

# Vođenje ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje s ciljem poticanja inkluzivne pedagogije

---

**Brzić, Esma**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2019**

*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:162:800509>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**



**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

Centar Stjepan Matičević

Poslijediplomski specijalistički studij Vođenje i upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom

**Esma Brzić**

**Vođenje ustanove za rani i predškolski odgoj i  
obrazovanje s ciljem poticanja inkluzivne pedagogije**

**Završni specijalistički rad**

Zadar, 2019.

Sveučilište u Zadru

Centar Stjepan Matičević

Poslijediplomski specijalistički studij Vođenje i upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom

Vođenje ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje s ciljem poticanja inkluzivne pedagogije

Završni specijalistički rad

Student/ica:

Esma Brzić

Mentor/ica:

Doc.dr.sc.Matilda Karamatić Brčić

Zadar,2019.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Esma Brzić**, ovime izjavljujem da je moj **završni specijalistički** rad pod naslovom **Vođenje ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje s ciljem poticanja inkluzivne pedagogije** rezultat mogega 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 mogega 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 mogega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 11. srpnja 2019.

## Sadržaj:

|   |    |
|---|----|
| Uvod .....  | 1  |
| 1. Uloga i značenje inkluzivne pedagogije.....  | 3  |
| 1.1 Inkluzija kao zahtjev suvremenih odgojno obrazovnih sustava .....   | 5  |
| 2. Metodologija rada .....  | 12 |
| 2.1. Problem.....   | 12 |
| 2.2. Cilj .....   | 12 |
| 2.3. Zadaci .....   | 12 |
| 2.4. Metoda .....   | 13 |
| 2.5. Postupak istraživanja .....  | 13 |
| 3. Provođenje inkluzije u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje.....   | 14 |
| 3.1. Zakonski okvir.....  | 16 |
| 3.2. Elementi provođenja inkluzije na razini odgojno - obrazovne prakse u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja..... | 23 |
| 4. Sudionici i dionici sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja i njihova povezanost s izazovom inkluzije.....             | 31 |
| 4.1. Uloga odgojitelja .....  | 31 |
| 4.2. Uloga stručnih suradnika .....   | 35 |
| 4.3. Uloga ostalih zaposlenika.....   | 41 |
| 4.4. Voditelj odgojno - obrazovne ustanove.....   | 44 |
| 4.5. Uloga roditelja .....  | 50 |
| 4.6. Dionici na nacionalnoj i lokalnoj razini .....   | 55 |
| 4.6.1. Uloga Ministarstva znanosti i obrazovanja .....  | 55 |
| 4.6.2. Uloga Agencija za odgoj i obrazovanje .....  | 58 |
| 4.6.3. Uloga lokalne zajednice .....  | 60 |
| 5. Inkluzija u kontekstu kurikuluma ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje ...  | 64 |

|  |    |
|--|----|
| 6. Inkluzija kao čimbenik kvalitete odgojno-obrazovne ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje .....                         | 68 |
| 6.1. Inkluzija kao dio razvojnog plana ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje .....  | 68 |
| 6.2. Kontinuirani profesionalni razvoj stručnih radnika ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje iz područja inkluzije ..... | 70 |
| 6.3. Financiranje inkluzivnih programa u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja .....                                    | 72 |
| 6.4. Uloga marketinga u poticanje svijesti o važnosti inkluzije u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju .....                      | 75 |
| 6.5. Inkluzija u kontekstu kulture odgojno-obrazovne ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanja .....                          | 79 |
| 7. Inkluzivni odgoj i obrazovanje kroz primjer dobre prakse u ustanovi za rani i predškolski odgoj i obrazovanje .....                 | 83 |
| 8. Zaključak .....   | 87 |
| 9. Literatura .....  | 89 |
| 10. Prilozi .....  | 95 |
| 11. Životopis .....  | 97 |
| 12. Sažetak ( na hrvatskom i engleskom ) .....   | 98 |

## Uvod

Tema ovog rada bavi se načinom vođenja ustanove za rani i predškolski odgoj s ciljem poticanja inkluzivne pedagogije. Završni rad specijalističkog poslijediplomskog studija „Vođenje i upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom“ Sveučilišta u Zadru prikazat će kompleksnost svih teorijskih i praktičnih znanja, potrebnih za vođenje i upravljanje ustanovom vezano za promicanje inkluzivne pedagogije u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Rani period razvoja djeteta, vrijeme je značajne pedagoško-psihološke i socijalne osjetljivosti kako za dijete tako i za cijelu obitelj i stoga je potrebno dati značaj kvalitetnom odgoju i obrazovanju, poštujući i uvažavajući različite interese i potrebe djece. Suvremena pedagogija zahtjeva od ustanova za rani i predškolski odgoji obrazovanje prepoznavanje okolnosti vremena u kojem živimo, mogućnosti za promišljanje i uvođenje promjena u kontekstu pravu djece i roditelja na inkluzivnu odgojno- obrazovnu praksu.

Ovaj rad obuhvatiti će široki dio inkluzivne pedagogije kroz demokratske i multikulturalne vrijednosti ljudskih prava u kontekstu važnosti odgoja i obrazovanja najmlađe populacije. Takve vrijednosti nemaju alternativu. S obzirom na suvremenu terminologiju koja zamjenjuje nazive „vrtić, dječje jaslice, predškolska ustanova i predškolski odgoj i obrazovanje“ u nas se kao u svijetu sve više koristi naziv (*early childhood education*), ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (Petrović Sočo 2007). Iz tog razloga za potrebe ovog rada koristit će se uglavnom takva terminologija.

Vođenje ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje treba biti na razini zadovoljavanja uvjeta institucionalnog odgoja koje će rezultirati stvaranjem podržavajućeg okruženja kako za djecu tako i za stručne radnike i roditelje, a u interesu zajednice i društva u cjelini. Inkluzivno obrazovanje podrazumijeva činjenicu da svako dijete u nekom trenutku svog života može zatrebati dodatnu podršku u sustavu obrazovanja zbog posebnog talenta, teškoća u učenju, tjelesnog stanja, socijalnog statusa i ostalih različitih kategorija ili marginalnih skupina. Mnoge škole kao i ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja već provode inovativne i kreativne akcijske korake prema inkluzivnoj pedagogiji, a da nisu toga niti svjesne. Takve ustanove treba ohrabriti i potaknuti. Pravilnim vođenjem ustanove, moguće je iskoristiti različite resurse i predispozicije koje ustanove imaju, samo ih treba implementirati kroz projekte podrške inkluziji.

Suvremeno društvo polaže nade u sustav vođenja kako škola tako i ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Pred njih se stavljaju određeni zahtjevi posebno u vrijeme velikih promjena u društvu, jačanja demokracije u Europi i suvremenom svijetu kroz poštivanje ljudskih prava, zakonsku regulativu i socijalnu osjetljivost. U tome veliku ulogu ima strategija i vizija vođenja ustanove kroz promicanje inkluzivnih vrijednosti kao što su prava na različitost i uključivanje ranjivih skupina. Zajedno sa timom za poticanje inkluzije, ustanova osigurava smjernice za sustavno praćenje potreba dionika i svojim djelovanjem pomaže ostvarivanju inkluzivnog odgoja i obrazovanja. Ovaj rad odredit će ulogu i značaj inkluzivne pedagogije, način njenog provođenja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja vezano za zakonsku regulativu i ostale inkluzivne zahtjeve. Također će odrediti dionike koji utječu na jačanje inkluzivne pedagogije u ranom i predškolskog uzrastu, kontekst inkluzije kroz kurikulum ustanove, obrazovni menadžment, jačanje kvalitete i kulture ustanove. Specifičnosti rada ustanove za rani i predškolski odgoj vezane su i za ekonomska i financijska pitanja kao i za njeno pozicioniranje kroz marketing odnosa. Iz svega navedenog uočava se značaj vođenja ustanove koja će pratiti promjene u društvu, anticipirati njegove suvremene tendencije i u skladu sa razvojnim planom, timski doprinositi provođenju inkluzivne pedagogije.

U dijelu primjera iz prakse, prikazan je rezultat provedenog akcijskog istraživanja u dječjem vrtiću „Biograd“ Biograda na Moru, 2017. godine koji je rezultirao otvaranjem posebnog inkluzivnog programa za pomoć djeci s teškoćama iz autističnog spektra. U radu je također prikazan primjer uključenosti roditelja i lokalne zajednice u projekt „Recimo Da obitelji“ Dječjeg vrtića „Biograd“ koji se provodi u kontinuitetu od 2009.godine.



## 1. Uloga i značenje inkluzivne pedagogije

Značenje riječi inkluzija prema (Anić i sur. 2002) latinski: *inclusivus* = inkluder: uključiti, znači stanje uključenosti u nečemu drugom (npr. posljedica u razlogu), uključenje, sadržavanje, obuhvaćanje. Inkluzivno: ono što je uključeno, obuhvaćeno, sadržano u nečemu. Riječ pedagogija prema (Anić i sur. 2002) znači: ukupnost znanja o metodama, sredstvima odgoja i naobrazbe, znanost o odgoju; znači i profesiju i znanje poučavanja i odgajanja drugih.

Povezujući te dvije riječi dolazimo do područja koje je relativno novo, ali izuzetno aktualno posebno u današnjem suvremenom društvu. Inkluzija se bori protiv isključivosti, stavljanja u podčinjen položaj pojedince, grupacije kao i cijele zajednice, zakidajući im pravo na obrazovanje kao temeljne mogućnosti napredovanja djece, osjećaj vrijednosti i ostala prava. Nametnuta diskriminacija prema manjinskim skupinama, drugima i drugačijima, kojima se ograničavaju prava ne samo u obrazovnom već i u ekonomskom, političkom, gospodarskom, socijalnom planu, čini društvo ranjivijim. Onemogućavanje prava i slobode na obrazovanje, direktno utječe na sigurnost člana zajednice. U takvim depriviranim sustavima, inkluzivna pedagogija ogleđa se u uvođenju promjena ili intervencija u odgoju i obrazovanju.

Načelo inkluzivnog obrazovanja zasniva se na međunarodnim dokumentima UNESCO-a, UNICEF-a, UN deklaracijama i izjavama (UN.,1948., 1966., 1991., ;UNESCO 1991., 1994.,2000.,2001.; UNICEF, 2000).<sup>1</sup>

Vodeće međunarodne organizacije čiji se rad temelji na jačanju ljudskih prava, ističu pravo svakog djeteta ove planete bez obzira na ekonomsku, rasnu, etičku, vjersku i ostalu pripadnost, na obrazovanje. Kroz inkluzivnu pedagogiju potrebno je uključiti svu djecu u sustav odgoja i obrazovanja.

Inkluzivna pedagogija izrasla je iz temeljnih ljudskih prava i prepoznata je kao uključivanje svih dionika sustava odgoja i obrazovanja u poštivanju i uvažavanju drugih i drugačijih. Ona u širem smislu obuhvaća ne samo djecu ranog i predškolskog uzrasta, škola, već uključuje i pristup roditeljima, obitelji, lokalnoj sredini, široj zajednici. Inkluzivna pedagogija u funkciji je pripreme suvremenih vrtića i škola za provođenje inkluzivne pedagoške prakse. U to spada odgoj i obrazovanje djece, odgojitelja i učitelja, omogućavanje uključenosti obitelji i

---

<sup>1</sup> Navedeno u priručniku „ *Inkluzivni odgoj i obrazovanje u školi*“, Udruženje „Društva ujedinjenih građanskih akcija“ Sarajevo i Ureda UNICEF-a BIH 2015, kao teorijsko polazište inkluzivnog obrazovanja.

pronalaženje optimalnih uvjeta za rast i razvoj djece u ustanovama ranog razvoja koje njeguju drugačiji pristup i promiču smanjivanje svih prepreka u obrazovanju djece.

Inkluzija počinje priznanjem postojanja različitosti, a isto tako je pripremljena za odgovoriti na obrazovne potrebe drugačijih na otvoren i prilagođen način.

Svako dijete u ranom periodu odrastanja može imati potrebe za podrškom u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja zbog posebnih potreba, različitih tjelesnih i ostalih teškoća ili darovitosti, određenih talenata, specifičnog stanja i drugih razloga. Mnoge ustanove mogu pružiti pomoć (ili je pružaju), a da nisu ni svjesne takve inkluzivne dobrobiti.

Inkluzivna pedagogija nema alternativu, a obrazovna politika bi je trebala prepoznati kao društveno prihvatljivo planiranje jačanja svih preduvjeta koji bi osiguravali i garantirali prava na različitost. Inkluzivna pedagogija ne smije biti na deklarativnoj osnovi. Ona mora imati uporište u programima, kurikulumu, strateškim i operativnim planovima ustanova, vođena održivim razvojem, pravom na slobodu, mir, suživot i sigurne uvjete za obrazovanje svih skupina. Iz tog razloga, inkluzivni odgoj i obrazovanje ima svoju etimologiju i kao proces prilagodbe društava na nove paradigme još uvijek nije zaživjelo u svim odgojno obrazovnim sustavima. Umjesto toga provodi se u segmentima, a najčešće su to neki elementi odgojno-obrazovnog rada ili uključivanje djece s teškoćama u razvoju u predškolske ustanove. Inkluzivna pedagogija stoga putem visokoškolskih ustanova obrazuje kadrove koji su prvi preduvjet za inkluziju. Odgovornost je voditelja predškolskih ustanova da potpomognuti raznim alatima i aktivnostima potiču kulturu, ozračje i svijest o važnosti inkluzije u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Osiguravanjem financijskih mogućnosti stvara se preduvjet za otvaranje različitih programa koji doprinose kvaliteti ustanove odgajajući i obrazujući djecu kao najveću vrijednost. Predškolske ustanove uvijek su na izvoru i ušću promjena koje se događaju u društvu. One skrbe o dobro najranjivijoj populaciji djece pa je osjetljivost društva puno veća i ustanove su u svim segmentima pod povećalom javnosti. Inkluzivna pedagogije u ranom i predškolskom uzrastu nositelj je promjena koje zadovoljavaju potrebe djece, roditelja i zajednice. Ona mora imati jasan i prihvatljiv model suradnje sa roditeljima partnerima u odgoju i obrazovanju.

Na inkluzivnu pedagogiju u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja utječu na svoj način roditelji koji financiraju ili sufinanciraju programe unutar ustanova, te imaju različita očekivanja. Očekivanja ovise o kulturološkim, socijalnim, moralnim, vjerskim karakteristikama.

Inkluzivna pedagogija u ustanovi za rani i predškolski odgoj i obrazovanje je odgovor na inkluzivnu osviještenost društva i uvažavanje novih suvremenih spoznaja i paradigmi o brizi za djecu u institucionalnom odgoju.

Profesor James Hackman dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju u svom je znanstvenom istraživanju dokazao kako ulaganje u najranjivije skupine ranog rasta i razvoja donosi povrate sredstava i jača društvo, te kroz tzv. Heckmanovu jednadžbu zagovara ulaganje u programe koji potiču rani razvoj djece s naglaskom na socijalne vještine (Horvat 2011).

Sinergija i ravnopravni angažman svih prosocijalnih snaga, može stvoriti plodno tlo za unošenje promjena u sustav kada je riječ o inkluziji. Izreka Kurta Lewina takvu problematiku najbolje opisuje: „*Ne možete razumjeti organizaciju sve dok je ne pokušate promijeniti*“ (Lewin, 1946; Schein, 1992).

Inkluzivna pedagogija je okvir za pristup inkluzivnom odgoju i obrazovanju od najranije dobi djeteta, potičući kroz rad ukupnu društvenu osviještenost o njenoj dobrobiti. Ona je refleksija društva u kojem živimo i vrijednosti kojima društvo teži.

Zato je provođenje inkluzivne pedagogije izazov za voditelje ustanove, čija je težnja usmjerena zajedničkim ciljevima svih odgojno-obrazovnih dionika vezano za inkluzivne promjene.

### **1.1 Inkluzija kao zahtjev suvremenih odgojno obrazovnih sustava**

U mnogim državama Europe i svijeta, nakon drugog svjetskog rata nastavila se praksa jačanja pluralizma kao temelja inkluzivnog odgoja i obrazovanja. Posebno su značajne koncepcije koje potiču sustavnu brigu za djecu jačajući multikulturalnost i otvorenost za nove programe. Najzapaženiji utjecaj na primarno obrazovanje kao i obrazovanje djece rane dobi ostavili su: Celestin Freinet, Marija Montessori, Rudolf Steiner, Peter Petersen, John Dewey, Roger Cousinet, Robert Dottrens. Europske škole prihvaćale su koncepcije ili elemente koncepcije, a time je roditeljima bio ponuđen alternativni pristup kroz programe kako u državnim tako i u privatnim školama. Praksa njemačkog sustava govori o osnivanju *Kinderzentrum* (dječji centar) 1968. godine gdje se omogućio zajednički odgoj djece urednog razvoja i djece s teškoćama u razvoju, što pokazuje veliki iskorak u inkluzivnom smislu. Hrvatska je pedeset godina imala „*konfekcijskedržavne odgojne ustanove*“ (Matijević, 2011), koje su jako nalikovale jedna drugoj i zato se poticanje inkluzije u takvim uvjetima nije moglo ostvariti. Dapače, totalitarna politički određena klima, utjecala je na sigurnost i motivaciju odgojno-obrazovnih djelatnika. Dolaskom demokracije, potiču se nove paradigme u odgoju djece.

Otvaraju se mnoge odgojno-obrazovne ustanove sa različitim programima (Sportski program, Montessori program, Vjerski program, Waldolfski vrtići i škole, Reggio vrtići, Agazzi vrtići, dječji vrtići sa integriranim učenjem stranog jezika, vrtići na jezicima nacionalnih manjina, programi za darovite itd). Pokušavajući nadoknaditi izgubljeno vrijeme, Hrvatska uči iz istraživanja prakse znanstvenika Europe i svijeta i pronalazi svoj put u poticanju razvoja inkluzivnog odgoja i obrazovanja. Ipak sadašnja praksa ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja ( prema stupnju obrazovanja odgojitelja) ispred je mnogih europskih zemalja. Gledajući globalno, dvadeseto stoljeće je vrijeme promjena koje je iza sebe ostavilo staru Herbartovu školu<sup>2</sup>. Na početku dvadesetog stoljeća švedska pedagoginja Elen Key napisala je knjigu „Stoljeće djeteta“ u kojoj je najavila da dolazi vrijeme „djeteta kralja“gdje će se djetetu „sagnuti do samog tla“(Mendeš, 2011).

Utemeljenjem tzv.„organizacijske paradigme“ inkluzivnog obrazovanja (Dyson i Millward, 2000) u Europi i svijetu uočava se sve više važan segment odgoja i obrazovanja koji bi u praksi bio primjenjiv i implementiran već od najranijih godina djeteta (Karamatić Brčić, 2012).

Društvo direktno potiče inkluziju prepoznajući važnost uključivanja u odgojno-obrazovni sustav i omogućavanjem napredovanja djece različitih skupina.

Gledajući na pravo djece na temeljno obrazovanje, polazimo od pitanja: Tko je dijete? Da li je sustav za njegovu dobrobit osigurao najveće standarde? Mnoga djeca svijeta nisu dočekala konsenzus društva u kojem su živjeli kao garanciju njihove zaštite i prava. I danas u svijetu djeca nisu potpuno zaštićena. Živimo u vrijeme političke, socijalne i gospodarske neuravnoteženosti. Ipak nikada kao danas nismo u prilici vidjeti i uočiti koja zajednica u svijetu i na koji način doprinosi ili zanemaruje prava djeteta. Suvremeni sustavi svoju snagu vide u poticanju jednakosti, prava, dostojanstva djece. Bore se protiv sustava mržnje, nacionalizma, ksenofobije, vjerske nesnošljivosti, seksualnog nasilja koji rezultiraju ratovima, migracijama naroda, gubitkom slobode, razdvajanja obitelji, gubitka mogućnosti na školovanje, zanemarivanje prava na odrastanje, zlostavljanje djece i čitavih obitelji. U takvom okruženju teško je govoriti o izazovima suvremenih odgojno-obrazovnih sustava, jer je temeljno ugrožena egzistencija obitelji. Ciljevi borbe za temeljna ljudska prava i prava djece, usmjereni su prilagodbi sustava takvim grupacijama. Suvremena gledanja na odgoj i obrazovanje za inkluziju počivaju na spoznaji da rast i razvoj djece počinje njihovim rođenjem (čak i začecem). Društvo je bogato onoliko koliko ima djece. Održivi rast i razvoj

---

<sup>2</sup>Herbart Johann Friedrich, njemački filozof, pedagog, psiholog (Oldenburg, 1776 –Göttingen, 1841).

svijeta ovisi o postavkama na kojima baziramo naše društvo, a temeljna važnost je prepoznati vrijednost ulaganja u djecu.

U ranom rastu i razvoju djece bitno je imati jasnu obrazovnu politiku koja može zadovoljiti dječje potrebe i dozvoliti mu da svoj osobni identitet razvije na najbezbolniji način, da prihvaća različitosti i da mu se jamči pravo na slobodu, jednakost odnosno različitost. Takvi odgojni modeli pretpostavka su za manje nasilja, mržnju, netrpeljivost i odrastanje u skladu s inkluzivnim vrijednostima.

Zahtjev suvremenih odgojno-obrazovnih sustava svoje utemeljenje vidi u humanističko-razvojnoj koncepciji, gdje se treba za svako dijete osigurati poticajno okruženje koje će odgovarati njegovim potencijalima. Prema (PašalićKreso,2003:6) inkluzija je: „ *danas većafirmirana praksa*“. Ipak suvremeni odgojno-obrazovni sustavi načelno imaju pripremljene dokumente za provođenje inkluzije, ali se na nju ne gleda kao na cilj i zadatak kurikuluma već se isprepliće kroz programske zadatke, kroz ponuđene materijale. Na inkluziju se više gleda kroz zadovoljavanje prava djece s teškoćama u razvoju, neuviđajući značaj ostalih inkluzivnih zahtjeva.

Inkluzija kao zahtjev suvremenih odgojno-obrazovnih sustava započinje odgojem za ljudska prava. Ona je prirodan slijed ili nadogradnja na temeljima prava djece. Odgajati i obrazovati djecu jedno je od osnovnih pretpostavki sustavne brige za djecu. Prava djece određena su nizom deklaracija, konvencija i zakona. Jedna od važnijih je Deklaracija o pravima djeteta iz 1959. godine kao i Konvencija o pravima djeteta UN-a iz 1989. U njoj se navodi: „ Članak 2. *Svako dijete ima pravo na nediskriminaciju po bilo kojoj osnovi, uključujući i teškoće u razvoju, te je obveza država stranaka uvođenje svih odgovarajućih mjera kako bi djecu zaštitili od svih oblika diskriminacije. Članak 7.Svako dijete ima pravo na ime, narodnost i brigu svojih roditelja, Članak8: Svako dijete ima pravo na očuvanje vlastite osobnosti, narodnosti, imena i obiteljskih odnosa;Članak 12. Pravo svakog djeteta koji je u stanju oblikovati svoje mišljenje jest slobodno izražavanje vlastitih stajališta i uvažavanje tih mišljenja u skladu sa dobi i zrelošću djeteta. Članak 13. Svako dijete ima pravo na slobodu izražavanja te pravo primanja i širenja obavijesti i ideja putem svih vrsta medija. Članak 14. Svako dijete ima pravo na slobodu misli, savjesti i vjere. Članak 24. Djeca sa teškoćama u razvoju imaju pravo na život u uvjetima koji im omogućavaju oslanjanje na vlastite snage i olakšavaju njihovo sudjelovanje u zajednici Članak 29.Obrazovanje se treba usmjeriti k punom potencijalu, promicanju poštovanja ljudskih prava, poticanju poštovanja djetetovih roditelja i njihovih vrijednosti, vrijednosti zemlje u kojoj živi i vrijednosti drugih društava, pripremi djeteta za život u slobodnoj zajednici i poštovanju prirodnog okoliša.*

*Članak 30. Djeci se ne smije uskratiti pravo uživanja svoje kulture, ispovijedanja svoje vjere i uporabe vlastitog jezika.“*

Na UNESCO-voj Svjetskoj konferenciji o posebnim obrazovnim potrebama održanoj 1994.godine u Salamanci usvojena je Izjava i Okvir za akciju kojima se promovira pravo svakog djeteta da, bez obzira na njegovo fizičko, intelektualno, emocionalno, socijalno, jezično ili drugo stanje, bude uključeno u obrazovni sustav.

Inkluzivni programi temeljeni su na dobrobiti i svojim djelovanjem u suvremenom sustavu ranog i predškolskog programa odgovaraju na zahtjeve navedene Konvencije o pravima djeteta.

