, a da sada treba biti drugačije i uređena radna atmosfera, da se zna što tko radi i kada te da je i motiviran za to. I zato su te osobe otišle jer nisu mogle shvatiti da je takav način rada potreban da bi ustanova funkcionirala i napredovala. A sad što se daljnjega tiče, kad su te određene osobe otišle iz vrtića, ove nove osobe koje su došle i ovaj dio zaposlenih osoba koji je bio oke, korektan, i ostao i dalje raditi, jednostavno napokon znalo se što je red. Znači znalo se kad je radno vrijeme, kad se dolazi, znalo se da se kute moraju nositi tijekom posla....sad ti govorim samo primjere...i da nema tu iznimki, da će sada netko nositi a netko neće, znalo se da se znači radna obuća isto tako</i></p> | <p>Uvođenje nove radne etike</p> <p>Stvaranje otvorene suradnje i komunikacije unutar ustanove</p> <p>Stvaranje kvalitetnih i zdravih međuljudskih odnosa</p> <p>Prepoznavanje problema u ustanovi</p> <p>Uvođenje promjena</p> <p>Uvođenje jednakih prava među svima</p> <p>Uvođenje novih pravila ponašanja</p> |  |
|---|---|--|

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>treba nositi, znala su se pravila ponašanja i nekakve norme koje se u našem vrtiću, to jest koje ja želim da se provode. Jednostavno da postoji radna etika i kvalitetna radna atmosfera kako bismo uredno djelovali.“</p>  |  |   |
| <p>“Mora biti strukturiran kao ravnatelj/ica, mora biti predvidiv, mora imati određeni plan koji je jasan svima. Vrlo važno je da posjeduje komunikacijske vještine, znatiželju odnosno želju za stalnim učenjem, sposobnost motiviranja i inspiriranja drugih. Ono što mora još definitivno posjedovati jest kako se nositi sa stresom, što ja sama definitivno ne znam najbolje (blagi smijeh). Često se kod nekih stresnih stvari u poslu ne znam nositi sa stresom, već se puno unesem baš onako u neke situacije i stvari, a što ponekad nije dobro. Treba znati naći balans i kako ne praviti sebi veliki pritisak i sam stres. Ali, eto imam tu mogućnost fokusiranja na krajnji cilj, a to je ono da dijete stvarno dobije u tom jednom intezivnom razdoblju sve što mu treba i s druge strane tu čovjek treba baš biti prilagodljiv. Znači iščitati trenutnu situaciju, znati krajnji cilj, ali i ono smanjiti i pritisak i radniku, sve uspijeti umiriti u nekim situacijama, ali nikada odustati od cilja. Eto to ja tako iz moje perspektive kao ravnateljica vidim i mislim da je to i bitno za sve ravnatelje vrtića te smatram da to jesu neke glavne poduzetničke kompetencije koje su bitne.”</p> | <p>Organiziranost<br/>Predvidljivost<br/>Komunikacijske vještine<br/>Želja i sposobnost stalnog usavršavanja<br/>Sposobnost motivacije i inspiracije<br/>Nošenje sa stresom<br/>Fokus na cilj ustanove<br/>Smirenost i prilagodljivost</p> | <p>Ključne poduzetničke kompetencije za ravnatelja ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja</p> |
| <p>“Pa gledajte, prvenstveno mislim da bi svaki ravnatelj trebao imati visoku razinu obrazovanja. I mislim da se kroz cijelu svoju karijeru ravnatelji trebaju educirati, obrazovati. Isto tako, i sami djelatnici se moraju stručno usavršavati. A ono, kažem vam, od čega ja najčešće i najviše polazim, to je od empatije koju određena osoba treba imati. Jer mislim da se sve lakše rješava kad vi pokažete da vi imate osjećaje, da</p>  | <p>Sposobnost stalnog profesionalnog usavršavanja<br/>Posjedovanje visoke stručne spreme<br/>Sposobnost empatije</p>   |   |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><i>imate razumijevanje, da ne iskoristavate zato što ste nadređeni. I da se ti djelatnici vrtića na neki način, mislim da je najbitnije da se osjećaju, da zapravo ne mogu biti nikada u istom rangu sa vama, ali da ste im dostupni jer opet se treba držati neka distanca, jer onda to prelazi u nešto drugo i nosi nešto drugo sa sobom.“</i></p> | <p>Sposobnost razumijevanja</p> <p>Sposobnost podjele odgovornosti među svima</p> <p>Svjesnost svoje odgovornosti</p> |  |
|---|---|--|