Suvremeni odgojno-obrazovni sustavi na inkluzivnu pedagogiju gledaju kao na proces koji traži stalna preispitivanja, pažljivo pripremljene programe, osposobljavanje kadrova, uvažavanje okruženja, iskustva dionika u sustavu odgoja i obrazovanja i slično. Ciljevi inkluzivnog obrazovanja temelje se na spoznajama, konstruktivističkom učenju u kontekstu društvenog, ekonomskog i moralnog razvoja djece. Uloga učitelja (odgojitelja) prema Bedeković, Zrilić, 2014. je: „*omogućiti dosljednu provedbu interkulturalnih načela u neposrednoj odgojno-obrazovnoj praksi*“.

Ustanova za rani i predškolski odgoj ima specifičnu važnost jer uz obitelj stvara odgojne i vrijednosne sustave kod djece. Svatko dijete ima pravo na predškolsku ustanovu u vrijeme kada to može prihvatiti. Predškolske ustanove se moraju prilagoditi potrebama djece i roditelja, njihovim dnevnim ritmovima vezano za razvojni status djeteta, posao roditelja, egzistenciju obitelji. Tim više, inkluzivno obrazovanje je izazov za dionike sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Svaka obitelj ima svoju kulturu, vrijednosni okvir i svaka obitelj ima pravo da se njihova specifičnosti uvaži. Sva djeca trebaju dobiti osnovne temelje odgoja i obrazovanja. U periodu ranog razvoja, inkluzivno obrazovanje dio je vrijednosnog sustava koji odgaja i obrazuje najmlađe generacije. To je pretpostavka da se izbjegne nepoštivanje prava na različitost, da se izbjegne ekskluzija i separacija marginalnih skupina. Demokratsko okruženje omogućava djetetu slobodu misli, govora, djelovanja, potiče njihovo pravo i pravo drugih, jača vrijednosti okruženja u kojem živi i koje mu omogućuje da izrazi svoje misli, ostvari svoje potencijale ne ugrožavajući okolinu. Pozitivno okruženje čini dijete stabilnim, odgovornim, samokritičnim, radozanim, empatičnim, spremnim na kompromis i suradnju. Kroz temeljnu dječju aktivnost, a to je igra, omogućava se emocionalno podržanoj, socijalno angažiranoj djeci daljnja nadogradnja koja je različita za svako dijete. Dijete kroz igru stiče kompetencije koje će imati utjecaja na njegov rast i razvoj. „*Inkluzivni odgoj je na izvoru kompetencija za cjeloživotno učenje*“ (Livaković, 2015).

Suvremeno društvo iziskuje od predškolskog odgoja i obrazovanje u kontekstu inkluzije:

- brigu o djeci unutar redovnog programa u skladu s njihovim odgojno-obrazovnim potrebama i različitostima
- prihvaćanje i uključivanje obitelji djece s posebnim potrebama i djece s teškoćama
- poticanje inkluzivnih aktivnosti i procesa kao suvremenog načina uvođenje promjena u rani i predškolski odgoj i obrazovanje
- brigu za marginalne i ranjive skupine djece u skladu sa novim paradigmama
- realizaciju inkluzivnih programa kao prilike razvoja ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja i njenog odgovora na segregaciju i ekskluziju
- mijenjanje odgojno-obrazovne politike i poticanje interesa društva za dobrobiti inkluzije.

Iz toga proizlaze zadaci suvremene inkluzije u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja:

- omogućavanje stjecanja različitih znanja i vještina u skladu sa razvojnim statusom djeteta, njegovim interesima i zahtjevima društva
- stvaranje interdisciplinarnih programa u kojima djeca uče o svom identitetu, različitostima, slobodama i pravima
- učenje prihvaćanja geografskih, socijalnih, rasnih i ostalih različitosti skupina društva, njihovih kultura i običaja
- uvođenje programa za izražavanje svojih osjećaja i misli i prihvaćanje tuđih
- učenje važnosti mirnog rješavanja sukoba, poticanje zajedničkog odrastanja
- uključivanje djece s teškoćama, djece s posebnim potrebama kao i sve ostale marginalne skupine kroz zajedničke programe ili uz pomoć potpomognutih programa unutar ustanove
- uvažavanje potreba djece za sigurnošću kroz rad i radionice s roditeljima, prihvaćanje različitosti obitelji
- osiguravanje načina komuniciranja sa drugim i drugačijima, nenametanje sadržaja, poticanje uključivanja djece u različite aktivnosti vezano za dobrobit ili interes
- uključivanje lokalne zajednice u programe inkluzivnog obrazovanja
- permanentno usavršavanje, osvješćivanje stručnih i ostalih radnika za potrebe inkluzivnog programa kao i osobno osnaživanje i samovrednovanje.

Takvi programi potiču izgrađivanje stavova i sustava vrijednosti u ustanovi ali i u zajednici promicanjem i zaštitom ljudskog dostojanstva .

Neke od najčešćih kategorija na koje se odnose programi inkluzivne pedagogije u ustanovama za rani i predškolski odgoj su : djeca s lakšim i težim teškoćama, uključivanje marginalnih skupina (prema socijalnom ili geografskom statusu), djeca i roditelji s pravom na vjerski običaj, kulturno naslijeđe, djeca iz udomiteljskih obitelji, djece iz obitelji s različitim seksualnim orijentacijama, djeca iz obitelji različitog političkog angažmana, djeca migranata koja ne poznaju jezik, djeca čiji roditelji potiču dvojezičnost, djeca iz tradicionalnih obitelji, djeca rastavljenih roditelja, obitelj s jednim roditeljem, djeca iz obitelji roditelja s teškoćama, djeca iz siromašnih obitelji, djeca iz traumatiziranih obitelji, zlostavljena i traumatizirana djeca, darovita djeca.

Ove kategorije se promatraju u kontekstu cijele obitelji jer je isključivi uspjeh inkluzije ukoliko se odnosi i primjenjuje kao pomoć djeci i obitelji. Inkluzivna pedagogija dio je suvremenog sustava zemalja Europske unije i šire. To su iskustva koja inkluziju promatraju kroz jačanje društva i doprinosu demokraciji.

Iskustva iz Novog Zelanda i Norveške govore o dobiti inkluzivne pedagogije stvaranjem kurikuluma koji potiče uključenost u zajednicu.

Novozelandski autori Aroaro Tomati i EranaHond-Flavell opisuju maorski dječji vrtić u kojem je glavni odgojni koncept sažet u maorskom pojmu „Whanau“ u kojem je objedinjen rad s cijelom obitelji, a i širom zajednicom.

Suvremeno gledanje na okruženje djeteta u kojem raste, uočava pitanje dječje igre na otvorenom prostoru. Koliko dječji vrtići i roditelji uočavaju potrebu uključivanja djece u nepripremljene vanjske prostore, dječja igrališta? Da li se djeci uskraćuje priliku da uče o prirodnom okruženju, brizi za okoliš i potiču njihova prava na odabir prirodnog okruženja za igru? Znanstvenici tvrde da djeca puno više razvijaju svoje spoznaje u nepripremljenoj prirodnoj sredini. U Danskoj (prema pisanju Clausa Jensen), predškolske se ustanove otvaraju izvan gradova kako bi djeca bila što više u prirodnom okruženju. Također se potiče roditelje da dovode djecu pješke ili na biciklima. I u Europi (Njemačka, Danska, Švedska), nalazimo slučajeve gdje se rad s djecom odvija u šumama, bez klasičnog prostora (osim zaštite od kiše), a također uključenost u niz projekata koji iz toga proizlaze. Na određen način i u Hrvatskoj se organizirao sličan program *Djeca u prirodi* o kojem su pisale Biserka Šikić i Bosiljka Deverney, gdje se program u prirodi organizira kao višednevni izlet (Burić 2011).

Roger Prott i Tim Gill uočavaju da su prevelikim nadzorom nad igrama djece na otvorenom ograničena njihova prava i mogućnost slobodnog razvoja. Organizacija Early Years iz Belfasta u Sjevernoj Irskoj financirana sredstvima Europske unije izdala je međunarodni priručnik za odgojitelje „Uvažavanjem različitosti do kulture mira“(2016). U njemu je opisan



projekt PRICED (partnerstvo za prihvaćanje i suradnju kroz predškolski odgoj i obrazovanje u Europi) o korištenju personalizirane lutke kao metode rada za poticanje kulture mira i uvažavanje različitosti (Bouillet D., Šarić LJ., 2014-2015). Priručnik je nastao kao poticaj odgojiteljima u realizaciji aktivnosti u skladu sa načelima humanizma i uvažavanja različitosti prema Nacionalnom kurikulumom za rani i predškolski odgoja i obrazovanje (2015).

Izazovi inkluzivne pedagogije u suvremenom sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja traže značajnu pripremu svih dionika: ravnatelja, stručnih osoba, roditelja, lokalne zajednice, ostalog osoblja kao i potporu nadležnih institucija kao što su Agencija za odgoj i obrazovanje i Ministarstvo znanosti i obrazovanja. Ukoliko bilo koji od navedenih dionika nije pravilno i profesionalno pripremljen, inkluzivno obrazovanje dolazi u pitanje. U članku „Živjeti i učiti prava djeteta“, D. Maleš (2003) obrazlaže: „*Koliko će djeca uživati svoja prava, manje je pitanje zakona, a više odraslih koji organiziraju i sudjeluju u procesu odgoja i obrazovanja.*“ (Dojčinović 2011). Nacionalni sustavi na razini zdravstva, socijalne skrbi, odgoja i obrazovanja pokušavaju sinergijom utjecati na promicanje inkluzije, ali još uvijek nedovoljno.

Kada zaključujemo o inkluziji kao zahtjevu suvremenih odgojno-obrazovnih sustava možemo definirati inkluzivnu pedagogiju na način: Inkluzivna pedagogija je uključenost dionika odgoja i obrazovanja u procese obrazovnog napretka s ciljem dobrobiti za djecu i roditelje proizišlih iz prava djece, odnosno ljudskih prava, u interesu i osobnog profesionalnog razvoja stručnih radnika, a na korist uže i šire zajednice. Stoga treba suvremeno društvo i suvremeni sustav temeljito analizirati. Potrebno je istraživati, vrednovati i poticati inkluzivnu pedagogiju na način koji će najviše pomoći djeci i roditeljima, a na taj način osnažiti i povezati zajednicu.

## **2. Metodologija rada**

### **2.1. Problem**

Problem ovog istraživanja je koncept inkluzivnog odgoja i obrazovanja u kontekstu ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. S obzirom na važnost inkluzivne pedagogije potrebno je istražiti i objediniti pretpostavke za njeno provođenje kao što su na primjer: zakonska regulativa, strategija razvoja, stvarne potrebe korisnika programa, potrebe lokalne zajednice, uključenost sudionika i dionika sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Važno je uzeti u obzir specifičnosti i različitost suvremenog gledanja na problematiku inkluzije.

### **2.2. Cilj**

Cilj ovog istraživanja je prikazati ulogu i značenje vođenja ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje u inkluzivnom okruženju. Inkluzija ima svoje zahtjeve koji se nameću suvremenom društvu. Ona je proces kojemu se teži i izazov u vođenju ustanove. Cilj ovog rada je prikazati način vođenja ustanove koji može odgovoriti potrebama suvremenog društva. Takvo vođenje ima svoje zakonitosti, ali i uzročno posljedične veze i specifičnosti. Uvažavanje inkluzivne pedagogije je model poticanja ljudskih prava, osnaživanja demokratskih procesa i uključivanja drugih i drugačijih kroz institucionalni odgoj i obrazovanje za djecu rane i predškolske dobi.

### **2.3. Zadaci**

U radu se polazi od sljedećih zadataka:

1. objasniti ulogu i značenje inkluzivne pedagogije kao zahtjeva suvremenih odgojno-obrazovnih sustava,
2. identificirati elemente provođenja inkluzije u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje kroz zakonski okvir i elemente provođenja inkluzije na razini odgojno-obrazovne prakse,
3. prikazati ulogu svih sudionika i dionika procesa provođenja inkluzije u kontekstu ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje na nacionalnoj i lokalnoj razini,
4. objasniti ulogu inkluzije u kontekstu kurikuluma odgojno-obrazovnog rada ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje

5. analizirati inkluziju kao ključno načelo kvalitete odgojno obrazovnog rada ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje kao što su razvojni plan ustanove, marketing odnosa, financiranje inkluzivnog obrazovanja, kontinuirani profesionalni razvoj i kultura ustanove
6. prikazati neke primjere dobre prakse inkluzivne pedagogije u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.

#### **2.4. Metoda**

U ovom radu je korištena metoda rada na dokumentaciji, te su kvalitetnom analizom sadržaja identificirani i prikazani ključni parametri u procesu vođenja ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, a koji pokazuju vrijednosti inkluzivne pedagogije. Metoda rada na dokumentaciji obuhvaća različite izvore spoznaje koji doprinose shvaćanju i realizaciji teme kojom se ovaj rad bavi. Analizirani su različiti segmenti inkluzije u svijetu i kod nas, a čiji rezultati doprinose širem pogledu na ozbiljnost i aktualnost teme.

#### **2.5. Postupak istraživanja**

Postupak je proveden koristeći metodu rada na dokumentaciji u periodu od lipnja 2018. do travnja 2019. godine u okviru izrade završnog specijalističkog rada poslijediplomskog studija „Vođenje i upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom“ Sveučilišta u Zadru. Tijekom navedenog perioda obrađena je različita dokumentacija: zakonske regulative, međunarodni dokumenti o inkluzivnim procesima, deklaracija o pravima djece, stručne i znanstveno-istraživačke publikacije. Budući da inkluzija u suvremenom pedagoškom kontekstu predstavlja ključno načelo kurikulumskog planiranja i programiranja, ovaj rad predstavlja poveznicu s kvalitetnim izvorima literature iz područja inkluzivne pedagogije te tako predstavlja korist svim praktičarima u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.

### 3. Provođenje inkluzije u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje

Sustav odgoja i obrazovanja djece rane i predškolske dobi zasniva se na Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju.<sup>3</sup> Sukladno članku 3. navedenog zakona, predškolski odgoj i obrazovanje organizira se i provodi za djecu od navršenih šest mjeseci života do polaska u osnovnu školu. Predškolski odgoj ostvaruje se u skladu s razvojnim osobinama i potrebama djece te socijalnim, kulturnim, vjerskim i drugim potrebama obitelji.

U ustanovama ranog i predškolskog odgoja koje skrbe za djecu redovnog razvoja provođenje inkluzije uglavnom se odvija kroz posebne ili integrirane programe.

Inkluzivni programi provode se uz suglasnost Ministarstva znanosti i obrazovanja kao operativni programi u sklopu kurikuluma i to kao:

- a) uključivanje djece s teškoćama u redovan cjelodnevni, poludnevni ili kratki programa,
- b) programi za djecu iz marginalnih skupina ( romska djeca, migranti ),
- c) program za djecu nacionalnih manjina,
- d) programi na stranim jezicima integriranim u redovne programe,
- e) vjerski programi,
- c) programi prema različitim koncepcijama ( Waldolfski program, Montessori program, Reggio pedagogija, program sestara Agazzi, Korak po korak, Situacijski pristup) kao i drugi alternativni programi,
- d) uključivanje roditelja u škole roditeljstva,
- e) odgoj i obrazovanje za ljudska prava kao preventivni program,
- f) posebni program za darovitu djecu,
- g) posebni sportski, glazbeni ili umjetnički programi.

Ustanove za rani i predškolski odgoj definirane su svojim programima koji se smiju provoditi isključivo nakon suglasnosti Ministarstva znanosti i obrazovanja. Praksa često pokazuje neefikasnost i neusklađenost zakonske procedure sa prilikama u ustanovama. Usklađivanje sa zakonom i zadovoljavanje „ papirologije“ često predugo traje i direktno stavlja u nepovoljan

---

<sup>3</sup> Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju N.N.10/97,107/07,94/13, članak 1 :

(1) Ovim se Zakonom uređuje predškolski odgoj i obrazovanje te skrb o djeci rane i predškolske dobi (u daljnjem tekstu: predškolski odgoj) kao dio sustava odgoja i obrazovanja te skrbi o djeci.

(2) Predškolski odgoj obuhvaća programe odgoja, obrazovanja, zdravstvene zaštite, prehrane i socijalne skrbi koji se ostvaruju u dječjim vrtićima sukladno ovom Zakonu.

(3) Dječji vrtići su javne ustanove koje djelatnost predškolskog odgoja obavljaju kao javnu službu.

(4) Izrazi koji se u ovom Zakonu koriste za osobe u muškom rodu su neutralni i odnose se na muške i na ženske osobe.

položaj kako dijete tako i obitelj. Ponekad dugotrajna i kruta praksa izdavanja suglasnosti, ne prati pravovremene potrebe ustanove i njenih specifičnosti.

Takvi izazovi najčešće rezultiraju istraživanjem načina kako ustanova može (do odobrenja programa) odgovoriti potrebama upisane djece kod kojih su uočene potrebe za intervencijom. Svaka ustanova ima svoju specifičnost i razlikuje se po geografskim, ekonomskim, kadrovskim i raznim drugim obilježjima. Poticanje inkluzije vezuje se za osvješćivanja cijele stručne zajednice o različitostima djece i roditelja. Nekim skupinama možda ne treba drugačija pomoć već samo uključenost i prihvaćenost okruženja u kojem djeca odrastaju. Posebno se to odnosi na skupine siromašnih koji najteže dobivaju mjesto u institucionalnom odgoju i obrazovanju ranog i predškolskog uzrasta. Odgovornost odgojno-obrazovne ustanove je primjenjivati metodologiju istraživanja potreba djece i roditelja. Potrebno je pravovremeno planirati programe inkluzije, razmjenjivati iskustava i raditi na stvaranju uvjeta za mogućnost prelaska integracije u inkluziju. Važno je prilagođavanje stvarnoj potrebi djeteta kao nedvojbena dobrobiti ne čekajući za to stvaranje „papirnatih“ uvjeta. To nikako ne znači zaobilazanje zakonske regulative već utjecaj na fleksibilnost odgojno-obrazovnih institucija u sklopu sustava koji su direktno nadležni za pomoć ustanovama u interesu djece. Provođenje inkluzije planira se operativnim planom ustanove. Njime se definira stupanj inkluzivnosti odnosno priprema ustanovu za provođenje internih i sigurnosnih programa, protokola, kao i verificiranih odnosno reverificiranih programa nadležnog ministarstva. Takvi programi trebaju biti usklađeni s Državnim pedagoškim standardom.

Prvi koraci u smanjivanju nejednakosti trebali bi ići u pravcu osiguravanja mjesta za svako dijete u sustavu ranog i predškolskog odgoja. To je bila tema konferencije „Vrtić za svako dijete, pristup ranom odgoju i obrazovanju- mogućnost i izazovi u smanjivanju nejednakosti“ u organizaciji Ureda UNICEF-a za Hrvatsku u lipnju 2018. Na konferenciji je prikazana različita praksa uključivanja djece u vrtiće, odnosno različiti modeli kojima pribjegavaju osnivači (uglavnom Gradovi i Općine) kako bi se zbrinulo što više neupisane djece. Sustav ima problem i s kadrovima koji rade u dječjim vrtićima. Na konferenciji su iznijeti i primjeri nedostatka stručnih kadrova - odgojitelja u Gradu Zagrebu, dok u svim ostalim regijama RH ima uglavnom veliki broj nezaposlenih odgojitelja.

Jedna od aktivnosti hrvatske udruga za ranu intervenciju je održana konferencija u Zagrebu 12 i 13. prosinca 2017, koja je imala za cilj potaknuti intersektorsku suradnju Ministarstva zdravstva, Ministarstva znanosti i obrazovanja i Ministarstva za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku, kako bi se uskladio sustav sa potrebama ranjivih skupina i na taj način osigurala pomoć djeci s teškoćama i njihovim obiteljima u ranom i predškolskom uzrastu.

Nedvojbeno je da su ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje najvažnija mjesta za provođenje inkluzije za djecu s teškoćama, ali i za ostale inkluzivne zahtjeve. Djeca sa teškoćama trebaju biti okružena vršnjačkom podrškom, podržana od odraslih. Ona traženajkompetentniji pristup i veliki angažman koji diktira njihova posebna potreba ili teškoća. Pitanje je da li su sve ustanove za rani i predškolski odgoj dovoljno pripremljene za podršku inkluzivnim programima i tko nadzire taj važan segment odgoja i obrazovanja? Sustav ne prepoznaje plansku podršku ustanovama za realizaciju inkluzivnih programa. One su ovisne o Osnivaču, a najčešće o intrinzičnoj motiviranosti voditelja ustanove da pokrene zajedno sa svojim timom procese promjena uvođenjem inkluzivnih programa. Ukoliko to izostane, ustanova nema nikakvu obvezu, niti posljedicu, a roditelji su prepušteni sami sebi.

### **3.1. Zakonski okvir**

Zakonski dio vezan za inkluzivnu pedagogiju ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja bazira se na Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju (N.N.10/97.,107/07.,94/13) koji je u cijelosti usklađen sa zakonodavstvom EU<sup>4</sup>, Državnim pedagoškim standardom predškolskog odgoja i obrazovanja (N.N.63/08 i 90/2010), Obiteljskim zakonom, različitim zakonima iz područja socijalne skrbi, ravnopravnosti spolova, suzbijanju diskriminacije kao i ostalim zakonima koji se odnose na prava djece. Važan su dio i različiti strateški dokumenti usklađeni sa europskim zakonodavstvom.

Republika Hrvatska donijela je Nacionalni plan aktivnosti za prava i interese djece od 2006. do 2012. godine s definiranim ciljevima kroz područja djelovanja: odgoj i obrazovanje djece, prehrana, uloga obitelji u podizanju i odgoju djece, socijalna skrb, djeca s poremećajima u ponašanju, zlostavljena i zanemarena djeca, djeca pogođena ratom i posljedicama rata, djeca pripadnika nacionalnih manjina, djeca – žrtve trgovanja, djeca s posebnim potrebama, zlostavljena i zanemarena djeca, slobodno vrijeme i kultura djece, mediji .

Zakonodavni okvir vezano za djecu s teškoćama definira Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju koji navodi:

---

<sup>4</sup>Ministarstvo znanosti i obrazovanja RH navodi:“ S ciljem usklađivanja propisa Republike Hrvatske sa propisima Europske unije bilo je potrebno promijeniti propise koji su ograničavali neka prava stranih fizičkih i pravnih osoba. Stoga je, prvenstveno radi izmjena odredbi koje su stranim fizičkim i pravnim osobama ograničavale osnivanje dječjih vrtića u Republici Hrvatskoj, 2007. godine donesen Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o predškolskom odgoju i naobrazbi (Narodne novine, broj 107/2007)“.  
[https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/np\\_zakona\\_o\\_iid\\_zakona\\_o\\_predskolskom\\_odgoju\\_i\\_naobrazbi.pdf](https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/np_zakona_o_iid_zakona_o_predskolskom_odgoju_i_naobrazbi.pdf), (25.03.2019.)

- da se za djecu rane i predškolske dobi s teškoćama u razvoju u dječjim vrtićima organiziraju programi po posebnim uvjetima i programu koji propisuje ministar nadležan za obrazovanje. Zakon određuje vrstu i stupanj teškoća u razvoju djeteta, te potrebu odgovarajućih uvjeta za njegu, odgoj i zaštitu djece s teškoćama u razvoju.

Na prijedlog liječnika primarne zdravstvene zaštite, stupanj teškoće utvrđuje stručno povjerenstvo ustrojeno prema zakonu kojim su određeni odnosi u području socijalne skrbi.<sup>5</sup>

Zatim se u zakonu navodi da djeca s teškoćama u razvoju predškolske dobi imaju prednost prilikom upisa u dječje vrtiće koji su u vlasništvu jedinica lokalne samouprave ili u državnom vlasništvu. Način ostvarivanja prednosti utvrđuje osnivač dječjeg vrtića svojim aktom.

Ured Državne uprave u županijama utvrđuje primjereni oblik odgoja i obrazovanja za djecu s teškoćama u razvoju i izdaje rješenja o prijvremenom upisu, odnosno odgodi upisa djece u prvi razred osnovne škole.

Naputak Ministarstva znanosti i obrazovanja RH vezano za odgoj i obrazovanje djece s teškoćama<sup>6</sup>:

*Djeca s teškoćama uključuju se u redoviti ili program javnih potreba predškolskog odgoja i obrazovanja. Programi rada za djecu s teškoćama provode se s djecom starosne dobi od šest mjeseci do polaska u školu, i to uključivanjem djece u odgojno-obrazovne skupine s redovitim programom, odgojno-obrazovne skupine s posebnim programom te posebne ustanove.*

*U odgojno-obrazovne skupine s redovitim programom uključuju se, na temelju mišljenja stručnog povjerenstva (osnovanog po propisima iz područja socijalne skrbi), mišljenja stručnih suradnika (pedagoga, psihologa, stručnjaka edukacijsko-rehabilitacijskog profila), više medicinske sestre i ravnatelja dječjeg vrtića kao i odgovarajućih medicinskih i drugih nalaza, mišljenja i rješenja nadležnih tijela, ustanova i vještaka, i to:*

- *djeca s lakšim teškoćama koja s obzirom na vrstu i stupanj teškoće, uz osiguranje potrebnih specifičnih uvjeta mogu svladati osnove programa s ostalom djecom u skupini, a uz osnovnu teškoću nemaju dodatne teškoće, osim lakših poremećaja glasovno-govorne komunikacije;*

---

<sup>5</sup>Zavod za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom je javna ustanova čije je ustrojstvo, prava, obveze i odgovornosti tijela upravljanja i vođenja zavoda utvrđeno zakonom o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba sa invaliditetom, Zakonom o jedinstvenom tijelu vještačenja, Statutom zavoda i drugim aktima Zavoda. Zavod za vještačenje, putem Centra za socijalnu skrb vještači stupanj teškoće djece. ; <https://www.zosi.hr/zavod/> (10.11.2018)

<sup>6</sup>Ministrstvo znanosti i obrazovanja navodi naputak vezano za djecu sa teškoćama radi pomoći ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje ali i korisnicima usluga.; <https://mzo.hr/hr/odgoj-obrazovanje-djece-s-posebnim-odgojno-obrazovnim-potrebama>, ( 25.10 2018.)

- *djeca s težim teškoćama uz osiguranje potrebnih specifičnih uvjeta, ako je nedovoljan broj djece za ustroj odgojno-obrazovne skupine s posebnim programom.*

*Djecom s teškoćama, sukladno Državnom pedagoškom standardu predškolskog odgoja i naobrazbe (Narodne novine br.: 63/08 i 90/2010),<sup>7</sup> smatraju se:*

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

*Lakšim teškoćama djece smatraju se:*

- *slabovidnost,*
  - *naglušost,*
- otežana glasovno-govorna komunikacija,*
- *promjene u osobnosti djeteta uvjetovane organskim čimbenicima ili psihozom,*
  - *poremećaji u ponašanju i neurotske smetnje (agresivnost, hipermotoričnost, poremećaji hranjenja, enureza, enkompreza, respiratorne afektivne krize),*
  - *motorička oštećenja (djelomična pokretljivost bez pomoći druge osobe),*
  - *djeca sa smanjenim intelektualnim sposobnostima (laka mentalna retardacija).*

*Težim teškoćama djece smatraju se:*

- *sljepoća,*
- *gluhoća,*
- *potpuni izostanak govorne komunikacije,*
- *motorička oštećenja (mogućnost kretanja uz obveznu pomoć druge osobe ili elektromotornog pomagala),*
- *djeca značajno sniženih intelektualnih sposobnosti,*

---

<sup>7</sup>Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe (Narodne novine br.: 63/08 i 90/2010), donosi detaljan prikaz teškoća djece koja imaju prava i mogućnosti biti uključeni u rani i predškolski odgoj i obrazovanje uz propisanu potporu.



- *autizam,*
- *višestruke teškoće (bilo koja kombinacija navedenih težih teškoća, međusobne kombinacije lakših teškoća ili bilo koja lakša teškoća u kombinaciji s lakom mentalnom retardacijom).*

*Programi rada za djecu s teškoćama provode se s djecom starosne dobi od jedne i pol godine do polaska u školu, i to uključivanjem djece u:*

- *odgojno-obrazovne skupine s redovitim programom*
- *odgojno-obrazovne skupine s posebnim programom „.*

Pravilnik o upisu djece u vrtić i mjerilima upisa, interni je dokument koji proizlazi iz Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju i usko određuje način provođenja upisa djece.

Upis djece sa teškoćama u predškolsku ustanovu odvija se na način:

Djeca s teškoćama u razvoju ne podliježu postupku bodovanja. O upisu djeteta s teškoćama u razvoju odlučuje povjerenstvo za upis djece u dječji vrtić na temelju dokumentacije i procjene stručnog tima o psihofizičkom statusu i potrebama djeteta za odgovarajućim programima i uvjetima koje dječji vrtić može ponuditi. Roditelj je dužan dostaviti dječjem vrtiću Nalaz i mišljenje tijela vještačenja ili Rješenje centra za socijalnu skrb o postojanju teškoće u razvoju djeteta. Roditelji se također trebaju odazvati na poziv dječjeg vrtića radi davanja mišljenja stručnog tima o postojanju uvjeta za integraciju djeteta u redovite programe, uključivanje u posebnu odgojno-obrazovnu skupinu sa programom za djecu s teškoćama u razvoju ili uključivanje u drugi odgovarajući program koji dječji vrtić može ponuditi. U napatku MZO (URL2) vezano za obveze roditelja djece s teškoćama, dalje se navodi:

*„Roditelj odnosno skrbnik djeteta dužan je:*

- *prije početka ostvarivanja programa dostaviti potvrdu nadležnog liječnika o obavljenom sistematskom zdravstvenom pregledu djeteta, te dodatnu zdravstvenu potvrdu za slučaj promjena zdravlja nastalih nakon sistematskog zdravstvenog pregleda,*
- *predočiti potpunu dokumentaciju i informaciju o karakteristikama i potrebama djeteta koje su bitne za odabir primjerenog programa kao i za njegovu sigurnost i zdravlje tijekom ostvarivanja programa,*
- *pravovremeno izvješćivati dječji vrtić o promjenama razvojnog statusa djeteta i surađivati s dječjim vrtićem u postupcima izmjena programa,*
- *za slučaj značajnih promjena zdravstvenog stanja ili razvojnog statusa djeteta koje tijekom ostvarivanja programa uoči stručni tim dječjeg vrtića, obaviti potrebne pretrage i pribaviti mišljenja nadležnih službi te sudjelovati u programu pedagoške*

*opservacije djeteta i utvrđivanju novog prilagođenog individualiziranog programa, ako je to u interesu razvojnih potreba i sigurnosti djeteta odnosno sigurnosti i ostvarivanja odgojno-obrazovnog programa za drugu djecu(...)*“

Republika Hrvatska potpisnica je Konvencije o pravima osoba s invaliditetom od 2007. godine. Konvencija se temelji na pravima djeteta te uvodi posebne mjere potrebne za zaštitu prava osoba s invaliditetom, uključujući i djecu s teškoćama u razvoju.

Zakonodavni okvir vezano za nacionalne manjine kao što su: Ustav, Ustavni zakon o pravima nacionalnih manjina i Zakon o obrazovanju na jeziku i pismu nacionalnih manjina, propisuje prava nacionalnih manjina na odgoj i obrazovanje.

Ured za ljudska prava RH navodi: „U Hrvatskom obrazovnom sustavu postoje tri modela organiziranja i provođenja nastave na jeziku i pismu nacionalnih manjina:

*Model A-cjelokupna nastava izvodi se na jeziku i pismu nacionalnih manjina uz obvezno učenje hrvatskog jezika.*

*Model B- nastava se izvodi na hrvatskom jeziku i pismu nacionalnih manjina tzv. dvojezična nastava.*

*Model C-nastava se izvodi na hrvatskom jeziku uz dodatnih pet školskih sati namijenjenih njegovanju jezika i kulture nacionalnih manjina“.*

U izvješću Konvencije o pravima djece u RH u 2010, 2011. se navodi:

*„Predškolske ustanove za djecu pripadnika nacionalnih manjina osnivaju se pod uvjetima utvrđenim Zakonom o predškolskom odgoju i obrazovanju i Zakonom o odgoju i obrazovanju na jeziku i pismu nacionalnih manjina i u njima ne postoje modeli A,B,C kao u osnovnim i srednjim školama na jeziku i pismu nacionalnih manjina, već su djeca uključena u petosatne i desetosatne programe na jeziku i pismu nacionalne manjine uz obvezno učenje hrvatskoga jezika proporcionalno duljini trajanja programa od 1 do 2 sata dnevno. Izdvojen je iznos od 1.506.000,00 kuna za rad predškolskih ustanova u kojima su obuhvaćena djeca: češke nacionalne manjine (126.900,009, talijanske nacionalne manjine (5.700,00) i romske nacionalne manjine (149.100,00 kuna).<sup>8</sup>*

*2003. godine donesen je Nacionalni program za Rome, a 2005. Akcijski plan Desetljeća za uključivanje Roma od 2005.do 2015. U području odgoja i obrazovanja, posebna je pozornost posvećena što većem obuhvatu Roma u predškolskom odgoju i obrazovanju kao preduvjetu*

---

<sup>8</sup>Časopis za promicanje prava djeteta( 2011), Izdavač je Ministarstvo obitelji, branitelja, međugeneracijske solidarnosti .Treće i četvrto periodično izvješće po čl.44.stavak 1.,točka (b) Konvencije o pravima djece RH,( 2010).Dijete idruštvo, Godina 13, Broj 1/2 , Zagreb

školskog obrazovanja. U županijama koje su provele istraživanja o romskim naseljima vezano za obaveznom cijepljenje, cjepni obuhvat romske djece je niži od prosječne populacije: 24-65% u predškolskoj dobi“.

Za darovitu djecu u dječjem vrtiću osigurava se provedba posebnih programa predškolskog odgoja i naobrazbe sukladno Državno pedagoškom standardu: „*Nakon ranog otkrivanja i utvrđivanja darovitosti, posebni program predškolskog odgoja i naobrazbe za darovitu djecu donosi psiholog u suradnji s drugim stručnim suradnicima i stručnjacima u području prirodnih i humanističkih znanosti uz prethodno odobrenje ministarstva nadležnoga za obrazovanje.*

*Program za darovitu djecu provode odgojitelji i stručni suradnici u suradnji s ostalim odgojno-obrazovnim radnicima u dječjem vrtiću, a po potrebi i s odgovarajućim stručnim izvan nastavnim ustanovama. Programi za darovitu djecu ostvaruju se :*

- *u svim vrstama programa i u svim odgojno-obrazovnim skupinama dječjih vrtića te*
- *u kraćim posebno prilagođenim programima primjerenim sposobnostima, potrebama i interesima djeteta u dogovoru s roditeljima.*

*Programi namijenjeni darovitoj djeci se temelje na:*

- *individualnim sposobnostima, sklonostima i interesima,*
- *dodatnim programskim sadržajima,*
- *stalnoj suradnji s roditeljima,*
- *praćenju djetetova napredovanja,*
- *stalnoj suradnji sa stručnjacima i znanstvenim ustanovama.*

*Posebni programi predškolskog odgoja i naobrazbe za darovitu djecu ostvaruju se kao:*

- *prošireni redoviti programi koji su djelomično prilagođeni djetetovim izraženim interesima, sklonostima i sposobnostima, a ostvaruju se u redovitim programima predškolskog odgoja i naobrazbe,*
- *programi rada u manjim skupinama djece istih ili sličnih sposobnosti, sklonosti i interesa organiziranjem posebnih aktivnosti ( projekti, zahtjevnije logičko-didaktičke igre, rad na multimedijском računalu i slično),*
- *posebno prilagođeni programi dopunjeni sadržajima koji potiču razvoj specifičnih područja darovitosti, uz poštovanje razvojnih specifičnosti darovitog djeteta, a ostvaruju se kao:*

- *igraonice za darovitu djecu sličnih intelektualnih sposobnosti i interesa (do 15 djece)*
- *programi specifičnih sadržaja za djecu sličnih sposobnosti, interesa i talenata (glazbena, likovna, sportska, jezična, kreativna igraonica)*
- *individualni mentorski rad.*

Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i obrazovanja u RH donesen je 2008. godine, a utvrđuje:“

- *ustroj programa s obzirom na trajanje i namjenu*
- *predškolski odgoj i obrazovanje djece s posebnim potrebama (djece s teškoćama u razvoju i darovite djece)*
- *predškolski odgoj i obrazovanje djece hrvatskih građana u inozemstvu*
- *predškolski odgoj i obrazovanje djece pripadnika nacionalnih manjina*
- *ustroj predškole*
- *mjerila za broj djecu odgojnim skupinama*
- *mjerila za broj odgojitelja, stručnih suradnika i ostalih radnika u dječjem vrtiću*
- *mjerila za financiranje programa dječjih vrtića*
- *materijalni i financijski uvjeti rada, prostor, higijensko-tehnički zahtjevi za prostore u dječjem vrtiću, mjerila za opremu, mjerila za didaktička sredstva i pomagala“.*

Operativni i kurikularni plan su dokumenti ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje u kojima je propisan način provođenja redovnih i inkluzivnih programa kroz pedagošku godinu kako za djecu s teškoćama tako i za ostale programe. Protokoli i preventivni programi dio su Godišnjeg plana i programa rada ustanove za predškolski odgoj i obrazovanje. Oni pobliže određuju politiku ustanove usmjerenu na kvalitetno provođenja programa za zaštitu djece, kao i planiranje aktivnosti rada s djecom, roditeljima i ostalim dionicima.

Nacionalni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje (2015) polazište je za nastavak kurikularnih procesa utemeljenih na inkluzivnim vrijednostima. Kurikulum navodi : „*Obveza je svakog vrtića da se kontinuirano usklađuje i s nacionalnim zahtjevima koji su sadržani u Nacionalnom kurikulumu za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje sadrži polazišta, vrijednosti, načela i ciljeve, generirane iz višegodišnjih iskustava razvoja odgojno-obrazovne prakse i kurikulumu vrtića u Republici Hrvatskoj i dosega hrvatskih i međunarodnih znanstvenika u području teorije ranog i predškolskog odgoja. Ta polazišta, vrijednosti, načela i ciljevi predstavljaju okosnicu*

*oblikovanja odgojno-obrazovnoga procesa i kurikuluma u sklopu sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.“*

### **3.2. Elementi provođenja inkluzije na razini odgojno - obrazovne prakse u ustanovamaranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**

Elementi provođenja inkluzije u ustanovama ranog i predškolskog odgoja imaju svoje specifičnosti vezano za odgojno-obrazovni rad. To se odnosi na strukturu djece, vrste programa i različite koncepcije odgojno-obrazovnog rada. Provođenju različitih koncepcija sadržajno određuje kvalitetu inkluzivnog odgojno-obrazovnog rada kroz pluralizam, stupanj prilagodbe potrebama dionika, ulaganje u razvoj, uključenosti stručnih radnika i roditelja.

Programsko usmjerenje odgoja i obrazovanja predškolske djece (Glasnik Ministarstva kulture i prosvjete RH 7-8/91)<sup>9</sup>, polazi od sljedećih načela:

- *pluralizma i slobode u primjeni pedagoških ideja i koncepcija*
- *različitosti u vrstama i oblicima provođenja programa*
- *demokratizaciji društva prema subjektima koji se pravno i zakonom definiraju kao nositelji programa*

*Humanističko-razvojna koncepcija izvan obiteljskog odgoja i obrazovanja predškolske djece zasniva se na koncepciji koju čine:*

- *ideja humanizma*
- *spoznaje o specifičnim osobinama i zakonitostima razvoja djeteta predškolske dobi, te spoznaje o čovjekovu razvoju u cjelini*
- *spoznaje o značajkama izvan obiteljskog odgoja predškolske djece*
- *polazišta, spoznaje i opredjeljenja humanističke razvojne koncepcije odgoja predškolske djece su sljedeća:*
  - *spoznaje o vrijednosti i osobitosti djeteta i obitelji koja daje temelj sustavu vrijednosti.*
  - *posebna prava djeteta izražena i u deklaraciji o pravima djeteta (UN, 1959), tj. prava da žive u zdravo sredini, da im, bez izuzetka i diskriminacije, društvo osigurava najbolje moguće uvjete za rast, razvoj i učenje, kako bi se skladno razvijala u tjelesnom, umnom,*

---

<sup>9</sup> Programsko usmjerenje odgoja i obrazovanja predškolske djece, Glasnik Ministarstva kulture i prosvjete RH [https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/programsko\\_usmjerenje\\_odgoja\\_i-obrazovanja\\_predskolske\\_djece.pdf](https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/programsko_usmjerenje_odgoja_i-obrazovanja_predskolske_djece.pdf), ( 26.10.2018).

*čudorednom i društvenom pogledu, u uvjetima slobode, dostojanstva, prihvaćanja, ljubavi i razumijevanja i zato kad god je to moguće pod okriljem roditeljske ljubavi, brige i odgovornosti, te da se djeca s teškoćama u razvoju odgajaju u skladu s njihovim posebnim potrebama.*

- *odgoj djeteta uvažavanjem njegovog dostojanstva, i stalnim razvojem njegovog pozitivnog identiteta (samopoštovanje).*

*Humanistička razvojna koncepcija zahtijeva primjenu demokratskih načela u odgoju, jer samo u demokratskoj okolini i odnosima, dijete ima uvjete i poticaje za vlastitu aktivnost i cjelokupni razvoj, a posebno razvoj stvaralačkih osobina i sposobnosti.*

*Potrebno je nadalje osigurati uvjete za rast i razvoj djeteta na način:*

- a) zadovoljavanje osnovnih tjelesnih potreba i čuvanje djetetova života i zdravlja,*
- b) zadovoljavanje potrebe za sigurnošću, nježnošću i ljubavlju roditelja i drugih osoba s kojima se dijete susreće ,*
- c) zadovoljavanje potrebe za raznolikom stimulacijom koju omogućuje doživljajima i predmetima bogata i promjenljiva okolina,*
- d) zadovoljavanje potreba uzajamnosti komunikacije (koju omogućuje osjetljivost i aktivan odnos odraslog prema djetetu).*

Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (2015) navodi važnost osam područja razvoja djetetovih kompetencija koje je obrazovna politika RH prihvatila iz Europske unije: „

- 1. Komunikacija na stranim jezicima*
- 2. Matematička kompetencija i osnovne kompetencije u prirodoslovlju*
- 3. Digitalna kompetencija*
- 4. Učiti kako učiti*
- 5. Socijalna i građanska kompetencija*
- 6. Inicijativnost i poduzetnost*
- 7. Kulturna svijest i izražavanje“*

Sve navedene kompetencije su osnova za inkluzivni odgoj i obrazovanje jer su direktno vezane za prava djece u navedenim područjima odgoja i obrazovanja.

Zrelost djeteta usko je vezana odgojem usmjerenim na poštivanjem djetetove specifičnosti i uvažavanjem različitosti. Dijete se razvija tjelesno i umno prema zakonitostima i preduvjetima njegovog genetskog podrijetla. Potrebno mu je pružiti u periodu ranog rasta i

razvoja adekvatno socijalno okruženje, zaštitu i pravo na razvoj svoje osobnosti i sposobnosti do svojih granica. Podržavajuće okruženje može zadovoljiti dječje potrebe i dozvoliti mu da svoj osobni identitet razvije na najbezbolniji način. Sustav u tome treba dati podršku i djetetu i roditeljima. Skladnost razvoja ovisit će o vremenu, znanju i interesu ne samo njegovih roditelja ili staratelja, već pripremljenosti društva, odnosno sustava da odgovori na takve potrebe kroz pravilne odgojne metode.

Sustav treba biti prilagođen prihvaćanju različitosti i jamčiti pravo svima na odgoj u slobodi u uvjetima koje određuje djetetovo tjelesno i duhovno stanje. Takvi odgojni modeli pretpostavka su za manje nasilja, mržnje, netrpeljivosti i prihvaćanje različitosti.

Zahtjevi suvremenih sustava vezano za inkluzivnu pedagogiju temelje se na različitim didaktičkim konceptima inkluzivnog odgoja i obrazovanja, na demokratskim načelima odgoja, povezanosti ustanova za rani i predškolski odgoj s roditeljima i zajednicom, i profesionalnim razvojem dionika sustava.

Elementi važni za odgojno-obrazovni rad u svim koncepcijama koje imaju uporište u inkluzivnoj pedagogiji su praćenje razvoja djece, kurikulum koji skrbi za djetetov tjelesni, socijalni, emocionalni i spoznajni razvoj. Zatim strategije učenja, istraživanje prakse, dokumentiranje, suradnja s roditeljima i zajednicom.

Sredinom 19. stoljeća francuski je psihijatar Eduard Segulin (1812-1880) proučavao fiziološke procese pod nazivom „Fiziološki odgoj idiota”. To uključuje učenje pomoću kretanja, vidom, sluhom, taktilnim osjetilima, poticanjem pamćenja i koncentracije, izdržljivosti, stereognostičkim stimulacijama, poticanjem koordinacije ruke i ruke ili ruke i očiju itd. Njegovo istraživanje utjecalo je na M. Montessori (Znanstvena monografija, Ivon, Krolo, Mendeš, 2011).

Gledajući povijesno, odgojno-obrazovni rad po metodi Marije Montessori imao je vrlo veliko i značenje za uočavanje važnosti inkluzije. Inkluzivna pedagogija ima uporište u praksi Marije Montessori koja je 1907. godine osnovala u San Lorenzu Dječju kuću „Casa dei Bambini” i pretpostavila je važnost osiguravanja podržavajuće okoline za razvoj različite djece (siromašne, djece s teškoćama) kao jamstvo kognitivnog, motoričkog i afektivnog razvoja. Marija Montessori je rekla: „*Gotovo jednako pogubna za razvoj djeteta je moralna neuhranjenost, duhovna „zatrovanost” za razvoj duše, kao i fizička neuhranjenost za zdrav razvoj tijela*“ (Marija Montessori, 1964). Marija Montessori radila je s djecom sa teškoćama na način da takvu djecu uključi u rad sa djecom uredna razvoja. U svom je radu promatrala napredovanje djece s teškoćama i utjecaj djece urednog razvoja na njih i obrnuto. Promatrajući djecu u skupinama s djecom s teškoćama, uočava se da djeca žele naučiti o

razlikama, da se uključivanjem u takve skupine jača njihov kognitivni i socijalni razvoj. Djeca postaju neovisna, sigurnija, a shvaćanjem da im se želi pomoći jača djetetov osjećaj osobnog zadovoljstva i sreće. Djeca urednog razvoja rado pomažu invalidima, stječu pozitivna iskustva te razvijaju komunikacijski potencijal.

Didaktički materijal na kojem se zasniva metoda Montessori temelj je posebne pedagogije koja u središte stavlja dijete i njegov kognitivni razvoj kroz neurofiziološke procese. U Montessori pedagogiji dijete određuje svoj tempo rada prema načelu: „*Pomози mi da to učinim sam*”. U kombinaciji mješovitih skupina djeca s teškoćama integrirana su u redovan program. Uz pomoć odgojitelja i djece urednog razvoja, moguće je ostvariti potpunu inkluziju. Djeca pomažu djeci, ali i traže pomoć. Marija Montessori bila je na tragu inkluzije u povijesno vrijeme kada je to značilo nešto novo i teško prihvatljivo. Njena pobuda moguće da polazi i od osobnog života. To je vrijeme kada su žene bile isključene iz akademske zajednice, odnosno kada su predrasude u društvu utjecale na prava žena na obrazovanje.

Kako bi djeca tipičnog razvoja i djeca s teškoćama i svojim različitostima mogla napredovati, Marija Montessori razvila je načela po kojima se na dijete gleda kao na jedinstveno biće koje je graditelj svoga svijeta i koje treba suradnju i pomoć radi uvažavanja njegovih posebnosti. Istraživanja metode M. Montessori prema Ficher (1965) navode: „*Rezultati istraživanja vezana za komunikaciju učenja pokazuju da učenje slušanjem postiže učinak do 20 %, učenje čitanjem 30%, učenje čitanjem i pisanjem do 50 %, učenje razgovorom do 70 %, ali učenje aktivnim djelovanjem postiže i do 90% uspjeha*“.

Djeci je prilagođen prostor na način da se strukturirani materijal uvijek nalazi na istom mjestu. Djeca imaju mogućnost odlaska iz jedne skupine u drugu, gdje im je na raspolaganju i sloboda odabira materijala i vrijeme. Svako dijete određuje svoj tempo i trenutak za rad odnosno igru.

Djeca uče na različitim mjestima, na tepihu, za stolom i tako sloboda kretanja uvelike pomaže djeci netipičnog razvoja kao i ostaloj djeci da prihvate svoju različitost te ih se potiče na podržavajuću atmosferu gdje su sva djeca izjednačena u svojim pravima na način učenja, savladavanje materijala i u igranju. U pedagogiji M. Montessori uključivanje djece s više teškoća i djece s različitim teškoćama u skupine djece s tipičnim razvojem rezultira time da mladi uče od starijih, slabiji od jačih. Izreka *Descendo discimus* (tko podučava, uči bolje) 2000 godina je staro pedagoško načelo koje se ovdje provodi. Djeca postaju djeca s iskustvom koja mogu podučavati. M. Montessori je to ovako opisala: „*Put na kojem slabiji jačaju je isti onaj na kojem se jači usavršavaju*” (M. Montessori, 1976:166).