## 11. SAŽETAK

Samopercepcija poduzetničke kompetencije ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja

Ovaj diplomski rad temelji se na analizi poduzetničkih kompetencija ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja s ciljem razumijevanja njihove uloge u vođenju i upravljanju ustanovama. U okviru kvalitativnog istraživanja koristeći polustrukturirani intervju kao istraživačku metodu, rad je fokusiran na analizu i prikaz samopercepcije poduzetničke kompetencije kod ravnatelja te kakav je njezin utjecaj na njihovo vođenje i upravljanje ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Preciznije, osnovni cilj ovog rada bio je prikazati i ukazati na načine na koje ravnatelji percipiraju vlastitu poduzetničku kompetenciju te kako ju koriste u svome upravljanju i vođenju predškolske ustanove. U svrhu realizacije temeljnog cilja, istraživanje je provedeno u lipnju 2023. godine sa ravnateljicama predškolskih ustanova na različitim područjima Republike Hrvatske, točnije u gradu Splitu, gradu Zagrebu te na otoku Braču i otoku Hvaru. Isto tako, u radu se razmatraju teorijske postavke o samoj svrsi ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, kompetencijskom profilu i ulozi ravnatelja u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju, te značajkama poduzetništva kao i odgoja i obrazovanja za poduzetništvo u kontekstu ranog i predškolskog obrazovnog sustava. Shodno tome, dane su teorijske postavke o poduzetničkoj kompetenciji i njeno razumijevanje u kontekstu uloge ravnatelja. Provođenjem kvalitativnog istraživanja te analiziranjem i interpretacijom njegovih dobivenih rezultata, dobiven je dublji uvid u osobne vještine, znanja, stavove i sposobnosti ravnatelja, a koje su povezane s poduzetničkom kompetencijom te se odražavaju na njihove procjene učinkovitosti vođenja ustanove. Kroz rad se važnost pridaje i izazovima i preprekama s kojima se ravnatelji susreću u svom radu te načinima na koje bi mogli unapređivati svoju poduzetničku kompetenciju u budućnosti. Ovaj diplomski rad pruža dublji uvid u ulogu ravnatelja predškolskih ustanova, te apel za podrškom državnih i lokalnih vlasti u unapređenju poduzetničkih kompetencija hrvatskih ravnatelja kako bi se poboljšala kvaliteta ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.

Ključne riječi: ravnatelji, poduzetnička kompetencija, predškolske ustanove, samopercepcija, vođenje i upravljanje



## **SUMMARY**

### **Self-perception of Entrepreneurial Competence among Principals of Early Childhood and Preschool Education Institutions**

This master`s thesis is based on the analysis of the entrepreneurial competences among principals of early and preschool education institutions with the aim of understanding their role in the management and leadership of institutions. Within the framework of qualitative research, utilizing semi-structured interview as a research method, the study focuses on the analysis and presentation of principals` self-perception of entrepreneurial competence and what its influence on their leadership and management of early and preschool education institutions. More precisely, the primary objective of this work was to illustrate and highlight the ways in which principals perceive their own entrepreneurial competence and how they utilize it in their management and leadership of a preschool institutions. To achieve the main goal, the research was conducted in June 2023 with the principals of preschool institutions in different areas of the Republic of Croatia, specifically in the cities of Split and Zagreb, as well as on the islands of Brač and Hvar. The paper also explores theoretical concepts regarding the purpose of early and preschool education, the competence profile and role of principals in early and preschool education, and the aspects of entrepreneurship as well as entrepreneurship education in the context of the early and preschool education system. Consequently, theoretical frameworks concerning entrepreneurial competence and its understanding within the context of the director's role are presented. Through the implementation of qualitative research and the analysis and interpretation of its, a deeper insight into the personal skills, knowledge, attitudes and abilities of principal was obtained, all of which are linked to entrepreneurial competence and are reflected in their evaluations of institutional effectiveness. The thesis also emphasizes the challenges and obstacles that principals encounter in their work, as well as the ways in which they could enhance their entrepreneurial competence in the future. This master`s thesis provides a profound understanding of the role of preschool principals and advocates for the support of state and local authorities in enhancing the entrepreneurial competencies of Croatian principals, aiming to improve the quality of early and preschool education.

**Keywords:** principals, entrepreneurial competence, preschool institutions, self-perception, leadership and management