Velika prednost zajedničkog odgoja djece s teškoćama bazira se na Montessori materijalima.



Specifičnost vježbi iz praktičnog života doprinosi razvoju djece tipičnog razvoja kao i djece s usporenom motorikom, lošim kognitivnim sposobnostima, lošijim osjetilima. Struktura i red doprinose da se vježbe usvajaju za cijeli život i da ih taj rad oplemenjuje. Niti jedna koncepcija kao koncepcija Marije Montessori ne nalazi važnost razvoja osjetilnih podražaja kod djece. Njima djeca uočavaju, shvaćaju ono što čuju, vide i osjećaju. Njima kompenziraju motorička oštećenja. Djeca bilo kojeg stupnja razvoja prerađuju dodirne podražaju, auditivne, vizualne, atakođer i podražaje mirisa i okusa. Marija Montessori kinestetičko učenje naziva mišićno pamćenje. Dijete kada koristi taktilni materijal, na primjer opipava slova od brusnog papira ta mu se radnja duboko ucrtava u mozak. Jedinstvenost vježbi za djecu usporenog razvoja i nadarenu djecu potiče razvoj osobnosti, na kontinuirani razvoj i njihove procese učenja. Takvom učenju pomaže mješoviti sastav djece kao i uključenost djece s teškoćama.

Koncepcija koja također potiče inkluzivni pristup i temeljno usmjerava odgojno-obrazovni rad po načelima uključivanja marginalnih skupina djece je situacijski pristup Jurgena Zimmera. Jurgen Zimmer, osnovao je Institut za interkulturalnu pedagogiju u Berlinu i bavio se inkluzivnim obrazovanjem kao temeljnom pretpostavkom za odgojno-obrazovni rad djece. Poticao je elemente odgojno-obrazovnog rada u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje uključivanjem migranata. Time je uočavao važnost odgoja pravovremenim djelovanjem protiv svih oblika rasizma, nasilja, segregacije, netolerancije i diskriminacije stranaca. Jurgen Zimmer je u svom istraživanju naveo važnost postavljanja vrijednosnog sustava koji se njeguje kod male djece. Po njegovom mišljenju djecu je važno uključivati u kurikulum situacijskog učenja iz kojeg jačaju vještine pravilne komunikacije i povezivanje socijalnog i konkretnog učenja. Također je važno otvaranje pitanja vrijednosti i uključuje sve dionike u proces takvih promišljanja. Koncepcija Jurgena Zimmera navodi da bi se specijalni didaktički elementi mogli integrirati u kontekst socijalnog učenja kroz interkulturalnost. Ističe važnost učenja o kulturi drugih naroda kroz zajedničke proslave manjinskih praznika, kroz elemente glazbe, izrade didaktičkih materijala, geografskog obilježja neke druge zemlje. Koncepcija situacijskog pristupa povezuje djecu različite dobi, različitog iskustva, potiče učenje socijalnog odnosa. Djeca različitih skupina zajednički odrastaju u odgojno-obrazovnim ustanovama povezani sa odgojiteljima, učiteljima i zajednicom u zajedničkom odrastanju, rušeći barijere različitosti. Koncepcija Jurgena Zimmera temelji se na poticanju prava djece na vlastito porijeklo, pravo na teškoću i ostale nejednakosti. Ona je doprinos učenju i zajedničkom odrastanju cijele skupine u kojoj djeca borave. Bori se protiv svih segregacije i potiče integraciju djece. Roditelji su uključeni u rad na način da ustanova organizacijski omogući i planira implementaciju iskustva roditelja kao poticaj djeci i zajednici za učenje.

Uključuju se roditelji raznih dijelova grada, različitih zanimanja jačajući praktičnu kompetenciju u provođenju aktivnosti s djecom i za djecu zajedno s odgojiteljima. Razvijanje takvog otvorenog kurikuluma kroz dijalog članova grupe, pri čemu svatko sudjeluje ravnopravno, jača dječje samopouzdanje, socijalno iskustvo i direktni je doprinos zajednici. Situacijsko učenje Jurgena Zimmera blisko je djeci i u pedagoško didaktičkom smislu može odgovoriti na pitanje: Kako djeci približiti realni život i što se iz određenih situacija može naučiti?

Head Start Program je koncepcija koja dolazi iz SAD-a. Temeljno se zasnivala na zahtjevu da sva djeca imaju iste startne osnove prije primarnog obrazovanja. Mnoga su djeca uskraćena u poticanju svojih sposobnosti, te se pedagoškom intervencijom djeluje na suzbijanje nepovoljnih uvjeta za razvoj djece. Program je usmjeren na ublažavanje i otklanjanje negativnih utjecaja na djecu kao i izbjegavanja nejednakosti. Zahtjev Head Start Programa je i provođenje multikulturalizma, prihvaćanje različitosti, zastupanje prava djece. Kada je u Republici Hrvatskoj koncepcija implementirana kroz program „Korak po korak”, dogodile su se progresivne promjene u humanističko razvojnoj praksi. To je potaklo pristup individualiziranom radu sa djecom, usklađivanju odgojno-obrazovnih ciljeva s razvojnim potrebama svakog djeteta, slobodnom odabiru aktivnosti koje su isključivi interes djeteta i mogućnosti poticanja cjelovite skrbi za dijete. Program uključuje u rad i odrasle i razvija se kao jedan od pluralističkih programa predškolskog odgoja. Učenje Head Start programa manifestira se stvaranjem cjelokupnog ozračja u kojem se odvija komunikacija između odgojitelja i roditelja. Ona se zasniva na uzajamnom prihvaćanju, poštivanju, razumijevanju, pokretanju zajedničkih inicijativa i međusobnom pomaganju.

Kroz program „Korak po korak“ djeca prolaze bezbolnije faze adaptacije na ustanovu ranog i predškolskog odgoja, jača im se samopouzdanje, smanjuju se konflikti u skupini, lakše pronalaze načine rješavanja sukoba, te su osjetljiviji na potrebe drugih. To je direktna posljedica uvođenja posebnog pristupa u radu s roditeljima i njihovom pripremom za uključivanje djece u instituciju ranog i predškolskog odgoja, ali i načina pristupa obiteljskom odgoju. Dimenzije individualnosti koje odgojitelj treba uočiti i osnažiti kod svakog djeteta odnosi se na: obiteljsku kulturu, broj djece, stupanj razvoja djeteta, spol djeteta, način na koji dijete uči, osobni temperament. Način individualiziranog poučavanja odvija se kroz područja interesa djece putem različitih centara u sobi dnevnog boravka. Ona je podijeljena mikro cjelinama, i prilagođena zahtjevima djece, njihovom energijom, posebnim potrebama i interesima. Head start program u svom usmjerenju uključuje roditelje kao partnere unutar ustanove. Prema tom programu u RH 2001. godine udruga roditelja „Korak po korak“ bavi se

organizacijom edukacija za roditelje jačajući njihove kompetencije u jasličkom i vrtićkom periodu djece putem radionica: „*Prve tri su najvažnije*”. Prvi časopis, „Dijete vrtić obitelji“ izlazi 1995. godine. Koncipiran je kao podrška konkretnom radu s djecom kroz prikaz iskustva iz prakse i kroz znanstveno promatranje.

Waldolfsku koncepciju osmislio je Rudolf Stajner i prisutna je u svijetu od 1919. godine. Ona zagovara antropozofiju (grč. antropos-čovjek, ljudi, sofia-mudrost), teoriju koja daje važnost čovjekovoj duši i duhu kojim on gradi svoj poseban svijet.

Elementi Waldolfske pedagogije zasnivaju se posebnim uvjetima za razvoj djeteta. U toj koncepciji odgojitelji vode brigu o okolini u kojoj se dijete razvija. Okruženje treba biti prilagođeno bojom, izgledom prostora, ugođajem i vrstom igračaka koje potiču dječju maštu. Didaktika je izrađena od apsolutno prirodnih materijala jer po shvaćanju Waldolfske pedagogije industrijska didaktička pomagala ne mogu potaknuti sve ono što traži tijelo, duša i duh. U inkluzivnom smislu zanimljiva je teorija Stainera koja kaže da bi okolina trebala biti prilagođena djetetu na način da dijete sve ono što vidi može oponašati, odnosno da dijete ne vidi ništa što nebi mogao oponašati. S obzirom da koncepcija zagovara prirodni didaktički materijal, izjednačavaju se sva djeca i ne dijele se s obzirom na materijalni status. Intencija odgoja je na vrijednostima.

Koncepciju Reggio pedagogije začeo i razvio u Italiji Loris Malaguzzi od 1960-1990., a ona je i danas vrlo aktualna. Koncepcija Reggio pedagogije također sadržava elemente inkluzivne pedagogije. Malaguzzi i njegovi suradnici koriste termin „*dijete s posebnim potrebama i pravima*“ i time žele afirmativno promatrati poziciju djeteta s teškoćama.

Reggio pedagogije utemeljene je na konstruktivizmu (Piaget, prema Penn, 2008) i socio konstruktivizmu (Vygotsky, 1978), višestrukih inteligencija djeteta (Gardner i sur., 1999) različitih ekspresivnih modaliteta (Malaguzzi, 1998) i uvažavanju i poticanju meta razine učenja djeteta (Bruner, 2000). Loris Malaguzzi smatra da ustanova za rani i predškolski odgoj treba uvažavati bitne principe kao što su: pravo svakog djeteta na razumijevanje i poticanje svih potencijala koje djeca imaju, da je dijete potrebno prihvatiti sa svojim specifičnostima, potrebno je uvažavati njegove tzv. simboličke jezike. Dijete treba povjerenje u odraslu osobu, a također je važno da odrasli vjeruju njemu. Izuzetno je važno osigurati djetetu podršku da može i smije putem konstruktivnih strategija učenja ostvariti svoje zamisli, ideje, razviti svoje vještine. Dijete je po Malguzziu intrinzično motivirano za učenje, i njegovi unutarnji porivi direktan su pokretač za istraživanje i razumijevanje svijeta. Dijete ima pravo na svoje teorije, pravo na autentičnost. Ukoliko okolina (odgojno-obrazovna ustanova) koči njegovo pravo na izražavanje i slobodu viđenja stvari onako kako osjeća, neće se moći ostvariti specifični

kurikulum koji osmišljava samo dijete. Kurikulum Reggio pedagogije stavlja odgojitelja u poziciju da bude djetetu blizu, da ga prati, a nikako da kreira kurikulum.

U Reggio pristupu daje se značaj materijalnom okruženju koje je velika pomoć odgojiteljima. U takvom okruženju dijete ima mogućnost uključivanja u dinamične procese aktivnosti. Korištenjem „ multisenzoričnosti okruženja“ (Slunjski 2012) u Reggio pedagogiji, kod djece se potiču sva osjetila putem: zvuka, vizualnosti, mirisa, osjećaja za teksturu i slično.

Sublimirajući iskustva raznih koncepcija, elementi provođenja inkluzije u odgojno-obrazovnoj praksi temelje se na raznolikosti materijala, poticajnom okruženju za rad i angažiranošću dionika. To pomaže uspostavljanju standarda poticanja inkluzivnih pristupa, uzimajući u obzir specifičnosti grupacije kojoj odgajanci pripadaju.

#### **4. Sudionici i dionici sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja i njihova povezanost s izazovom inkluzije**

Sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja ima unutarnje i vanjske sudionike i dionike inkluzivne pedagogije. Unutar ustanove su: stručni radnici, radnici čija djelatnost nije vezana za pedagogiju, ravnatelj (voditelj ustanove), roditelji. Izvan ustanove su dionici na nacionalnoj i lokalnoj razini. Svi dionici promatraju se u kontekstu sudionika uključivanja djece u institucionalni odgoj, nesmetanog razvoja djeteta u najosjetljivijoj fazi svog odgoja i obrazovanja. Dionici i sudionici su zajednički odgovorni za realizaciju strategije vezano za inkluzivni odgoj i obrazovanje, kao i za realizaciju programa, suradnju i uključenost u stvaranje produktivnog okruženja za rad ustanove.

##### **4.1. Uloga odgojitelja**

Odgojitelji kao temeljni nosioci inkluzivnog odgojno - obrazovnog procesa, imaju ključnu ulogu u radu sa djecom. Njihovo iskustvo, obrazovanost i motiviranost za profesionalni razvoj preduvjet su provođenju kvalitetne pedagoške prakse. Profesija odgojitelja napredovala je kada je u pitanju ulaganje u znanja i kompetencije odgojitelja. Od druge polovini dvadesetog stoljeća, uvođenjem akademskih stupnjeva profesije, školovanje odgojitelja doživljava značajnu transformaciju. Odgojitelji su obrazovani kako bi bili prva podrška predškolskoj djeci već od najranije dobi. Ulaganjem u njihove kompetencije stvaraju se temelji odgojnih vrijednosti koje će se dalje kroz učenje i život nadograđivati. Bitnu ulogu u tome ima partnerski odnos odgojitelja s roditeljima djece, a iznimno je važna i sredina i okruženje koji utječu na razvoj dječje percepcije. Iz tog razloga, na odgojitelje se može gledati na više načina: Je li primarno pribjegavaju „krutom odrađivanju posla“ ili se predano posvećuju izazovima koje nosi ta profesija? Odgojitelji koji su stjecajem okolnosti u toj profesiji najčešće nisu motivirani za promjene koje donosi sustav. Oni drugačije vrednuju nove koncepcije, fleksibilnost kurikuluma i suvremene paradigme o odgoju. Sustav treba prihvatiti važnost prepoznavanja odgojitelja koji nije spreman ulagati u sebe. Najčešće se strah od neznanja prikriva kritikama i nepodržavanjem novih programa. Naspram njih, odgojitelji koji su na tragu svega što suvremeno društvo danas nosi, spremni su za promišljanja, uviđanja, promjene i izazove inkluzije. Odgojitelji koji se vode humanističkim načelima i svim dobrobitima za djecu, vide inkluziju kao izazov svoga rada, a inkluzivnu pedagogiju kao poseban pogled na svijet u kojem žive djeca sa svojim različitostima. Osobno prihvaćanje prava na različitost, određuje profesionalno djelovanje odgojitelja, a od njegove uključenosti ovisi socio-emocionalni razvoj djeteta. Zato je prva pretpostavka za poticanje inkluzije

osnažen, stručan odgojitelj s visokom intrinzičnom motivacijom, spreman da kroz partnerstvo s roditeljem, u suradnji sa ostalim radnicima i kolegama, uz podršku ravnatelja kreira i provodi kurikulum za rast i razvoj djece. Emocionalna privrženost svom poslu motivirat će odgojitelja da pronađe putove za rješavanje problema koji se pojavljuju u različitim izazovima inkluzije.

Odgojitelji u svojim mikro sredinama, skupinama u kojima rade s djecom stvaraju klimu osjetljivosti za „druge i drugačije“ i njima se vjeruje. Djeca u odgojiteljima vide uzor i oni im postaju model. Odgojitelji imaju jake mehanizme utjecaja na socijalnu osjetljivost djece za marginalne skupine, djecu s teškoćama, za djecu s posebnim potrebama, interkulturalnu prihvaćenost, prava na različitost. U okruženju u kojem rade, odgojitelji reflektiraju „pozitivnu energiju“ koja kao pokretač može utjecati na okolinu, na druge odgojitelje kao i na sve dionike. Nekada ni sami odgojitelji toga nisu svjesni. Odgojitelji koji imaju takvu sposobnost trebaju biti prepoznati kao motivatori za daljnje procese. Njihova empatičnost, spremnost za konstruktivističko učenje, samovrednovanje, može potaknuti učešće ostalih odgojitelja, kao i pozitivnu klimu unutar ustanove. To je jedan od preduvjeta za održivost inkluzivnih programa.

Profesionalni razvoj odgojitelja počinje kroz ulaganje u svoje kompetencije kao preduvjeta za kvalitetnu odgojno-obrazovnu praksu, odnosno za provođenje inkluzivne pedagogije. Bitno je istaći da to mora biti osobno odabrani smjer kojem odgojitelj vjeruje i kojim želi ići, a u tome ga treba podržati.

Mnogi autori (Schon,1990.; Bolton,2001.; Hommerslay, 2002.; Slunjski, 2006.; Miljak,2009) smatraju da se profesionalni razvoj odgojitelja treba usmjeriti na koncepte kako teorijska znanja pretvoriti u praktična, jer su teorijska znanja često apstraktna i nedovoljno se povezuju s neposrednim radom.

Ukoliko želi profesionalno napredovati odgojitelj treba istraživati praksu, procesno se usmjeriti analizi aktivnosti, reflektivno promatrati uzročno posljedičnu vezu između ponuđene aktivnosti i ostvarenih ciljeva. Takva praksa se bilježi i služi kao pokazatelj za daljnji rad. Stručno usavršavanje odgojitelju pomaže kod prihvaćanja novih paradigmi i osnažuje ga. Također je važno da odgojitelj bude praktičar koji promišlja i iz više uglova kritički promatra svoj rad. U kontekstu izazova inkluzije, odgojitelj će stručnim radom unositi važne inovativne promjene. Zato je u posljednje vrijeme izuzetan interes za odgojiteljima praktičarima koji istraživanje svoje prakse shvaćaju kao stvaranje mogućnosti za nova saznanja (Šagud, 2006).

Rezultati istraživanja provedeno od Skočić Mihić (2011), ukazuju na nesigurnost hrvatskih odgojitelja u pripremljenost za inkluziju. Tu se misli najviše na djecu s teškoćama. Oni iskazuju spremnost prihvaćanja inkluzivne prakse, ali imaju nesigurnost u razinu kompetencija i podrške unutar ustanove.

Odgojitelj, kao jedna i jedina nezamjenjiva osoba u ulozi direktne podrške i pomoći djetetu odnosno skupini djece, ključna je osoba za prepoznavanje njihove specifičnosti. Odgojitelj prvi ostvaruje kontakt s djecom i obiteljima. On treba prihvatiti njihovu različitost. To mogu biti obitelji djece urednog razvoja, ali i one koje imaju djecu s teškoćama, traumatiziranu djecu ili su to obitelji marginalnih skupina, drugih i drugačijih kultura. Kvalitetan rad odgojitelja pokazatelj je njegove motiviranosti, profesionalne osnaženosti i konstruktivnosti. Obitelj ima svoju posebnost, a od odgojitelja velikim dijelom može ovisiti partnerstvo i njihova međusobna povezanost. Često od odgojitelja ovisi percepcija roditelja i način na koji mogu mijenjati svoje poglede vezano za odgojno-obrazovnu praksu ali i šire. To je iznimno važno kada je riječ o novim paradigmama inkluzivnog odgoja i obrazovanja.

U praksi se uočava potrebu prihvaćanja odgojitelja od odgojitelja, kao prvog preduvjeta svoje profesionalnosti. Postoje odgojitelji različitih osobina. Često odgojitelji ne dijele mišljene oko životnih, kulturoloških, socijalnih, seksualnih stavova. Također na to utječu i godine kao i okruženje iz kojeg odgojitelji dolaze. Uloga voditelja ustanove je osmisliti najbolji način jačanja profesionalnosti odgojitelja kako ne bi došlo do narušavanja ozračja ustanove. To je iznimno važno pitanje, jer praksa govori da je odgojiteljima u radu najvažnija motivirajuća kategorija upravo osobina odgojitelja s kojim radi. Zadovoljavanje takvih potreba odgojitelja, reflektirat će se osobnim zadovoljstvom, intrinzičnom motiviranošću i većim angažmanom. Specifičnosti skupine generirat će pokazateljima koliko su osnaženi i profesionalno usmjereni odgojitelji, važni za provođenje inkluzivnog odgoja i obrazovanja. Isto tako može biti pokazatelj strahova odgojitelja, neprilagođenosti i pribjegavanju „*samo odrađivanja poslova*“. Odgojitelji kao i učitelji trebaju biti i psihički pripremljeni na izazove rada sa specifičnostima razvojnih statusa djece. U tome im može pomoći i iskustvo hagioterapije kroz sustav podrške odgojno-obrazovnim radnicima na duhovnoj razini. Hagioterapija je: „izvorno hrvatski model pružanja duhovne pomoći, a razvio ju je dr. Tomislav Ivančić, profesor Katoličkog bogoslovnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu i predstojnik Centra za duhovnu pomoć (CDP) koji primjenjuje hagioterapiju u svome radu od 2008. godine.“

„Hagioterapija je namijenjena svim ljudima. I ateistima i pripadnicima svih religija. Ona nije liječenje molitvom ili religijom.,,<sup>10</sup>.Metoda se odnosi na prihvaćanje rada sa zahtjevnom djecom kao profesionalnim i ljudskim izazovom. Rad s takvom djecom odgojitelji i učitelji doživljavaju kao osnaživanje svoje duhovne vrijednosti. T. Ivančić (2016) u knjizi Rодitelji, učitelji i učenici kaže: „Nisu važne forme, metode i načini prenošenja znanja, nego baš učiteljeva moralnost, pravednost, ljubav i dobrotа“. On postavlja pitanje, dali se takve vrijednosti uče na pedagoškim studijima i da li bi takva metodologija utjecala na zdravlje učitelja ili odgojitelja, djece i u konačnici društva?

U radu s djecom odgojitelj je odgovoran za pronalaženje metodologije koja će pomoći sprječavanju predrasuda odraslih prema djeci, djece prema djeci, načina primjerenog rada u mnogojezičnim skupinama, inkluzije djece s određenim teškoćama, uključivanje djece s specifičnim potrebama i djece iz različitih kultura. Mnogi odgojitelji temelje svoj rada na neisključivanju drugih (Paley, 1992). Odgojitelj će jasnim pravilima potaknuti demokraciju u skupini na način: „svaki čovjek treba ljubav i pažnju, paziti ćemo da ne povrijedimo drugog“. Različitosti koje su sastavni dio dječjih vrtića, zapravo su strategija za promicanje jednakosti. Različitosti prestaju biti prepreka kod prihvaćanja, kada se pedagoški ispravnim načelima uključuju sva djeca u istraživanje druge kulture kao vrijedne i zanimljive. Odgojitelj tada koristi jezik i običaje manjinske djece i kroz didaktički materijal pronalazi putove kako djeci približiti običaj i kulturu. Dobar odgojitelj treba izbjegavati stvaranje stereotipa koristeći načine kako učiniti različitosti zanimljivim, a ne kvalificirati ih kao dobre ili loše. Odgojitelji promiču načela jednakosti poštujući etničku i drugu različitost. Razgovor o tome s djecom i odgojiteljima treba biti pun poštovanja i vođen na vrlo učtiv način. Time se stvara uzajamno povjerenje između djece, obitelji i odgojitelja. Vezano za suočavanje s običajima nekih obitelji iz kojih dolaze djeca, odgojitelj će uključiti u razgovor drugu djecu i dijeliti iskustva tih običaja na podržavajući način i suzdržavati će se od svakog nepotrebnog komentara. Odgojitelj ukazuje na različitosti kultura iz kojih potječu djeca i obitelji, bilo da se radi o drugačijim vjerskim običajima, hrani, načinu oblačenja, vrsti interesa, rituala i slično. U mnogojezičnim skupinama, odgojitelji ne trebaju znati sve jezike, ali je važno da podržavaju djecu u korištenju njihovog jezika. Druga djeca mogu uz njih učiti upotrebljavajući najčešće riječi (brojeve, opće imenice) u dogovorno vrijeme kada se koristi nedominantni jezik.

---

<sup>10</sup>.

Hagioterapijska pomoć i podrška vodi k ozdravljanju ljudske osobe, njegovog originalnog života, slobodne volje, savjesti, uma i intelekta, područja svijesti, vjere i povjerenja, interpersonalnosti, spolnosti, religioznosti i kreativnosti.

Udruga Hagioterapija Split <https://www.hagioterapija-split.hr/> (01.03. 2019.)



Istraživanja su pokazala da demokratski odgoj ima prednost ispred izoliranog odgoja usmjerenog samo na stjecanje vještina (Barnes, Weikart,1993).

Boulet (2011) str. 325, govoreći o očekivanjima koji se postavljaju pred ustanove ranog odgoja i obrazovanja radi inkluzivne podrške. Navodi dvanaest najznačajnijih kompetencija odgojitelja koji rade sa djecom sa posebnim potrebama: „ (...) *razumijevanje socijalnog i emocionalnog razvoja djece, razumijevanje individualnih razlika u procesu učenja, poznavanje tehnika kvalitetnog vođenja odgojne skupine, komunikacijske vještine ( u odnosu s djecom i odraslima); poznavanje učinkovitih načina podučavanja, poznavanje specifičnosti pojedinih teškoća u razvoju i drugih posebnih potreba, poznavanje didaktičko-metodičkog pristupa i planiranja prilagođenog kurikulumu, dostupnih didaktičko-metodičkih metoda, sredstava i pomagala (uključujući informatičku tehnologiju); poznavanje savjetodavnih tehnika rada; praktično iskustvo u odgoju i obrazovanju djece s pojedinim teškoćama; spremnost na timski rad, suradnju i cjeloživotno obrazovanje* “ ( Pintarić Mlinar, 2014).

Iz svega navedenog uočava se veliki značaj i važnost odabira kvalitetnog, profesionalnog, inkluzivno osviještenih odgojitelja o kojima uvelike ovise inkluzivni procesi. Takve odgojitelje treba vrednovati i uključiti u tim za jačanje inkluzivne pedagogije.

#### **4.2. Uloga stručnih suradnika**

Stručni suradnici u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja određeni su zakonskim okvirom (Pravilnikom o vrsti stručne spreme djelatnika u vrtiću) i Državnim pedagoškim standardom članak 30:

*„Stručni suradnici u dječjem vrtiću jesu pedagog, psiholog, logoped i stručnjak edukacijsko-rehabilitacijskog profila.*

*Pedagog prati realizaciju odgojno-obrazovnog rada, stručno pridonosi maksimalnoj efikasnosti, predlaže inovacije, suvremene metode i oblike rada; predlaže, sudjeluje i pomaže odgojiteljima odgojno-obrazovnih ciljeva te unapređuje cjeloviti odgojno-obrazovni proces; u ostvarivanju programa stručnog usavršavanja i njihova cijelo životnog obrazovanja; ostvaruje suradnju s roditeljima i pomaže im u odgoju i obrazovanju djece te rješavanju odgojno-obrazovnih problema; surađuje s drugim odgojno-obrazovnim čimbenicima; pridonosi razvoju timskoga rada u dječjem vrtiću; javno predstavlja njen odgojno-obrazovni rad.*

*Psiholog prati psihofizički razvoj i napredovanje pojedinačnog djeteta, postavlja razvojne zadatke i skrbi se o psihičkom zdravlju djece. Svojim djelovanjem pridonosi razvoju timskog*

rada u dječjem vrtiću i sudjeluje u stvaranju temeljnih uvjeta za ostvarivanje dječjih prava. Posebno je važna uloga psihologa u prepoznavanju djece s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama (djece s teškoćama i darovite djece) i promišljanju razvojnih zadaća za njihovo napredovanje prema sposobnostima. Radi i s djecom s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama i njihovim roditeljima na emocionalno-psihološkome snaženju obitelji za kvalitetniju pomoć u odrastanju djeteta. Suraduje i sudjeluje u programima stalnog usavršavanja odgojitelja, s roditeljima i lokalnom zajednicom te unapređuje cjelokupan rad u dječjem vrtiću. Povezuje se sa zdravstvenim ustanovama i ustanovama socijalne skrbi, koristi se supervizijskom pomoći i sudjeluje u istraživanjima u dječjem vrtiću te javno prezentira rezultate.

Stručnjaci edukacijsko-rehabilitacijskog profila rade na prepoznavanju, ublažavanju i otklanjanju teškoća djece. Utvrđuju specifične potrebe djece s teškoćama i o njima informiraju odgojitelje, ostale suradnike i roditelje. Stvaraju uvjete za uključivanje djece u posebne i redovite programe dječjeg vrtića. U suradnji s odgojiteljima, stručnim timom (i roditeljima) utvrđuju najprimjerenije metode rada za svako pojedino dijete te ih primjenjuju u svome radu. Suraduju sa zdravstvenim ustanovama i ustanovama socijalne skrbi te drugim čimbenicima u prevenciji razvojnih poremećaja u djece. Prate, proučavaju i provjeravaju u praksi znanstvene i teorijske spoznaje s područja edukacijsko-rehabilitacijskih znanosti. Unapređuju vlastiti rad i cjelokupan proces uključivanja djece s teškoćama u zajednicu.“

Profili stručnih radnika čiji broj ovisi o veličinu ustanove sukladno članku 31. Državnog pedagoškog standarda :

„Broj stručnih suradnika s obzirom na broj odgojno-obrazovnih skupina ili ukupan broj djece jest sljedeći:

- za 10 odgojno-obrazovnih skupina ili 200 djece, jedan stručni suradnik s punim radnim vremenom,
- za 11 do 20 odgojno-obrazovnih skupina ili do 400 djece, dva stručna suradnika (različitih profila) s punim radnim vremenom,
- za 21 do 30 odgojno-obrazovnih skupina ili do 600 djece, tri stručna suradnika (različitih profila) s punim radnim vremenom.

Zdravstvena voditeljica u dječjem vrtiću jest viša medicinska sestra koja radi na osiguravanju i unapređenju zaštite zdravlja djece i u timu sa stručnim suradnicima, ravnateljem, odgojiteljima, roditeljima i ostalim čimbenicima sudjeluje u ostvarivanju tih zadataka.“

Odgojno-obrazovni sustav ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja još uvijek nije omogućio jednaku dostupnost stručnih suradnika u svim ustanovama. Prema podacima MZOS u pedagoškoj godini 2010./11., stručni tim činili su pedagozi (318), psiholozi (187), defektolozi-rehabilitatori (139), logopedi (103), zdravstvene voditeljice (2239). Ukupno 970 stručnih radnika koji su obavljali poslove za 152.123 djece (Pintarić Mlinar2014). Kod zapošljavanja stručnih suradnika, voditelji ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje u pravilu se odlučuju za pedagoga. On je ključna osoba koja uz odgojitelje sudjeluje u planiranju i programiranju odgojno-obrazovnog rada. Pragmatički gledajući pretpostavka za uspostavljanje inkluzivne pedagogije svakako je prvenstveno stručni suradnik pedagog. Posao pedagoga važan je kod uvođenje inovativnih i posebnih programa namijenjenih kako djeci tako i roditeljima. Od iznimnog značaja za kvalitetno funkcioniranje stručnih poslova je povezanost i dobra suradnja s ostalim stručnim suradnicima ukoliko ih ustanova ima.

Ne manje važan je i stručni suradnik psiholog. Njegova stručnost pomoć značajna je kod uključivanje djece s teškoćama, djece s posebnim potrebama, specifičnih obitelji odakle dolaze djeca, drugih i drugačijih. Odgovornost stručnih suradnika psihologa je u prilagodbi svih dionika na inkluzivne programe, odnosno uočavanje potencijalnih strahova, nesigurnosti i neprilagođenosti svih radnika ustanove, a posebno stručnih radnika, djece i roditelja. Specifičnosti inkluzivnih programa za djecu s teškoćama osjetljivo su područje koje je podložno čestim kriznim situacijama. Stručnost i senzibilnost pretpostavka su za primjereno uključivanje psihologa u problematiku pomoći i podrške dionicima sustava. U procesu rada odgojitelji često imaju velika očekivanja od psihologa. Iz tog razloga je važna stalna komunikacija i angažiranost s ciljem jačanja produktivnih odnosa između odgojitelja i stručnih suradnika. Radi verifikacije programa za djecu s teškoćama, ustanova koja otvara takve programe mora u svom timu imati edukacijskog rehabilitatora i logopeda.

Za realizaciju kurikulumranog i predškolskog odgoja i obrazovanja potreban je zajednički timski rad podložen stalnom vrednovanju. Povezanost stručnih suradnika rezultira stalnim napretkom odgojno-obrazovne prakse. Posebno se to uočava u poticanju inkluzivne pedagogije, u osnaživanju stručnih i tehničkih radnika u ustanovi.

Profesionalnosti motiviranost stručnih suradnika veliki je izazov za ravnatelja. On u njima može prepoznati pokretačku snagu spremnu na promjene, unaprjeđenje rada i konstruktivni pristup u rješavanju problematike vezane za odgojno-obrazovnu praksu. Ono što je ključno i proizlazi od pretpostavke odabira kadrova, je osigurati pravo ravnatelja na odabir stručnog tima. Taj model otvara prostor za napredovanje, za uvođenje promjena, promišljanje inovativne prakse i stvara povjerenje kod ostalih dionika, a posebno kod roditelja. Izuzetno je

važna uloga stručnih suradnika koji mogu biti pozitivni motivatori odgojiteljima u radu, ali isto tako ih mogu i demotivirati. Iz tog razloga, uloga ravnatelja je odabir stručnih suradnika koji svojim psihološko-emocionalnim profilom, profesionalnim i altruističkim karakteristikama garantiraju dobru suradnju i podršku ostalim stručnim radnicima. Izazovi u zapošljavanju kvalitetnih stručnih suradnika anticipiraju mogućnosti ravnatelja u kontekstu inkluzivne pedagogije. Odabir stručnog suradnika koji ne može odgovoriti izazovima prihvaćanja različitih osobnosti mnogobrojnih stručnih radnika, ruši klimu, a u konačnici remeti i kulturu ustanove.

Stručni suradnici su uz odgojitelja prve osobe koje dolaze u kontakt sa roditeljima kao partnerima. Zajedničkim naporima trebaju pridobiti roditelje za buduću suradnju koja je pretpostavka za jačanje kulture ustanove.

Baviti se inkluzivnom pedagogijom znači uočiti i prihvatiti različitost, ali i vrijednost uključivanja svih skupina u odgojno-obrazovni rad. Odgoj i obrazovanje treba se prilagoditi takvim specifičnostima. Stručni suradnici potiču prava djece, bore se protiv segregacije i zastupaju vrijednosti koje će mijenjati ustanovu i jačati njenu suvremenu ulogu u društvu. Odgoj i učenje djece rane i predškolske dobi odvija se interakcijom sviju članova zajednice. Prva stepenica nakon roditeljskog doma je rad s djecom u dječjem vrtiću. Da bi djeca bila prihvaćena svakako je važno poznavanje osobnosti djeteta za što su odgovorni i odgojitelj i stručni suradnik. Glavni je zadatak stručnih radnika pratiti razvojno stanje djeteta, nadzirati protokole koje vode odgojitelji u skupinama, s ciljem afirmativnog pogleda na mogućnosti djeteta bilo da se radi o emocionalnoj, tjelesnoj, socijalnoj ili kognitivnoj dobrobiti za dijete. Stručni suradnici trebaju se boriti s institucionalnim diskriminiranjem. Njihov interes je usmjeren individualnim specifičnostima djece i njihovim pravom na zaštitu. Važno je da teže poboljšanju kulture ustanove, jačanju produktivnih odnose unutar ustanove, da potiču zajednicu i okruženje na suradnju. U radu stručnih suradnika moguće je korištenjem skrivenog kurikulumu doprinosti pozitivnim promjenama u procesu odgoja i obrazovanja. Stručni suradnici važni su kao timski radnici i vizionarski suradnici voditelja ustanove.

Stručni suradnici moraju biti na tragu uočavanju promjena koje se događaju između djece, odgojitelja i djece, ostalih radnika i djece, radnika između sebe, odgojitelja i roditelja, te suvremenim i komunikacijski primjerenim modelima doprinosti uspostavljanju povjerenja među dionicima.

Posebne potrebe djece unutar ustanove nisu samo opterećenje za dijete ili roditelja. Uključivanje djece s posebnim potrebama u ustanovu, postaje izazov cijelom stručnom timu čija će se kvaliteta očitovati u prihvaćanju novih okolnosti. Djeca koja dolaze u vrtić iz

različitih obitelji, različitih životnih uvjeta, s različitim potrebama, trebaju osvijestiti i kompetentnog stručnog suradnika. On prati metodički rad odgojitelja, njegovo planiranje aktivnosti, uključuje se u specifičnosti rada sa djecom i uz odgojitelja pronalazi nove strategije učenja koje pomažu djeci. Djeca s teškoćama ili djeca s posebnim potrebama trebaju posebnu pažnju, njihovo razvojno stanje nekada ih ograničava, ali sposobnosti se trebaju prepoznati i valorizirati. Iznimno je važno koristiti te sposobnosti i uključivati djecu u aktivnosti koje potiču njihov rast i razvoj. Povjerenje odgojitelja u stručne suradnike utječe na kvalitetu inkluzivnog odgojno-obrazovnog rada, kulturu i ozračje u skupini, ali i u ustanovi. Stručni suradnici pomažu odgojiteljima u komunikaciji s roditeljima ukoliko je to potrebno. Često je u tom dijelu važan timski rad jer su pojava „roditelja u otporu“ specifičnosti inkluzije djece s teškoćama. Stručni suradnici svojim komunikacijskim sposobnostima i afirmativnim stavom doprinose mijenjanju percepcije i pronalaženju rješenja u kriznim situacijama između odgojitelja i roditelja ili odgojitelja i odgojitelja. Od stručnih suradnika ovisi razina profesionalnosti u procesu rada, gradnja vrijednosnog sustava unutar ustanove koja može potaknuti inkluzivnu praksu. Značajan je njihov doprinos u neposrednom radu odgojitelja, pomoć u dokumentiranju, vrednovanju, planiranju posebnih zadataka za zahtjevniju djecu, darovitu djecu. S obzirom da su djeca povjerena odgojiteljima, stručni suradnici trebaju oslušivati potrebe djece, procese rada, potrebe odgojitelja i baviti se supervizijom, sudjelovati na roditeljskim sastancima. Podržavajući angažman potreban je kod planiranja, rješavanja odgojno-obrazovne problematike i provedbe posebnih programa. Stručni radnici prate plan usavršavanja unutar ustanove i doprinose profesionalnom razvoju svih dionika za dobrobiti djece. U obrnutom slučaju, takvi izazovi mogu stvoriti razdor između odgojitelja i stručnih suradnika što slabi profesionalnost ustanove, njenu kulturu i nedvojbeno utječe na napredak djece. Zato je odabir stručnih suradnika iznimno važan za voditelja ustanove.

Rad stručnih suradnika u ustanovama ranog i predškolskog odgoja traži povezanost i sinergiju sa radom svih odgojitelja što je vrlo zahtjevno u velikim ustanovama. Odgojitelji su kao dionici dio zajedničkog tima, ali stručni suradnici moraju pronalaziti modele za premošćivanje eventualnih problemskih situacija. Nerješavanje kriznih situacija ili neadekvatan pedagoško-psihološki pristup, može vrlo ozbiljno utjecati na rad ustanove. Tada treba provoditi akcijski plan mjera otklanjanja problema kao dio profesionalnog cilja, jer je dobrobit djece uvijek na prvom mjestu. Zajednički pristup i poticanje odgojno-obrazovne inkluzije putem različitih strategija, korištenjem svih resursa, jača zajedništvo unutar i izvan ustanove .

Stručni suradnici trebaju bilježiti situacije i iskustava, vrednovati uloženi trud odgojitelja, okolnosti u kojim se odvija odgojno-obrazovni rad i kroz različite oblike istraživanja biti na tragu nepristranih objektivnih pokazatelja o kvaliteti rada. Stečena znanja kroz neposredni i posredni rad, kroz izvještaje, tribine, seminare i pozitivne primjere prakse, usmjeravaju i doprinose inkluzivnoj pedagogiji.

Stručni suradnici važni su uz odgojitelja kod otkrivanja darovite djece. Primjerena praksa iziskuje organizaciju uključivanja darovite djece u integrirani redovni program kroz pojačane aktivnosti pa sve do posebnih skupina. Osnaženi i motivirani stručni suradnici potiču odabir programa i time brinu o zadovoljavanju dječjih potreba i napretku djece. Stručni suradnici uočavaju specifičnosti dječjih potreba već na inicijalnim sastancima sa roditeljima i djecom prilikom upisa. Njihov zadatak je, uz odgojitelje izraditi individualizirane planove za djecu, o čemu se upoznaje roditelje, a tijekom provedbe prati se napredovanje djece. Darovitost djeteta široki je prostor za poticanje i osmišljavanje programa koji traže vještine, uključenost i angažiranost cijele skupine, odnosno ustanove. Bez obzira da li se radi o posebno prilagođenom individualnom programu ili je to program za više djece, uloga stručnih suradnika je izuzetno važna. Praksa pokazuje da se često stručni suradnici koriste kao pomoćnici odgojiteljima u izvanrednim situacijama kada nedostaje djelatnika. Predškolske ustanove su specifične i razlikuju se od škole. Skrb za djecu je primarna aktivnost i zato je organizacija rada pod stalnim pritiskom neočekivanih izbivanja odgojitelja iz neposrednog procesa. S obzirom da su stručni suradnici u svakodnevnom stalnom kontaktu sa skupinama i odgojiteljima, praksa pokazuje i vrlo čestu ispomoć odgojiteljima kod njihovog kraćeg izbivanja, pa je uočena emocionalna privrženost između djece i stručnih suradnika. To je posebno specifično u manjim ustanovama. Time se potvrđuje značaj i važnost optimalne veličine ustanove jer je interakcija između dionika daleko veća u odnosu na prevelike ustanove.

Uloga stručne službe u poticanju inkluzivne pedagogije započinje uvažavanjem i interesom za sve segmente inkluzije kao i osobnom angažiranošću. Na inicijalnim sastancima, odnosno prilikom prvog kontakta sa roditeljima i djetetom, stručni tim uočava djetetove specifičnosti i potrebe. O tome će ovisiti pravodoban program namijenjen djetetu. On obuhvaća pedagoški, psihološki i metodičko-didaktički pristup usmjeren na dijete i roditelje. Individualizirani programi trebaju biti djelotvorni prateći stupanj djetetovih poteškoća ili darovitosti. Trebaju pokazati posebnost usluge koju će ustanova i stručno osoblje pružiti djetetu i načina na koji će to činiti. Kod planiranja je važno krenuti od djetetovih jakih strana i pravovremeno osigurati

resurse za djetetovo napredovanje. Ciljevi trebaju biti analizirani kroz određene intervale kako bi stručni tim mogao pratiti postignuća djece.

Samo pravilnom sinergijom svih čimbenika odgojno-obrazovnog rada i povezanošću stručne službe, mogu se osnažiti inkluzivni procesi unutar ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje.

#### **4.3. Uloga ostalih zaposlenika**

U ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje rade osim stručnih radnika i zaposlenici odgovorni za dodatne poslove osiguravanja uvjeta za funkcioniranje ustanove. U nestručno osoblje spada služba za rad u kuhinji, radnici na održavanju čistoće ustanove, osoblje koje brine o sigurnosti i tehničkoj ispravnosti ustanove. U ostale zaposlenike spadaju radnici zaduženi za ekonomske, knjigovodstvene i tajničke poslove.

Članak 38. Državno pedagoškog standarda predškolskog odgoja i obrazovanja definira broj radnika u kuhinji, na poslovima čistoće i na poslovima održavanja tehničke sigurnosti (kućni majstori) i navodi:

*„Najmanji broj radnika koji rade na poslovima prehrane, održavanja čistoće objekata, pranja, glačanja i šivanja te nabave, grijanja i održavanja prostora u cjelodnevnom programu jest sljedeći:*

*Na poslovima prehrane u dječjem vrtiću rade kuhari i pomoćni kuhari ovisno o broju djece na način: Ako je broj djece 80, tada ukupno radi 1,5 osoba . Ako je 120 djece rade 2 radnika u kuhinji. Na 160 djece radi 2, 5 radnika itd. Državnim pedagoškim standardom određen je tabelarni prikaz pojedinačnog i ukupnog broja radnika u kuhinji. Dalje se navodi:*

*„ Na održavanju čistoće prostorija za boravak djece, sanitarija i ostalih pratećih prostorija ( predsoblje, garderobe, uredi, terase), vanjskih površina i igrališta čija je ukupna površina 300 m<sup>2</sup>, raspremanju i spremanju ležaljki i dezinfekciji igračaka radi jedna spremačica u punome radnom vremenu.*

*Ako dječji vrtić ima 3.000 m<sup>2</sup> vanjskog prostora, na održavanju i uređivanju toga prostora radi jedan radnik s punim radnim vremenom.*

*U dječjem vrtiću koji ima 400 djece, na poslovima pranja, glačanja i šivanja radi jedan radnik s punim radnim vremenom, ukoliko to nije povjereno odgovarajućem servisu.*

*U dječjem vrtiću koji ima 400 djece, na poslovima nabave, prijevoza hrane, grijanja i održavanja prostora (popravci) rade dva radnika s punim radnim vremenom. Ako dječji vrtić*

*ima više objekata, potrebno je zaposliti jednoga radnika s punim radnim vremenom u svakom objektu s vlastitom kotlovnicom.“*

Zaposlenici u ustanovama za rani i predškolski odgoj koji nisu stručni radnici, a rade na poslovima kuhanja i održavanja čistoće i tehničke sigurnosti, vrlo su važan sektor unutar ustanove. Oni su nezaobilazni dio razvojnog tima koji prati redovne i posebne potrebe u sklopu ostvarenja odgojno-obrazovnog rada. Bez zajedničke sinergije za koju je prvenstveno odgovoran voditelj ustanove, teško se može zamisliti provođenje bilo kojeg programa uključujući i inkluzivni program odnosno inkluzivni odgoj i obrazovanje.

Zahtjevi tehničke službe odnose se na zadovoljavanje specifičnih potreba djece ranog i predškolskog uzrasta. Stvaranje uvjeta za pomoć kod posebnih potreba također spadaju u tehničke poslove domara ili kućnih majstora. Ako se radi o uključivanju djece s tjelesnim teškoćama, potrebno je premostiti barijere u prostoru, prilagoditi opremu, sanitarni čvor, dvorišni prostor itd. Također je važna fizička pomoć odgojiteljima u organiziranju radnih aktivnosti s djecom izvan ustanove. Opremanje adekvatnih prostora za rad posebnih skupina, intervencije u prostoru, savjetovanje o sigurnosti i zaštiti, spadaju u važne preduvjete materijalnih uvjeta koje ustanova mora osigurati. Tehnička služba educirana je o specifičnostima načina korištenja raznih pomagala i materijala u radu s djecom. Pravilno gospodarenje sa sredstvima rada spada u važan dio poslova tehničke službe. Tehnička služba u principu prati rad odgojitelja, njegove upute i zajednički planiraju dijelove aktivnosti koji se odnose na higijenu, pravodobnu pripremu prostora za rad i brigu nad sredstvima za rad.

Posebna briga je nadzor vezano za zaštitu na radu, zaštitu od požara, sigurnosti dječjeg igrališta i ostalih zakonskih preduvjeta za funkcioniranje redovnih i posebnih programa.

Rad spremačica traži visoku razinu brige za čistoću i njenu stalnu prisutnost u svim dijelovima dana kada se odvija pedagoški rad. Suvremeni načini rada ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje provode se korištenjem različitih materijala za rad s djecom, a trajanje aktivnosti apsolutno je prilagođeno interesima djece. U tom slučaju organizacija rada spremačica mora biti u službi kontinuiranog nadzora i pomoći oko čistoće. Zajedničkom brigom doprinosi se organizaciji rada koja ne remeti rad odgojiteljima, a omogućava djeci sigurnost i zdravlje u prostoru u kojem borave.

Osim tehničkih potreba, važna je i prihvatljivost inkluzivnih programa od strane svih radnika. Senzibilitet i empatičnost djelatnika koji daju tehničku podršku programu iznimno je važna komponenta i karakteristika koja bi trebala utjecati na odabir radnika. Kod zapošljavanje nestručnih radnika, voditelj ustanove upoznaje kandidata sa zahtjevima radnog mjesta. Važno je da radnici osvijeste potrebu kulturnog ophođenja na budućem poslu, potrebu pridržavanja



etičkog kodeksa i upoznaju svu kompleksnost radnog procesa, uzimajući u obzir sinergijskih dionika koja može povećati radnu efikasnost. Nepredvidljivost je jedna od odlika predškolskog programa i svaki tehnički radnik treba biti upoznat s takvom radnom dinamikom, kako bi mogao pravovremeno odgovoriti na potrebe procesa.

Sigurnost i zdravlje djece temeljne su zadaće ustanove koja skrbi o djeci. Zato je važna sinergija svih djelatnika u prevenciji nepoželjnih događaja. Iznimno je značajankvalitetan nadzor nad sigurnošću cijele ustanove u unutarnjem i vanjskom dijelu.

Izuzetno je važno imati savjesne i profesionalne kadrove koji se bave pripremom hrane i nadzorom nad sigurnošću pripreme hrane u predškolskoj ustanovi u skladu sa HACAP-sustavom<sup>11</sup>. Uključenost djece sa intolerancijom na hranu, prehrambenim poremećajima, različitim oboljenjima, iziskuju važnu brigu (osim odgojitelja) i kuhara i zdravstvenog voditelja. Takve posebnosti dječjeg zdravlja traže pažljivo pripremljene jelovnike, protokole i nadzore nad sigurnom pripremom hrane, te koordinaciju sa zdravstvenim voditeljem, odgojiteljima i roditeljima kako bi se zadovoljilo dječje potrebe uključujući normativni i kvalitativni dio obroka. Osim zdravstvenih teškoća postoje specifičnosti uključivanja djece koja imaju različite prehrambene navike prihvaćene iz svojih obitelji vezano za kulturološko određenje i posebne zahtjeve roditelja. U tom dijelu važno je uskladiti suradnju kuhara, zdravstvenog voditelja sa odgojiteljima. Sve navedeno govori u prilog tome da briga za inkluzivnu pedagogiju uključuje brigu različitih zanimanja unutar predškolske ustanove. Potrebno je i važno, pristupiti poslu na najveći profesionalni način, njegujući tolerantne odnose unutar ustanove kako bi se zajedničkom sinergijom omogućilo planiranje, programiranje i provođenje redovnog odgojno-obrazovnog rada, a posebno inkluzivnih programa.

Nestručni radnici značajno utječu na ozračje, a time i na kulturu ustanove. Njihova osobna angažiranost, intrinzična motiviranost doprinose su dobrim odnosima, ugodnom okruženju i prihvaćenosti takve ustanove od različitih njenih dionika. Zadatak je voditelja ustanove da brine o dignitetu struke kojom se bavi tehnička služba unutar ustanove. Ona se njeguje

---

<sup>11</sup> HACCP, je engleska kratica za **H**azard **A**nalysis and **C**ritical **C**ontrol **P**oint. Možemo ga definirati kao proces analize opasnosti i kritičnih kontrolnih točaka koji obuhvaća cijeli niz preventivnih postupaka s krajnjim ciljem – **osiguravanje zdravstveno ispravne hrane**. Baziran je na znanstvenim činjenicama. Najjednostavnije se može reći da je HACCP zapravo **sustav samokontrole**, ali i sustav kvalitete kojim osiguravamo neškodljivost hrane.

Od 01.01.2009. prema Zakonu o hrani ([NN 46/07](#)) „Subjeki u poslovanju s hranom moraju uspostaviti i provoditi redovite kontrole higijenskih uvjeta u svim fazama proizvodnje, prerade i distribucije hrane, osim na razini primarne proizvodnje i pripadajućih djelatnosti, u svakom objektu pod njihovom kontrolom, provedbom preventivnog postupka samokontrole, razvijenog u skladu s načelima HACCP-a“. To u prijevodu znači da je uvođenje HACCP sustava obaveza svih koji rade s hranom, kao što su: (...) dječji vrtići.

Izvor: Zavod za javno zdravstvo, <https://www.zzjzdnz.hr/hr/usluge/haccp> ( 10.6.2019.)

zajedničkim formalnim i neformalnim susretima, uključivanjem svih radnika u zajedničke projekte. Također je neizostavna potreba informiranosti zaposlenika o provedbi protokola kojih se trebaju pridržavati svi zaposlenici ustanove. Svi nestručni radnici moraju odavati zadovoljstvom za vrijeme boravka među djecom. Kulturu ustanove jača i njihova urednost, izgled radne odjeće i obuće i diskretnost u kontaktu s djecom. Samo zadovoljni radnici koji prihvaćaju profesionalno svoj posao i koji su na isti način prihvaćeni od kolektiva mogu biti doprinos zajedničkom jačanju inkluzivnih zahtjeva uz sve ostale dionike.

Ponekad se djeca emocionalno vežu za tehničko osoblje i iznimno je važno da osnovna pedagoška načela prate i nestručni radnici u ustanovi, jer svatko od njih svojim ponašanjem utječe na odgoj djece. To su radnici koji dolaze u neposredan kontakt sa djecom, njihovim potrebama i od njih se očekuje profesionalna odgovornost. Kvalitetan kontakt i suradnja sa odgojiteljima na posredan i neposredan način utječe na odgoj djece. Etički pristup je također važno pitanje, jer kodeks ponašanja vrijedi za sve djelatnike ustanove. Nestručni radnici koji svakodnevno dolaze u kontakt s roditeljima trebaju biti distancirani od kvalifikacija vezano za ponašanje djece, odnosa odgojitelja prema djeci i obrnuto.

Zaposlenici vezani za ekonomsko-pravne poslove, također su u stalnom kontaktu sa dionicima u ustanovi i izvan nje. Svojim profesionalnim pristupom, utječu na suradnju i zajednički doprinose kvaliteti i kulturi ustanove. U svakodnevnom radu, nestručni radnici trebaju biti na usluzi svim dionicima sustava svjesni važnosti ulaganja u osobni razvoj. Organizacija inkluzivne pedagogije iziskuje posebne pripreme tehničkog osoblja kako bi se program mogao nesmetano odvijati.

#### **4.4. Voditelj odgojno-obrazovne ustanove**

Hrvatske osnovne i srednje škole, vrtići, učenički domovi i druge odgojno - obrazovne ustanove uvijek su imale čelnu osobu čija se funkcija kroz povijest različito nazivala. Najčešći su nazivi za voditelja ustanove: ravnatelj, upravitelj i direktor. Sva tri naziva su riječi standardnog hrvatskog jezika, s tim da su prva dva hrvatskog porijekla, a treća stranog porijekla. Ravnatelj je izvedenica od glagola ravnati što znači činiti nešto ravnim, ali i upravljati, voditi. Sve tri riječi imaju muški i ženski oblik te osiguravaju i spolnu jezičnu ravnopravnost (Bežen, 2017).

U Republici Hrvatskoj voditelji ustanova za rani predškolski odgoj i obrazovanje su ravnatelji / ice. U ovom specijalističkom radu terminologija ravnatelja vezuje se uz voditelja ustanove i tako će biti korištena.

Njihova uloga u radu predškolskih ustanova određena je zakonom, statutom ustanove, sistematizacijom radnog mjesta, specifičnostima ustanove, strateškim i operativnim planom. Ugledni udžbenik (Bush,2007) navodi definiciju vođenja ustanove kao obrazovnog upravljanja / administracija. Definicija vođenja prema Winston i Peterson (2006,2007): „Vođa je jedna ili više osoba koja odabire, oprema i obuhvaća te utječe na pojedinca ili na više sljedbenika koji raspolažu različitim talentima, sposobnostima i vještinama te ih fokusira na misiju i ciljeve organizacije utječući na dobrovoljno i entuzijastično ulaganje duševne, emocionalne i fizičke energije na zajednički koordinirani trud s ciljem ostvarenja misije i ciljeva organizacije“ (Alfirević, Pavičić, Relja 2016).„Obveze i odgovornosti ravnatelja pripadaju u interdisciplinarnu profesionalnu domenu koje ravnatelj prihvaća kao najprofesionalnija osoba“ (Vican, D.,Sorić,I.,Radeka, I. 2016:27).

Ravnateljski posao spada u generičke tj. menadžmentske poslove čije kompetencije su primjenjive na različite vrste organizacija, organizacijskih okruženja i nazivaju ih menadžmentskim zadacima ili funkcijama. Za uglednog teoretičara Druckera (Drucker i Maciariello 1973./2008.) menadžeri su odgovorni za rezultate poslova koji obavljaju članovi njihove organizacije.

Voditelji odgojno obrazovne ustanove imaju vrlo kompleksan zadatak kada je u pitanju menadžment, upravljanje i vođenje ustanove. Njihova uloga je postavljanje ciljeva, organizacija rada, motivacija zaposlenika, pravilna komunikacija, mjerenje učinkovitosti i profesionalni razvoj zaposlenika kao i osobni profesionalni razvoj. „*Pedagoško vođenje treba imati svoje mjesto u lancu upravljanja u smislu povezivanja odgovornosti i autoriteta*“ (Vican, D., 20016:77).

Vođenje ustanove s ciljem poticanja pluralističke prakse, uvođenjem dodatnih programa i težnjom uvažavanja suvremenih pedagoških spoznaja utemeljenih na holističkoj, humanističkoj, multikulturalnoj i inkluzivno osviještenoj praksi, iziskuje model upravljanja koji traži vještine, alate i planove za ostvarenje postavljenih ciljeva.

Vođenje ustanove zahtjeva znanja i sposobnosti kako stručnih, zakonskih tako i tehničkih i raznih drugih kompetencija koja se isprepliću kroz osiguravanje uvjeta za rad i napredak ustanove. U vođenju ustanove potrebno je imati dovoljno jaku motivaciju, znanja i kompetencijske vještine kako sa dionicima unutar ustanove tako i izvan nje.

Obrazovni menadžment koegzistira na tri razine: mikro razini koju sačinjavaju dionici unutar ustanove, na makro razini koja se bazira na političko-ekonomskim čimbenicima, lokalnoj i državnoj razine, te na organizaciji svojih resursa.

U vođenju ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, zakonom je propisano što temeljno treba posjedovati onaj koji je vodi. Zakonski zahtjevi (formalna znanja) vrlo su kontradiktorni prema zahtjevima koji se postavljaju pred ravnatelje u praksi (neformalna znanja). Zakonodavac je odredio razinu obrazovanja uz određene uvjete: stručna sprema za odgojitelja ili stručnog suradnika i najmanje pet godina iskustva na tim poslovima. Praksa pokazuje da su kompetencije za vođenje ustanove daleko zahtjevnije. Uz stručno pedagoške, komunikacijske kompetencije, potrebno je imati i menadžerske, ekonomske, financijske, digitalne, komunikacijske, kreativne i mnoge druge kompetencije. Voditelj ustanove odgovoran je za sve što je u nadležnosti funkcioniranja ustanove, a uspjeh ustanove ranog i predškolskog odgoja uglavnom se vezuje za voditelja i timski rad njegovih suradnika. Za plan jačanja i razvoja ustanove potrebna je stalna analiza i istraživanje prakse.

Za ustanovu je važan ravnatelj koji prepoznaje snagu svojih djelatnika, koji prilazi njihovim sposobnostima potičući ih i akumulirajući njihove jake strane. Njegova učinkovitost očituje se u liderskom ali demokratskom i transformacijskom stilu vođenja kojim jako i jasno može motivirati zaposlenike prema zajedničkim ciljevima. Ravnatelji trebaju biti inkluzivni voditelji. Da bi to postigli, prvo trebaju prihvatiti različitost svojih zaposlenika, na čiji odabir najčešće ne mogu osobno utjecati iz zakonskih, ekonomskih, društveno političkih ili organizacijskih razloga. Voditelji ustanove najčešće ne biraju svoje zaposlenike ili pomoćnike. Tu se prvenstveno misli na praksu gdje ravnatelji „nasljeđuju“ zaposlenike, odnosno preuzimajući funkciju nemaju mogućnosti odabira radnika. Sva nova zaposlenja su u skladu sa zakonom i u rukama su Upravnog vijeća koje donosi odluke na prijedlog ravnatelja. To deklarativno izgleda kao konstruktivna radnja, ali može biti u suprotnosti sa mišljenjem ravnatelja. Zakonska nedefiniranost i mogućnosti različitog tumačenja zakonskih odredbi kao i pravo prvenstva određenih kategorija, rezultati natječaja idu u prilog osobama koje ne moraju nužno zadovoljavati kriterije voditelja vezano za zahtjeve radnog mjesta. Drugačijim načinom odabira radnika, voditelj bi bio u poziciji pravilnijeg vrednovanja kompetencija za određeno radno mjesto. Utjecaj različitih geografskih položaja ustanova, također može biti otegotna okolnost kod zapošljavanja kadrova jer u ruralnim sredinama, na otocima, u manjim sredinama često je teško dobiti zaposlenike s profilima obrazovanja koji su potrebni za provođenje inkluzije (npr. za rad sa djecom s teškoćama). Udaljenost ustanova od centara koji educiraju i dodatno obrazuju kadrove često onemogućava vođenje plana profesionalnog razvoja u smjeru kojim ravnatelj želi.

Zato voditelj ustanove treba prihvatiti različitosti svojih zaposlenika i tražiti prihvaćanje zaposlenika međusobno. Takvo zalaganje ima dugoročan uspjeh i prva je pretpostavka pripreme za inkluzivnu pedagogiju.

Da bi ustanova doživjela reformaciju ili uvela novine kao što su novi programi, aktivnosti i postavljanje ciljeva inkluzivne pedagogije, od iznimnog značaja je konstruktivni pristup i intrinzična motivacija svih dionika ustanove. Takvu motivaciju i emocionalnu privrženost, postići će korištenje transformacijskog stila vođenja koji će objediniti zajedničke snage i pokazati njihove težnje. Motiviranost za inkluzivnu pedagogiju mora biti iskrena i u nju se treba vjerovati. Odabir smjera razvoja ustanove u rukama je uspješnog ravnatelja.

Pitanje se postavlja je li društvo vrednuje dobre ravnatelje? Jesu li svi ravnatelji na istoj startnoj poziciji na početku svoga rada, imaju li svi iste uvjete i je li se njihov rad vrednuje na pravilan način? Sustav odgoja i obrazovanja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja ima ravnatelja koji je vezan mandatom od četiri godine i za njegovo zapošljavanje zakonodavac ne traži razvojni ili strateški plan kao uvjet odabira. U takvim uvjetima na ravnatelju je da prepozna u sebi potencijal i intrinzičnu motiviranost za učenje o načinima razvoja svoje ustanove kao pretpostavke napredovanja. Viziju ustanove definiraju zajednički ravnatelj i ostali zaposlenici, ali naponi i poticanje da se strateški promišlja i ostvaruje vizija, ipak je zadaća ravnatelja. Voditelj ustanove treba biti usmjeren cjeloživotnom učenju, jačanju svojih znanja i kompetencija, treba biti vizionar i pokretač. Ustanova u kojoj djelatnici vjeruju ravnatelju svakako će polučiti bolje rezultate. Takav odnos jača klimu ustanove i nameće joj veće standarde. Analiziranje i istraživanje prakse, vrednovanje ostvarenih aktivnosti uključeno je kroz nastavni kurikulum, ali i kroz operativne i financijske planove.

Vezano za inkluzivni odgoj i obrazovanje temeljno je da voditelj prihvaća različitosti kako u društvu tako i u odgojno-obrazovnoj inkluzivnoj politici. Inkluzivno osviješteni voditelj je profesionalno pripremljen, educiran i njegova društvena uloga usmjerena je zahtjevima inkluzije. Zadatak mu je osigurati sve potrebne uvjete za rad programa. Potičući inkluziju djece s teškoćama, voditelj treba osigurati tehničke i materijalne pretpostavke za opremu prostora kao i kadrovska rješenja (provoditelje programa) sukladno zakonskim propisima.

Inkluzivnu politiku ustanove potrebno je prezentirati Osnivaču i dobiti podršku u užoj i široj zajednici. To treba biti strateško pitanje s kojim se skreće pozornost na stanje društva, uže i šire zajednice, na kritike iz političkih krugova i na sposobnost ravnatelja da pronađe modele konsenzusa vezano za inkluzivne procese. Ukoliko su sve radnje vezano za uvođenje inkluzivnih programa prihvatljive osnivaču i zajedno snjim dijele iste vizije, tada je jasniji ishod, a očekivanja su realnija. U obrnutom slučaju voditelj ima vrlo zahtjevnju misiju i upitno

je može li i u kolikom obimu realizirati program. Ipak, s obzirom da su voditelji pedagoški radnici, njihova glavna okupiranost je unaprjeđivanje pedagogije. Važno je stremiti promjenama i izložiti svoj akcijski plan na adekvatan i prihvatljiv način osnivaču ili široj zajednici koristeći isticanje načela humanizma, i doprinosa inkluzivnim vrijednostima.

Pravo na različitost, na prihvaćanje izazova društva, globalizma, svojevrsni je indikator za ravnateljske kompetencije u suvremenom društvu.

Da bi bio inkluzivno pripravan, ravnatelj treba znati sa kakvim resursima raspolaže, kakva je klima u ustanovi, koji inkluzivni programi traže veći angažman i je li ustanova stekla sve preduvjete za otvaranje novih programa. Također je važno uočiti mogu li promjene negativno utjecati na rad dionika sustava. Suvremeni iskorak društva, stvaranje novih marginalnih skupina roditelja (kao što su roditelji različite seksualne orijentacije) svakako su jedna od globalnih izazova kojima će sve više biti izložene ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje.

Glavne pritužbe upućene ravnateljima upravo su od roditelja. One su redovno u funkciji zaštite prava svoje djece i roditeljskih prava. Suvremeno društvo traži afirmiranje prava na različitost osobnosti kako djelatnika tako i roditelja u predškolskoj ustanovi. Različite osobnosti i opredjeljenja izazov su za cijelu ustanovu. Jačanje multikulturalnosti, osobna orijentiranosti prema nultoj stopi tolerancije na netrpeljivost, separaciju, jača okruženje i društvo u cjelini. Ravnatelj ustanove mora biti spreman na izazove vremena koje dolazi, na slobode i prava koja mogu proizići iz novih različitih deklaracija. Zbog toga je uloga ravnatelja u zajednici i društvu vrlo važna i predstavlja okosnicu raznih kompetencija s ciljem pravovremenog uključivanja u izgradnju miroljubivog, podržanog i osviještenog okruženja za rast i razvoj djece.

Provedena su različita istraživanja o poželjnim osobinama rukovoditelja. Pokušalo se doći do saznanja koje su psihološke i socijalne osobine dobrog rukovoditelja (Rijavec, 1995; Robbins, 1991). Također su rađena istraživanja vezano za stilove rukovođenja iz čega su proizašla tri stila: autokratski, demokratski i *laissez-faire* stil (Byars, 1991.; Drandić, 1993). *Laissez-faire* je stil vođenja gdje voditelj daje veliku slobodu radnicima i ne upliće se mnogo u njihova odlučivanja. Rezultati govore da stil ovisi o različitim situacijama, ali se demokratski stil smatra temeljem vođenja. Stilovi vođenja vezani su za različite situacije, osobine osoblja, kontekst ustanove. Osobnost ravnatelja koji vodi svoj tim liderskom motivacijom traži sljedbenike i rezultate.

Blanchard (1995) navodi tri stila vođenja: dirigiranje, podržavanje i poučavanje, ali ipak smatra da nema najboljeg stila. Autori istraživanja (Luthans, 1995.; Wubbolding, 1998 ;

Chapman, 2003.; Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004) polaze od toga da dobar vođa može biti samo onaj koji ima talent za vođenje.

Sve osobine ravnatelja kao i stilovi vođenja trebaju se promatrati u kontekstu kompleksnih međuljudskih odnosa. Obrazovne, psihološke i druge osobine zaposlenika traže različite pristupe, pa je do danas vidljivo da i suvremeni timski i transformacijski pristup imaju u nekim segmentima nedostatke. Razmišljanja o vođenju predškolske ustanove s pozicije spola, dovela su do znanstvenih istraživanja Kelly i Pamphilon (Seme Stojnović, Hitrec 2014) o suptilnijem stilu vođenja osoba ženskog spola, zatim (Berkly,1986 ), Hrad 2005.,45) ističu da se „vođenje predškolskih ustanova razvija u smjeru timskog rada i više je usmjeren na proces vođenja, a manje na vođu i njegove sljedbenike“. U Republici Hrvatskoj, voditelji predškolskih ustanova su većinom žene.

Novija istraživanja govore o specifičnosti modernog doba u kojim se slika vođenja mijenja na način da ulogu voditelja preuzimaju i zaposlenici koji nisu u funkciji vođenja, ali participiraju u donošenju odluka kroz timski rad. Distribuirane funkcije vodstva tako postaju novija praksa mnogih organizacija (Yukl,2006). Spillance (2006) koje „identificiraju tri vrste distribuiranog vođenja: suradničku distribuciju, kolektivnu distribuciju i koordiniranu distribuciju“ (Slunjski 2018). Ipak različita su promišljanja o distributivnom vođenju. Neka novija istraživanja vide „distributivno vođenje kao zabludu“ (Torance, 2013), Colmer (2013), Heikka (2014). Suvremene spoznaje uočavaju povezanost distributivnog vođenja sa novima pedagoškim vođenjem koje je usmjereno na mijenjanje ustanove, uključivanje djelatnika u vođenje s ciljem učenja i poticanja znanja na svim razinama. Važnu ulogu imaju međuljudski odnosi koji ustanovu čine prepoznatljivom i osnažuju njenu kulturu. U takvim uvjetima pedagoško vođenje ima bolje ishode. Ravnatelj koji nije isključiv, koji prilazi konstruktivno problemu (izazovu), može biti ključni čimbenik u pronalaženju odgovora na inkluzivna pitanja, ali odgovori nikad ne smiju biti jednoznačni i potrebno je uzeti u obzir široko socio-kulturološko ozračje društva.

Analiza profesionalnog usavršavanja također je jedna od poslova voditelja ustanove koji treba svojim razvojnim planom predvidjeti osposobljavanja, edukacije, usavršavanja svojih stručnih radnika, a (prema potrebi) i ostalih radnika.

Odgovornost i ostala stručna vijeća kao što su zajednice učenja, kolegiji stručnog tima i radni sastanci trebaju rezultirati profiliranjem djelatnika koje će ravnatelj birati u timove za provođenje inkluzije. Članovi tima (radne skupine) za provođenje inkluzije su profesionalne osobe na koje se ravnatelj može osloniti i čiji program rada i aktivnosti govore o kvaliteti njihovog rada i zajedničkoj viziji. Timove za provođenje inkluzije imenuje ravnatelj na

internoj razini. Oni se zajednički bave promjenama i načinima planiranja podrške bilo da se radi o djeci s posebnim potrebama, djeci s teškoćama, darovitoj i nekim drugim skupinama djece. Profesionalni razvoj ravnatelja i napredak ustanove očituje se u implementaciji prakse inkluzivnog odgoja i obrazovanja. Ti procesi ne odnose se samo na inkluziju djece sa teškoćama već na sve „razlike s kojim djeca i učenici ulaze u formalni odgojno obrazovni sustav“ (Radeka, I., Vican, D., 2017).

Zaključno, permanentnim ulaganjem u svoje usavršavanje „ravnatelj bi trebao biti visoko kvalificiran i kompetentan stručnjak koji u skladu s najvišim stupnjem samostalnosti i odgovornosti, profesionalno upravlja odgojno-obrazovnom ustanovama“ (Krce Miočić, B., Karamatić Brčić, M., Sorić, I., 2017).

Izazovi za ravnatelja-voditelja ustanove mijenjaju se napretkom društva, migracijama stanovništva, različitim ekonomskim statusom obitelji. U takvim promjenjivim uvjetima mijenjaju se i inkluzivni zahtjevi koji dolaze od djece, ali i roditelja, iziskuju suradnju svih dionika i jačanje osviještenosti o potrebama drugih i drugačijih. Preduvjet inkluzivnom pristupu je suvremeno vođenje koje prepoznaje specifičnosti sustava, posebnosti dionika i odgovor je na osobnu i društvenu motivaciju zaštite ranjivih i potrebitih skupina društva.

#### **4.5. Uloga roditelja**

Za zdravi razvoj djeteta iznimno je važna uloga oba roditelja. Socio-emocionalnu povezanost djeteta uspostavlja s ocem i majkom u ranom razdoblju i ona je temelj kasnijeg razvoja (Fletcher i sur., 2004). „Uloge oca i majke nisu jednake, svaka daje svoj doprinos u razvoju djeteta“ (Petani, 2011).

Roditelji su važni dionici sustava za rani odgoj i obrazovanje bez obzira da li se radi o redovnom programu, ili programu koji potiče inkluzivnu pedagogiju. Ostvarivanje partnerskog odnosa odgojitelja i roditelja dio je humanističke koncepcije u kojoj se potiču prava roditelja da kroz programe participiraju u radu ustanove i sukonstruktivistički doprinose ostvarivanju dobrobiti za dijete. Posebno se to odnosi na inkluzivnu pedagogiju koja se ne može i ne smije ostvarivati bez učešća roditelja i obitelji. Ovisno o kakvom je uključivanju riječ, inkluzivna pedagogija polazi od obitelji kao temeljne značajke. Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje ističe važnost partnerstva s roditeljima kao velike dobrobiti u interesu djece. Nadalje u Nacionalni kurikulumu navode se „*poštovanje, prihvaćanje različitosti, ohrabrivanje, podržavanje, aktivno slušanje i ostala ponašanja koja omogućavaju reciprocitet u razmjeni informacija u svezi s djetetom te primjereno i usklađeno*



*odgojno-obrazovno djelovanje prema djetetu, a sve s ciljem djetetove dugoročne dobrobiti“* ( Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, 2014:12).

Predškolske ustanove trebaju omogućiti: *„roditeljsko djelatno sudjelovanje u oblikovanju vizije ustanove te prilike za sudjelovanje roditelja u planiranju, realiziranju i evaluaciji odgojno-obrazovne prakse“*(Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje , 2014:12).

Razna istraživanja koja idu u pravcu uključivanja roditelja u odgojno-obrazovni sustav, a temeljno su to ustanove za rani i predškolski odgoj, navode poveznicu između postignuća djece i njihovog uspjeha u školi i u socijalnim kontaktima (Mc.Wayneisur.,2004). Uočena je direktna veza između održavanja aktivnih kontakata roditelja sa školom, suradnjom i pozitivnom komunikacijom s nastavnim kadrom i uspjeha djece u školi. Roditeljska uključenost doprinosi boljoj spremnosti djeteta za školu (Lau i sur., 2011) te razvoju socio-emocionalnih vještina u djece (Albright i sur.,2011). Rezultati istraživanja Galindo i Sheldon (2012) ukazuju na pozitivne učinke roditeljske uključenosti u partnerstvo s odgojiteljima na razvoj čitalačkih i matematičkih vještina u djece.

Partnerstvo roditelja i predškolske ustanove kao preduvjet inkluzije očituje se kroz različite projekte:Cilj nizozemskog projekta „Roditelji i raznolikost“ (Van Keulen, 2004) trebao je pokazati kako se može unaprijediti komunikacija i suradnja između odgojitelja odnosno učitelja prvog razreda i roditelja. Projekt je realiziran od 2003. godine do 2005. godine i nakon cijelog projekta u kojem se sustavno radilo na poticanju uključivanja roditelja na suradnju sa profesionalcima u instituciji putem predavanja, radionica, brošura, metodičkih uputa, projektnih zadataka i slično, roditelji su zajednički u timu osvijestili potrebu suradnje. Zaključak projekta je da je ulaganje u roditelje i jačanje partnerstva s roditeljima vrijedno svakog truda i da je pedagoško partnerstvo izuzetna dobrobit za svih koji u njemu sudjeluju, na korist djeci.

Istraživanje o sudjelovanju roditelja na radionicama (Ljubetić, 2007) pokazalo je da samo deset posto roditelja čija su djeca upisana u predškolske programe sudjeluje na radionicama za roditelje. Matov (2014), navodi da je maleni broj očeva uključen u neke oblike radionica za roditelje.

Neka istraživanja (Atkinson,1987) pokazala su da se na ulogu roditelja gleda tradicijski. Uloga majke je primarna. Ona je temeljna u brizi i skrbi, a očeva je posredna i svodi se na primarno osiguravanje materijalne potrebe. Novija istraživanja su pokazala da se zadnjih desetljeća uloga očeva promijenila i povećala prisutnost u odgoju, te da otac ima važnu ulogu u obitelji i povezanosti s potrebama djeteta (Pleck, Masciadrelli, 2003).

Autorski projekt koji provodi Dječji vrtić „Biograd”Biograd na Moru „ Recimo Da obitelji” ( Školske novine br.35, 2015) započet 2009 godine (autorica E.Brzić), zasnovan je na želji za poticanje povezanosti obitelji i ustanove na način da se jednako uključuju i očevi i majke u projekte sa i za djecu. Analize su pokazale da je uključenost očeva u aktivnosti s djecom manja nego majki. Projekt „Recimo Da obitelji“ rezultirao je da se u deset godina provođenja uključilo oko 50% očeva. Povratne informacije koje su odgojitelji dobili od očeva sudionika projekta su, da im je to bilo na početka naporno i smatrali su da njihov doprinos nije važan. Zadnjih godina postoji tendencija većeg sudjelovanja u programu. Dobrobit projekta je poticanju druženja cijele obitelji s djecom kao i rušenje predrasuda i barijera između socijalnog, kulturnog i ostalog različitog statusa roditelja. Važnost odgojnog modela kojim se ulaže u djecu prepoznat je od roditelja i novi trendovi pokazuju da se očevi sve više uključuju u aktivnosti s djecom. Dobrobit projekta vezan je za povezanost obitelji uključujući i širu obitelj koja je izuzetno važna i nerijetko je sastavni dio primarne obitelji iz tradicionalnih i ekonomskih razloga. Mnogi psiholozi ističu važnost sudjelovanja šire porodice u ranom razvoju djece. Također su uključena djeca bez jednog roditelja kroz sudjelovanje članova obitelji ili prijatelja roditelja. Takav situacijski poticaj i kooperativnost potiče djecu na promišljanje o prihvaćanju različitosti i jačanje zajedništva. Suvremeno društvo sve više se uočava s rastavama roditelja, međutim isto tako suvremeno društvo pokazuje tendenciju „razumnijih“ rastava u kojima oba roditelja participiraju u odgoju djece i zajednički se brinu o njima. Takve obitelji se putem projekta vrtića „Recimo Da obitelji“ svake godine zajedno sastaju i provode zajedničko vrijeme sa svojom djecom što je za djecu rastavljenih roditelja izuzetno važno jer se osjećaju prihvaćeno od oba roditelja.

Današnje suvremeno društvo suočeno je s poticanjem prava na odabir roditeljskih uloga ( roditelj 1 i roditelj 2). Međutim uočene su grupacije u društvu koje žele zadržati nazive svojih roditeljskih uloga i njihova prava također je potrebno uvažiti. Postavlja se pitanje je li roditelji blagonaklono gledaju na promijenjene terminologije naziva roditeljstva ili imaju dvojbe? U tom slučaju primjer inkluzivnog projekta „Recimo Da obitelji“ Dječjeg vrtića „Biograd“ baštini riječ otac i majka kao primarnu terminologiju.

Rous i suradnici (2003), u svom istraživanju uključenosti roditelja u rad ustanove za rani i predškolski odgoj ističu značaj stupnja obrazovanja roditelja, zatim njihov socioekonomski status kao i vjersku i rasnu pripadnost. Istraživanja koja je ta autorica provela pokazala su da programi koji su ponuđeni za roditelje pripadnike bijele rase ne zadovoljavaju potrebe roditelja druge rase i obrnuto. Ostala istraživanja pokazala su da su u projekte i radionice za

roditelje više uključeni roditelji sa boljim ekonomskim statusom. Kao razlog se navodi više slobodnog vremena, bolji prijevoz, visina ostalih troškova .

Istraživanja koja su proveli (Foot i sur., 2000) na uzorku od 911 roditelja, pokazala su da odgojitelji i roditelji nemaju ista očekivanja od predškolske ustanove. Sigurnost i briga za djecu bila je prvi odabir roditelja. Kako bi poboljšali suradnju sa roditeljima, odgojitelji moraju ojačati odnose s roditeljima i potaknuti suradnju. Istraživanje provedeno (Matov, 20014) kaže da su stavovi odgojitelja i roditelja čimbenik koji utječe na njihovu suradnju. Čimbenici otvorenosti (Matov,2014:5), *„doprinose iznošenju stavova, razmjeni mišljenja, upoznavanju potreba drugih, s kojima pokušavamo ostvariti suradnju“* u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje.

Suradnja odgojitelja i roditelja često se treba preispitati i otvorenom komunikacijom unaprijediti. Istraživanje o ne prihvaćanju suradnje roditelja s odgojiteljima, Bruckman i Blanton (2003) navode kao razlog način ponašanja odgojitelja prema roditelju, odnosno negativni stavovi odgojitelja prema roditeljima nižeg socijalnog statusa.

Odgojitelji su u svom radu suočeni s različitim stilovima roditeljstva. Radi kvalitetne uspostave partnerskih odnosa, potrebno je biti u stalnom kontaktu s roditeljima. Roditelji imaju različita mišljenja o ulozi odgojitelja odnosno različito gledaju na odgoj, a time i na brige za djecu. Roditelji koji prihvaćaju i vide dobrobit u suradnji s odgojiteljima, lakše će prihvatiti poruke i prijedloge koje ima dostavljaju odgojitelji. Roditelje koji nisu skloni vjerovati da djeca imaju korist od njihove suradnje s ustanovom odnosno odgojiteljima, trebaju se uključiti u osvještavanje važnosti suradničkog odnosa. Takve roditelje nije lako mijenjati, ali se uz planiranje i potporu posebnih programa i uz poticanje pravilne komunikaciju mora pokušati ostvariti povezanost.

U Nacionalnom kurikulumu za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, (2015:11) navodi se važnost da predškolska ustanova *„prepozna i odgovori na one potrebe roditelja, tj. skrbnika djeteta koje su im u određenoj fazi njegova roditeljstva prioritet, kao primjerice u ponudi primjerenih programa za njegovo dijete; u fleksibilnoj organizaciji prihvata djeteta; u prilagođavanju dnevnog ritma (prehrana, dnevni odmor) i sl; u zagovaranju prava i potreba djeteta ili u pronalaženju potrebnih informacija i resursa u službi koje mogu pospješiti razvoj djeteta“*

Na roditelje se gleda kao partnere i suradnike pa je tako navedeno u Nacionalnom kurikulumu za rani i predškolski odgoj, (2015:12) da predškolske ustanove trebaju omogućiti *„roditeljsko djelatno sudjelovanje u oblikovanju vizije ustanove te prilike za sudjelovanje roditelja u planiranju, realiziranju i evaluaciji odgojno - obrazovnog procesa“*.

Zanimljiv primjer pedagoškog partnerstva između roditelja i odgojitelja je nizozemski projekt *Roditelji i raznolikost* (Van Keulen, 2004) čiji je cilj unaprijediti komunikaciju i suradnju između roditelja i profesionalaca u predškolskim ustanovama i u prvim razredima Osnovne škole (Nenadić-Bilan, Matov, 2014:130). Zadaće projekata jesu: unaprijediti osobne kontakte roditelja i odgojitelja, unaprijediti suradnju obitelji i ustanova, osmisliti sredstva kako bi se navedeno realiziralo (priručnike, brošure, video snimke, module za uvježbavanje) te planirati buduću implementaciju ovog metodičkog pristupa. Redovito su organizirane radionice na temu obiteljske sredine, komunikacijske vještine, odgojni stilovi i običaji, kulturni šok ( interkulturalnost) i dr. Roditelji su također uvježbavali nekoliko uloga: živjeti zajedno, raditi zajedno, misliti zajedno i odlučivati zajedno. Projekt je realiziran u razdoblju od 2003. do 2005. godine, a rezultati su vrednovani prema sljedećim kriterijima: svjesnost i osjetljivost prema partnerstvu, percepcija roditelja i njihove različitosti, stavovi i ponašanja odgojitelja, metode i pristupi u realizaciji projekta, strategije implementacije projekta na razini ustanove te vanjska politika i suradnja. Rezultati projekta su potvrdili vrijednost ulaganja napora u poticanje pedagoškog partnerstva između roditelja i odgojitelja.

Zastarjeli stavovi pedagogije govore da bi se roditelji trebali slagati oko toga kako će odgajati djecu. Danas je rijetko pronaći oba roditelja koji se slažu apsolutno u tome što smatraju temeljnim vrijednostima važnim za odgoj. Roditelji se razlikuju po spolu, temperamentu, interesima, duhovnosti, pa je teško i gotovo nemoguće da u praksi djeluju identično. Djeca se također razlikuju i za njihov odgoj važna je uža i šira obitelj, institucija i zajednica. Jesper Juul je rekao: „Tisuću stvari određuje kako ćemo vlastite vrijednosti pretvoriti u praksu, i umjesto da jedni od drugih tražimo krajnju uniformiranost, mudrije je dopustiti da se međusobno nadahnjujemo i postupno razvijamo praksu koja neće biti u proturječju sama sa sobom“ (Juul, 2008).

Nadalje Juul navodi da je način na koji roditelji pokazuju svoju moć različita vezano za kulturu u kojoj žive. Način na koji roditelji koriste moć bez obzira na genetsko naslijeđe, oboljenje djeteta, sindrom, posebnost, najjače može odrediti koliko će dijete iskoristiti svojih potencijala.

Iz svega navedenog proizlazi da je uloga roditelja nezaobilazna u svim aspektima rasta i razvoja djece. Zato odgojno i obrazovane paradigme anticipiraju dobrobit inkluzivne pedagogija ranog i predškolskog uzrasta koja brine o osmišljavanju i uključivanju roditelja u svoje programe.

#### **4.6. Dionici na nacionalnoj i lokalnoj razini**

Dionici na nacionalnoj i lokalnoj razini važni za poticanje inkluzivne pedagogije obuhvaćaju resorno ministarstvo (Ministarstvo znanosti i obrazovanja), Agenciju za odgoj i obrazovanje, lokalnu zajednicu i ostale dionike koji su povezani zajedničkim ciljem suradnje, pomoći i podrške kroz zakonsku regulativu i suradničke koncepte.

##### **4.6.1. Uloga Ministarstva znanosti i obrazovanja**

Ministarstvo znanosti i obrazovanja zaduženo je (između ostalih područja obrazovanja) za rani i predškolski odgoj i obrazovanje u Republici Hrvatskoj. Zakonski akt vezan za to područje je Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju (N.N.br.10/97,107/07 i 94/13).

*„Ministarstvo znanosti i obrazovanja obavlja upravne i druge poslove koji se odnose na sustav predškolskog odgoja, osnovnoškolskog i srednjoškolskog odgoja i obrazovanja u zemlji i inozemstvu; nacionalni kurikulum; udžbenike, normative i standarde te druge uvjete za odgojno-obrazovni rad; razvitak školstva; učenički standard; inspekcijski nadzor; osnivanje i nadzor nad zakonitošću rada ustanova te osiguravanje financijskih i materijalnih uvjeta za rad u odgoju i obrazovanju; osposobljavanje djece, mladih i odraslih za stjecanje tehničkih znanja i vještina te djelatnost udruga u ovom području“.*<sup>12</sup>

U dokumentima MZO vezanim za strategiju navodi se:

*„Ministarstvo znanosti i obrazovanja zaduženo je strateškim dokumentima poticati razvoj obrazovanja počevši od ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.*

*Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije RH, kao strateški cilj do 2020. postavlja ostvarenje indikatora od „10% odlazne mobilnosti studenata i 5% dolazne mobilnosti studenata, što uključuje mobilnost za razdoblje studija i mobilnost za stjecanje cjelovite kvalifikacije“. „Obrazovanje i osposobljavanje 2020.“ krovni je strateški dokument Europske unije o obrazovanju. U njemu su istaknuta četiri ključna strateška cilja, a prvi je „da cjeloživotno učenje i mobilnost postanu realnost. Akcijski plan za internacionalizaciju obrazovanja za razdoblje 2015. - 2016. nastaje na rezultatima Akcijskoga plana za otklanjanje prepreka i jačanje međunarodne mobilnosti u obrazovanju za razdoblje 2010.-2012. koji predstavljaju primjer dobre prakse u uspostavljanju formalne suradnje obrazovne*

---

<sup>12</sup> Djelokrug rada i nadležnosti Ministarstva znanosti i obrazovanja RH u sustavu odgoja i obrazovanja

*politike s javnim politikama koje su važne u kontekstu mobilnosti (npr. imigracijska politika).*<sup>13</sup>

Ministarstvo znanosti i obrazovanja podržava sudjelovanje odgojno obrazovnih ustanova u projektima Europske unije putem Agencije za mobilnost na način<sup>14</sup>:

Obrazovanje i osposobljavanje

### **ERASMUS+**

- Ključna aktivnost 1 – Mobilnost u svrhu učenja za pojedince
- Ključna aktivnost 2 – Suradnja za inovacije i razmjenu dobre prakse
  - [opće obrazovanje](#)
  - [strukovno obrazovanje i osposobljavanje](#)
  - [visoko obrazovanje](#)
  - [obrazovanje odraslih](#).

**CEEPUS** - Srednjoeuropski program razmjene za sveučilišne studije

[Bilateralni program akademske mobilnosti](#)

### **Popratne mreže i inicijative**

- [eTwinning](#)
- [Euroguidance](#)
- [Europass](#)
- [Europska oznaka jezika](#)
- [Radna skupina stručnjaka za sustav kreditnih bodova u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju \(ECVET\)](#)
- [Mreža Eurydice](#)

Putem projekata Europske unije Ministarstvo znanosti i obrazovanja omogućava organiziranje aktivnosti iz inkluzivne pedagogije. Ono je uključeno u provedbu inkluzivne obrazovne politike Europske unije kroz različite projekte, npr. Projekt „Regionalna potpora inkluzivnom obrazovanju / Regional Support for Inclusive Education /“ zajednički je projekt Europske

---

<sup>13</sup> Strateški dokumenti Ministarstva znanosti i obrazovanja RH preuzeti sa mrežne stranice [https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/ap\\_internacionalizacija\\_2015-2016.pdf](https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/ap_internacionalizacija_2015-2016.pdf) (18.3.2019).

<sup>14</sup>Ministarstvo znanosti i obrazovanja RH, putem Agencije za mobilnost daje uputu odgojno-obrazovnim ustanovama; <http://mobilnost.hr/mobilnost2015/hr/sadrzaj/programi/programi-u-nadleznosti-agencije-za-mobilnost-i-programe-europske-unije/>, (15.11.2018).

unije i Vijeća Europe čiji je cilj unaprijediti socijalnu koheziju u jugoistočnoj Europi kroz promicanje inkluzivne odgojno-obrazovne politike.<sup>15</sup>

Vezano za inkluzivni program u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, mobilnost je značajan pomak prema suvremenim zahtjevima inkluzivne pedagogije. Mobilnost omogućava širenje spoznaja dionika odgoja i obrazovanja kroz razmjene iskustva s drugim državama, njihovim programima, mogućnosti edukacije o raznim pedagoškim temama. Također je značajna platforma e Twenning koja obuhvaća povezivanje djece s ustanovama iz država s kojima žele ostvariti suradnju. Na taj način djeca imaju priliku komunicirati i upoznavati djecu i odgojitelje iz drugih kultura i time participiraju u promicanju uvažavanja drugih i drugačijih neovisno o boji kože, jeziku kojim govore, okruženju kojem pripadaju.

Vođeni timovima za mobilnost, djeca uče da su dio svijeta na konkretan način upoznavajući virtualno ono što uče kroz programe. Značajna je i uključenost djece u vještine novih tehnologija vezano za digitalno okruženje u kojim djeca uče na primjeren način od najranijeg perioda. Važnost mobilnosti je i u osnaživanju kulture ustanove kroz timove koji se uključuju u projekte mobilnosti.

Osim angažiranosti vezano za provođenje mobilnosti, Ministarstvo znanosti i obrazovanja definira prava i obveze ustanove koje upisuju djecu s teškoćama. Ostala inkluzivna praksa vezuju se za verifikaciju zatraženih programa koje provode ustanove kao i sufinanciranje programa javnih potreba.

Vlada Republike Hrvatske posebnom je Odlukom 1999. godine, obvezala Ministarstvo znanosti i obrazovanja na primjenu Nacionalnog programa odgoja i obrazovanja za ljudska prava. Tim programom pozvani su provoditelji predškolskog odgoja i obrazovanja na prikaz

---

<sup>15</sup> U projektu sudjeluje sedam zemalja Albanija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Hrvatska, Kosovo, Makedonija i Srbija. U svrhu provedbe projekta organizirana je u Zagrebu druga godišnja regionalna konferencija „Inkluzivno obrazovanje u praksi / Inclusive Education in Practice“ koja će se održati u Zagrebu, 28. - 29. listopada 2014. Godine. Konferencija je okupila predstavnike obrazovnih vlasti, znanstvenike, stručnjake, praktičare u području odgoja i obrazovanja te predstavnike organizacija civilnog društva te međunarodnih organizacija i institucija i raspravljala o premošćivanju jaza između politike i prakse inkluzivnog obrazovanja u regiji jugoistočne Europe. Izvor:

[https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/konferencija\\_inkluzivno\\_obrazovanje\\_u\\_praksi.pdf](https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/konferencija_inkluzivno_obrazovanje_u_praksi.pdf)( 15. 11.2018).

aktivnosti vezanih za promicanje temeljnih ljudskih vrijednosti na kojima se bazira i istražuje odgojno-obrazovna praksa od najranijeg doba. Od 1999. godine program se provodi kontinuirano na nacionalnoj razini i obuhvaća predškolske ustanove kroz smotre projekata u suradnji sa Agencijom za odgoj i obrazovanje.

Ministarstvo znanosti i obrazovanja RH na temelju članka 50. Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (N.N.broj 10/97.,107/2007, i 94/13), sufinancira programe javnih potreba koji se ostvaruju u dječjim vrtićima i drugim ustanovama za sljedeće programe: za djecu s posebnim potrebama (djecu s teškoćama u posebnim odgojno-obrazovnim skupinama) i djecu koja su integrirana u redovite odgojno-obrazovne skupine u dječjim vrtićima, za darovitu djecu, za djecu pripadnika nacionalnih manjina i za djecu u kratkom programu u godini pred polazak u školu. Sredstva se odobravaju dječjim vrtićima i drugima ustanovama koje provode verificirane programe predškolskog odgoja kojima su osnivači lokalna samouprava ili fizičke, vjerske, socijalne i zdravstvene ustanove. Namijenjena sredstva odnose se na nabavu didaktičkih pomagala potrebnih za provedbu verificiranih programa, stručno usavršavanje odgojitelja i stručnih suradnika koji provode te programe, nabavu suvremene literature i ostale potrebe programa radi povećanja kvalitete.

#### **4.6.2. Uloga Agencija za odgoj i obrazovanje**

Agencija za odgoj i obrazovanje (skraćeno AZOO) osnovana je 2003. godine i definirana je Zakonom o Agenciji za odgoj i obrazovanje (N.N br. 85/06) kao pravni slijednik Zavoda za školstvo Republike Hrvatske.

Prosvjetno-pedagoška služba (pod različitim nazivima) danas Agencija za odgoj i obrazovanje, kontinuirano djeluje u Hrvatskoj od 1874. godine, kada je zakonom uspostavljen građanski školski nadzor u sklopu državne uprave. Od tada prosvjetno-pedagoška služba djeluje bilo kao samostalna služba ili u sklopu Ministarstva nadležnog za obrazovanje. Zavod za školstvo RH započeo je s radom 1. prosinca 2003. kao samostalna javna ustanova s temeljnom zadaćom stručne potpore odgojno-obrazovnom sustavu.

Ostale javne ustanove u sustavu odgoja i obrazovanja potekle su iz nekadašnjeg Zavoda za školstvo. Agencija za odgoj i obrazovanje ima u svom sastavu više odjela: Odjel za predškolski odgoj i osnovno školstvo, Odjel za srednje školstvo i Odjel za stručno pedagoški nadzor.

Godišnjim programom rada Agencija za odgoj i obrazovanje ima cilj određivanja jasnih smjernica razvoja koje su u skladu s potrebama hrvatskoga društva i odgojno-obrazovnih



radnika. Program rada definiran je ciljevima i aktivnostima kojima Agencija za odgoj i obrazovanje želi doprinijeti unapređivanju kvalitete odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj prvenstveno temeljem Zakona o Agenciji za odgoj i obrazovanje i Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije. Nacionalnim okvirnim kurikulumom za predškolski odgoj i obrazovanje te općim obveznim i srednjoškolskim obrazovanjem (NOK) iz 2010. godine, usklađenim s Europskim referentnim okvirom ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje, učinjen je značajan pomak u kurikularnoj politici s prijenosa znanja na razvoj kompetencija. To je doprinijelo promjenama u pristupu, načinu programiranja i organiziranja stručnoga usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika. Agencija za odgoj i obrazovanje navodi: NOK-om se uvodi načelo integriranoga i interdisciplinarnog planiranja sadržaja učenja orijentiranoga na ishod.

Iz Programa rada za 2017. godinu, Agencija za odgoj i obrazovanje u svom razvojnom planu za 2018. navodi jednu od mjera koja se odnosi i na rani i predškolski odgoj i obrazovanje, a uključuju stručno osposobljavanje odgojitelja vezano za inkluzivnu pedagogiju:

*„MJERA 6.3.4 : Unaprijediti sustav stručnog usavršavanja stručnih suradnika , odgojitelja, učitelja i nastavnika, tako da se u nj uključe programi za razvoj profesionalnih kompetencija za pružanje različitih oblika podrške djeci i učenicima, uključujući i oblike podrške djeci i učenicima s teškoćama i darovitima.“*

Agencija za odgoj i obrazovanje organizira stručna usavršavanja za inkluzivni odgoj i obrazovanje za područje predškolskog odgoja, pedagogije, interdisciplinarnih područja, kao suorganizator i organizator kroz održivi razvoja, jačanja demokracije, programe za darovite, poduzetničke kompetencije, rad sa roditeljima. Na taj način voditelji ustanove imaju mogućnost osigurati stručno usavršavanja koje je besplatno, a također ustanove mogu biti suorganizatori.

Voditelji ustanove trebaju usko surađivati sa AZOO vezano za potrebe pripravničkog staža i polaganje stručnih ispita zaposlenika koje se organiziraju putem AZOO.

Agencija za odgoj i obrazovanje zadužena je za verifikaciju pedagoških programa u kojim su uključeni i programi za poticanje inkluzije.

Procedura verifikacije programa najčešćene prati potrebe ustanove i traje više mjeseci, što otežava rad ravnateljima, odnosno dovodi u pitanje pravovremenu provedbu programa. Postavlja se pitanja je li moguće drugačijim pristupom osigurati bolje uključivanje AZOO u problematiku poticanja inkluzivnog odgoja i obrazovanja uvažavajući specifične zahtjeve ustanove?

Dječji vrtići koji imaju status vježbaonice za provođenje stručnih ispita u organizaciji AZOO, imaju zavidnu poziciju u osnaživanju kadrova i podizanju kvalitete. Također se to odnosi i na stručno razvojne centre, koji su ostvarili svoju poziciju sukladno procedurama AZOO. Podaci AZOO govore o iskoraku u poticanju pluralizma u Republici Hrvatskoj od 2003 do 2008., kada je verificirano 1337 programa. To je posljedica promjena u politici demokratizacije društva što je omogućilo puno veće mogućnosti za djecu i roditelje. Agencija za odgoj i obrazovanje kontinuirano od 1999. provodi Državnu smotru projekata u području Nacionalnog programa odgoja i obrazovanja za ljuska prava i demokratsko građanstvo. Smotre su pokazatelj suvremenog provođenja kurikuluma predškolskih ustanova. Novi načini rada sa djecom doprinose stvaranju pozitivnog okruženja i razvoja demokracije, što se kroz projekte svake godine i potvrđuje. Agencija za odgoj i obrazovanje nositelj je organizacije u svim županijama i na nacionalnoj razini. Uloga Agencije za odgoj i obrazovanje u širem kontekstu poticanja inkluzije u ustanovama za rani i predškolski odgoj, temelji se na reguliranju zakonskih pretpostavki za provođenje programa. Kod realizacije inkluzivne prakse, ustanove su prepuštene vlastitom organizacijskom planu i riziku.

Agencija za odgoj i obrazovanje sudjeluje uz Ministarstvo znanosti i obrazovanja u procesu verifikacije i reverifikacije redovnih i posebnih programa. Zatim organizira besplatne edukacije vezane za različite pedagoške teme uključujući i područje inkluzije. U praksi se uočava nedostupnost ponuđenih edukacija na rubnim dijelovima RH, što često onemogućava ustanovu u realizaciji plana stručnog usavršavanja.

#### **4.6.3. Uloga lokalne zajednice**

Odgoj i obrazovanje djeteta u humanističkom smislu, uz duhovnu dimenziju ruši stare paradigme odgoja i pridonosi stvaranju novog suvremenog svijeta uvažavajući utjecaj i važnost lokalne zajednice na odgojne procese. Razvijeno društvo treba težiti ulaganju u odgoj i obrazovanje. Sve krizne promjene u odgoju i obrazovanju utječu na društvo pa je stoga potrebno pravilno vrednovati važnost lokalne zajednice kao dionika u sustavu odgoja i obrazovanja. (Bratanić, 2002): A. Clause, pozivajući se na misao H.G. Wellsa, upozorava da je „*moderno društvo trka u kojoj se utrkuju odgoj i katastrofa* (Clause, 1962, 170).“

Lokalna zajednica ima važnu ulogu u inkluzivnom odgoju i obrazovanju djece rane i predškolske dobi. Sa svojim resursima, politikom, geografskim, ekonomskim i kulturološkim određenjem, lokalna zajednica dio je sustava koji ima utjecaj na rad predškolskih programa i razinu zadovoljstva roditelja tim programima.

Ustanove za rani i predškolski odgoj direktno su vezane za lokalnu samoupravu bilo da se radi o dječjim vrtićima koje osniva privatna osoba, vjerska zajednica ili lokalna samouprava. Osnivači dječjih vrtića imaju ulogu osiguravanja skrbi nad djecom rane i predškolske dobi od šest mjeseci do polaska u školu. Donošenjem mreže ustanova, lokalna samouprava (Općine ili Gradovi) brinu o teritorijalnoj pokrivenosti objekata za rani i predškolski odgoj kako bi sva djeca imala potrebnu njegu, skrb, odgoj i obrazovanje, sukladno Zakonu o predškolskom odgoju, Zakonu o ustanovama i Državno pedagoškom standardu, a ustanove potrebne uvjete za rad.

Ono što je ključno za lokalnu sredinu je dostupnost i kvaliteta odgoja i obrazovanja kroz ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja koje omogućavaju obiteljima sigurnu skrb nad djecom u vrijeme kada oni rade, odnosno kada polaze dodatne programe. Sigurnost i kvaliteta odgojno-obrazovne ustanove povećava zadovoljstvo građana, a sredina s takvom ustanovom postaje poželjnija za formiranje obitelji. Lokalna samouprava najveći je osnivač ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje u RH. Kroz strategiju razvoja kako ustanove za rani i predškolski odgoj, tako i kroz svoju strategiju, lokalna samouprava usmjerava politiku podrške inkluzivnim programima. Lokalna samouprava nadzire kvalitetu rada svojih ustanova putem nadzornih tijela koja prate planiranje i vrednuju izvješća o radu ustanova. Profesionalna politika poslovanja ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje nameće svoje standarde, prati suvremene paradigme odgoja i obrazovanja uvodeći novine i promjene sukladno interesima roditelja i pravima djece. Pitanje inkluzivne pedagogije u ustanovi ranog i predškolskog odgoja aktualno je za suvremenu lokalnu zajednicu koja osigurava uvjete i skrbi za djecu. Postavlja se pitanje mogućnosti veće autonomnosti u odlučivanju ustanova i manjeg nadzora osnivača. Vizija i misija ustanove treba biti dio strateškog plana i mjera koje bi omogućavale slobodu i obrazovni marketing usmjeren poticanja suvremenih spoznaja. Svaka odgojno-obrazovna ustanova izložena je javnosti i to je njena snaga koju može i treba iskoristiti vodeći se ciljevima poticanja sinergije dionika u zajedničkom doprinosu razvoja inkluzije. Sudjelovanjem u kulturnim, intelektualnim, sportskim, humanitarnim i ostalim događajima, zajednica se povezuje u cjelinu stvarajući i njegujući okruženje za druge i drugačije. Ona potiče razvoj svojih dionika u zajednici kao što su udruge, poduzeća, ostale odgojne ustanove, vjerske zajednice, organizacije civilnog društva, sportske zajednice i ostali čimbenici.

U lokalnoj zajednici izuzetna je uloga volonterskog rada. Što je više udruga to je veći obuhvat različitih struktura i populacije građana, a time i pretpostavki za jačanje inkluzije.

Lokalne samouprave financijski pomaže udruge kroz sredstva javnih potreba. Njihova angažiranost dovodi do aktiviranja različitih skupina društva i time se povećava zadovoljstvo unutar zajednice. To se posebno uočava kroz aktivnosti, događaje, povezanosti udruga u zajedničke projekte. Primjer dobre prakse poticanja prava djece i kvalitete brige za djecu je projekt: „ Grad prijatelj djece“ koju provodi UNICEF putem Saveza Društva Naša djeca RH i radom udruga Društva Naša djeca unutar lokalne zajednice koje osmišljavaju aktivnosti za djecu i sa djecom. Tim projektom potiče se Gradove na osiguravanje kvalitete za svu djecu kroz institucije i nevladine udruge. Važno je da projekti javnih potreba obuhvate što veći raspon građana i da uključenost generira poticanju pluralizma u zajednici, raznim vrstama uključivanja djece i roditelja. Prema Nenadić Bilan, Matov (2014) provedena istraživanja ( Pećnik, 2013:204) o dostupnosti UNICEF usluga roditeljima na lokalnoj razini vezanih za potporu roditeljstva, roditelji smatraju da im usluge nisu dovoljno dostupne. Lokalna sredina koja treba njegovati nultu stopu toleranciju prema segregaciji, mržnji, sukobima, zlostavljanju jedna je od dionika koji potiču napredak djece s teškoćama i pomažu roditeljima. Sve ranjive skupine na razne načine mogu participirati u životu zajednice i doprinosti kulturološkoj vrijednosti. Poticanje pozitivne klime, prihvaćanje različitih stavova, jačanje formalnih i neformalnih znanja članova zajednice doprinose poticanju inkluzivnog razmišljanja, i čini okruženje u kojem građani žive prihvatljivijim za život. To daje veću šansu u odgoju i obrazovanju djece takvih zajednica bilo da se govori o vrtiću, školi ili obiteljskom odgoju.

Zato lokalna zajednica ima posebnu odgovornost. Sredina koja podržava različitosti posredno i neposredno sudjeluje u kreiranju poticajnijeg društva. Lokalna samouprava pomaže svojim građanima ostvariti prava na jednaki i nediskriminiran način. Davanjem važnosti volonterizmu promoviraju se demokratske vrijednosti i pravo svake osobe da na svoj način doprinese kulturi kraja u kojoj živi. U novije vrijeme uočava se pad interesa za volonterski rad, smanjuju se brojevi članova udruga.

S obzirom na vrijeme u kojem živimo i veliku otuđenost, postavlja se pitanje je li lokalna zajednica dovoljno participira u poticanju inkluzije? Danas je društvo u RH pod pritiskom iseljavanja mladih ljudi u zemlje Zapadne Europe. Jedan od zadataka je osigurati poticajno okruženje u kojem bi se doprinosilo integrativnoj promjeni društva. Prenaglašeno promicanje ideologije, nezaposlenost, može utjecati na inkluzivne procese i doprinositi raslojavanju društva.

Lokalna sredina ili zajednica, mjesto je odrastanja i kao takva vrlo je važna u životu djeteta. Ona sadrži misli, osjećaje, i snažno se odražava na emocionalnu stabilnost i snagu djeteta.

Ona daje trajan pečat sigurnosti u kojoj dijete raste. Odrastao čovjek nosi osjećaj privrženosti ili trauma iz zajednice u kojoj je rastao, stjecao prijateljstva, bio dio zajednice.

U trećem broju časopisa Djeca u Europi (Dijete i društvo, 2011), Škotski slikar John Belany, kaže kako: „*voli razgovarati o svom djetinjstvu te ga već dugo vremena slika*“. Njegovo djetinjstvo na obali istočne škotske ostalo je „zarobljeno“ u njegovom izričaju i nakon što je otišao iz tog kraja. Psiholozi nas upućuju na važnu povezanost koju imamo sa mjestom odrastanja, kao i mjestom življenja u kojem smo vezani socijalnim mrežama i to nas poput obitelji veže i može imati trajan utjecaj na naš život. Stoga je izuzetno važno okruženje u kojem dijete živi, mjesto u kojem susreće druge ljude, širi poznanstva, stiče iskustva. Važna je i količina uloženog angažmana u zajedničkim druženjima djece koja ih povezuje, kroz koju uče i šire spoznaje. Ta će iskustva možda odrediti njihov život, stupanj uključenosti u zajednicu u kvantitativnom i kvalitativnom smislu utječe na povjerenje, privrženost, mentalno zdravlje, emocionalnu i socijalnu sigurnost djece.

U istom časopisu Rita Heberkom komentira kako se današnja djeca rijetko susreću s drugom djecom u susjedstvu. To se svodi uglavnom na određena mjesta koja se kontroliraju, koja su ograničena i nedovoljno povezuju djecu. Ona poziva dječje vrtiće da omoguće da „život uđe u njih“ te da potiču i pomažu povezanost djece sa susjedima i zajednicom u kojoj žive.

Norveška je poznata po jakoj suradnji dječjih vrtića i škola kroz *učenje u zajednici* i mnoge zemlje je slijede. Selo u Conrwealu na jugozapadu Velike Britanije također je razvilo svoj *model učenja u zajednici* gdje opisuju život s došljacima koji participiraju u zajednici s lokalnim stanovništvom. Na razne načine potiče se i jača njihova kultura i identitet.

Vođenje ustanove za rani i predškolski odgoj vezano je suradnjom s cijelom lokalnom zajednicom koje zajednički doprinose poticanju inkluzivne pedagogije. Ustanova ima mogućnost svoje projekte prezentirati zajednici, uključivati je u svoje procese provedbe i time uticati na promjenu stavova o inkluziji u interesu suvremenih paradigmi koje uključuju lokalnu zajednicu kao važnog vanjskog dionika odgoja i obrazovanja.

## **5. Inkluzija u kontekstu kurikuluma ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje**

Kurikulum ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje sačinjava humanistički i holistički uputnik za kreiranje mogućnosti za rast i razvoj djece koji proizlazi od njihovih interesa, a provodi se putem postavljenih ciljeva i zadataka kroz materijalno okruženje prilagođeno različitim stilovima učenja djeteta. Ciljevi inkluzivne pedagogije kroz kurikulum usmjereni su na poticanje cjelokupnog tjelesnog, intelektualnog, psihofizičkog, emocionalnog, moralnog i duhovnog razvoja djeteta kroz: svakodnevne situacijske poticaje, projekte proizišle iz aktivnog sudjelovanja djece, koristeći različite tehnike i elemente u odgojno-obrazovnom procesu.

Vrijednosti na kojim se zasniva Kurikulum su: znanje, identitet, humanizam i tolerancija, odgovornost, autonomija i kreativnost.

Inkluzivni kurikulum zasniva se na načelima humanizma. Svako dijete ima pravo na svoju specifičnost i to mu treba omogućiti suvremeni kurikulum ustanove. Takav pristup afirmativno promatra inkluzivne programe djece s posebnim potrebama uključene u redovne programe odgoja i obrazovanja.

Primjereno kreiranje kurikuluma ogleda se u oblikovanju okruženja koje potiče dječji razvoj, a manje u planiranju aktivnosti i njihove realizacije (Ellis, 2007).

Inkluzivni značaj kurikuluma usmjeren je na prihvaćanje različitosti, otvaranje posebnih programa za djecu s teškoćama, darovitu djecu, programa na manjinskim jezicima, uključivanje djece i roditelja kroz ponuđene programe potičući vrijednosti vezane za socijalni, biološki, ekološki, psihološki razvoj djece.

Struktura takvog kurikuluma temelji se na jačanje sigurnosti i odgovornosti djeteta, njegovih kompetencija, jačanju samopoštovanja kao i formiranju mišljenja i stava o svojoj osobnosti. Isto tako je iznimno važno stjecanje prvih spoznaja i iskustava u kojem dijete živi. Zadaci kurikuluma su povezati dijete s okolinom kroz različite aktivnosti kako bi stekao uvid u svijet i okruženje u kojem živi. Učenje kroz kurikulum širi njegove spoznaje i jača djetetov socijalni i emocionalni razvoj. Ono što jača inkluzivne stavove kod djece je vještina nenasilnog rješavanja sukoba. Vještine kooperativnosti i pozitivne komunikacije stalni su izazov u radu odgojitelja s djecom ranog uzrasta. Život djece u ustanovama ranog i predškolskog odgoja pretežno se odvija u mješovitim dobnim skupinama gdje djeca odrastaju uz različitosti svakog djeteta, njihovih posebnih interesa, kognitivnih i tjelesnih sposobnosti.

Kurikulum treba razvijati humanizam među djecom, jačati empatiju, altruizam i poticanje svijesti o pravima djece.

Holističkim i razvojno primjerenim pristupom potiče se cjelovitost odgojno-obrazovnih vrijednosti koje u pedagoško psihološkom smislu osiguravaju djetetu pravo na različitost, na uključivanje u primjereni odgojno-obrazovni proces prilagođen njegovoj osobitosti. Provođenje kurikuluma treba ostvariti pravilnom metodologijom i uvažiti specifičnosti koje proizlaze iz posebnih potreba djeteta i njihovih roditelja. Uključivanje različitih obitelji u odgojno-obrazovni rad skupine, pretpostavlja educiranog odgojitelja, pripremljenu okolinu, podršku cijelog stručnog tima u ustanovi. Kurikulum propisuje primjereno okruženje i korištenje strategija učenja sukladno interesima pojedinog djeteta. Inkluzivna pedagogija doprinosi sukonstruktivističkom odgoju i obrazovanju uvažavajući različitost manjinskih i ranjivih skupina kojima djeca i roditelji pripadaju.

Kurikulum ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja koji je usmjeren inkluziji uključuje različite elemente koji doprinose dobiti razvoja djece.

Jedan od njih je svakako glazba kao snažno sredstvo i medij za poticanje, prilagodbu i povezivanja djece i odraslih. Preko prikaza dobiti glazbe može se uočiti koliko su značajna i sva ostala područja odgojno-obrazovnog razvoja djece i njihova kvalitetna korelacija.

Djetetov susret s glazbom počinje vrlo rano i glazba ima veliki značaj u životu djeteta. Posebno se to odnosi u fazi ranog odgoja i obrazovanja koja započinje u institucionalnom smislu upisom djeteta u dječji vrtić. Faza separacije javlja se u prvim trenucima odvajanja djeteta od roditelja i iziskuje poseban trud i metodički pristup odgojitelja i roditelja. Uvažavajući djetetov emocionalno-socijalni razvoj, odgojitelji koriste različite elemente glazbe koji djeluju terapijski i pomažu djetetu prevladati te krizne trenutke. Kroz igru glazbom odgojitelj uočava djetetove posebne potrebe. Djeca rado koriste u igri instrumente, pokret, zvuk. Posebno su za to važni Orffovi instrumenti. Glazba potiče komunikaciju i interakciju među djecom. To je važno kod osnaživanja djece sa teškoćama ili posebnim potrebama. Glazba stvara ugodno ozračje u kojem se djeca međusobno povezuju i integriraju u skupini. Terapija glazbom pomaže u rehabilitaciji djece, doprinosi njihovom socio-emocionalnom razvoju. Kroz sviranje instrumenata, djeca se razvijaju tjelesno i mentalno. Razvijaju se njihovi prsti, koordinacija pokreta, tjelesno držanje. Pjevajući djeca razvijaju dišni sustav, artikulaciju, muskulaturu glave i vrata, a pjevanje pomaže i kod logopedskih teškoća kao što je mucanje. Glazba kao element odgojno-obrazovnog rada nije samo važna kod djece s teškoćama. Ona ruši barijere između različitih socijalnih i marginalnih skupina ili kultura iz kojih djeca dolaze. Glazba pomaže kod inkluzije djece sa teškoćama ili posebnim

potrebama koristeći u radu dječje talente ili interese. Ona jača djetetovo samopoštovanje i poštovanje i skupine u kojoj se dijete nalazi. Glazba je poticaj za razvoj socijalnih vještina kod djece. Svaki odgojitelj treba imati kompetencije vezano za glazbu kako bi mogao odgovoriti na izazove u radu s djecom koristeći elemente glazbenog odgoja.

Istraživanja na području neuroznanosti potvrđuju da promjene u moždanim strukturama pod utjecajem glazbe utječu i na promjene u drugim tjelesnim sustavima (Gagula, 2013).

Provođenje odgojno obrazovnih programa za darovitu djecu koji po svojoj definiciji trebaju biti otvoreni, prilagodljivi djeci i vođeni razvojno primjerenom praksom, traži poseban pristup. Aktivnosti koje se koriste trebaju poticati misaone procese na različite načine: pokusima, edukativnim igrama, zagonetkama, „mozgalicama“, pitalicama. Projekti su iznimno važni i poticajni za darovitu djecu. (Cvetković Lay, Sekulić Majurec, 2008:84-119). Projekti koji su pravilno vođeni i koji su potakli znatiželju darovitih, izazivaju njihovu posebnu pažnju i interes.

Timovi za identifikaciju darovitosti, istražuju sljedeća područja darovitosti: verbalno/ logične, glazbeno/ritmičke, logičko/matematičke, tjelesno/kinestetičke, socijalno/interpersonalne (Cvetković Lay, 2010). Darovita se djeca u predškolskim aktivnostima očituju kao uspješnija, brža i savladavaju učenje na lakši, drugačiji, kreativniji način, te su im postignuća iznad prosječna .

Zadaci su ustanove koja radi sa darovitom djecom, osigurati educirane stručnjake, odgojitelje i ostale stručne suradnike koji će nakon identifikacije raditi na obogaćivanju i proširivanju osnovnog programa za poticanje: „više razine misaonih procesa (promatranje, predviđanje, klasificiranje, analiziranje, sintetiziranje, procjenjivanje) kao i da potiče divergentnu produkciju (veliki broj originalnih ideja), za što je nužno osnovni program obogatiti posebno osmišljenim igrama i aktivnosti“ (Cvetković. Lay, Sekulić Majurec, 2008).

Darovitoj djeci treba omogućiti kontakt s vršnjacima koji imaju slične mentalne sposobnosti. Darovita djeca imaju najčešće vrlo razvijen govor i snažnu potrebu kontakta sa sličnima. Posebne i specijalizirane skupine i programi pomoći će darovitoj djeci u ostvarivanju socijalizacije na način kako to zahtjeva njihov kognitivni status.

Cilj inkluzivnog programa unutar redovne skupine treba biti pažljivo pripremljen kako bi mogao odgovoriti stvarnoj razini intelektualnih zahtjeva eventualno darovitog djeteta. Iz tog razloga, organizacija vođenja ustanove ima određene zakonitosti, a to je: omogućiti stručno usavršavanje osoba koje rade u programima gdje su darovita djeca. Zatim omogućiti obogaćivanje programa unutar redovnog programa, proširivanje i produbljivanje sadržaja kao



i omogućavanje dinamike promjene aktivnosti sukladno potrebama darovite djece. Osigurati kraće specijalizirane programe za posebno talentiranu djecu iz jezičnog, likovnog, glazbenog ili sportskog programa. Također je važno uočiti potrebu za osiguravanjem programa za darovitu djecu s dodatnim teškoćama u razvoju.

Iz ovih potreba proizlazi zahtjevnost organizacije inkluzivne pedagogije kada je riječ o darovitoj djeci. U Republici Hrvatskoj postoje stručno razvojni centri koji omogućavanju pripremu, edukaciju i pomoć stručnim radnicima kod uvođenja i provođenja programa za darovitu djecu unutar ustanove.

Broj djeca s teškoćama senzorne integracije u velikom je porastu. Integrirani u ustanove za rani i predškolski odgoj, zahtijevaju posebno organizacijsku pažnju, jer je pomoć takvoj djeci najbolja putem posebnog inkluzivnog programa. Inkluzija djece sa senzornim teškoćama odvija se uz uključenost cijelog stručnog tima: odgojitelja, edukacijskog rehabilitatora, logopeda, psihologa i zdravstvenog voditelja u okruženju vrtića kao podržavajuće okoline za dijete. Skupine u kojim su djeca s pervazivnim teškoćama trebaju imati prilagođene prostore u neposrednoj blizini redovnih programa. Posebna skupina mora imati prostor za individualni rad s djecom kroz terapeutska pomagala. Vidni i slušni podražaji koje djeca dobivaju u redovnim programima obično su veliki teret za djecu s teškoćama senzorne integracije, stoga je potrebno prilagoditi poseban prostor, bez prevelikih dodatnih senzornih podražaja koji pomažu djeci da uz odgojitelja i rehabilitatora mogu zadovoljiti svoje specifične potrebe, ovisno o stupnju teškoća. Prava inkluzivna vrijednost je u mogućnosti uključivanja djece u redovan program, vršnjačka podrška djece urednog razvoja i zajedničke aktivnosti (ručak, šetnja, odabir igre).

Posebna pažnja treba se posvetiti kontinuiranom profesionalnom osposobljavanju stručnjaka koji rade u posebnoj skupini s djecom s teškoćama senzorne integracije, ali i pripremom cijelog kolektiva koji treba znati metodiku rada, specifičnost i važnost programa.

U kontekstu provođenja inkluzivnog odgojno-obrazovnog rada na nivou cijele ustanove, odgojitelj ima važnu zadaću osmišljavanja materijala i poticajnih aktivnosti koji će doprinosti uključivanju djece različitih sposobnosti. Kurikulum daje smjernice za rad, ali se u praksi uočava važnost i „skrivenog kurikuluma“ koji ima svoje specifičnosti i u inkluzivnim programima.

Provođenje Kurikuluma iziskuje uvažavajući, ustrajni, emocionalni, angažirani pristup u radu s djecom kroz različite inkluzivne programe.

## **6. Inkluzija kao čimbenik kvalitete odgojno-obrazovne ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje**

Jedna od mjera koja pokazuje kvalitetu odgojno-obrazovne ustanove za rani i predškolski odgoj očituje se u važnosti uključivanja inkluzivne pedagogije u razvojni plan ustanove. Kvaliteti doprinosi i kontinuirani profesionalni razvoj stručnih radnika na temu inkluzivne pedagogije i financiranje inkluzivnog odgoj i obrazovanja.

Samovrednovanje je indikator kvalitete i uz vanjsko vrednovanje predstavlja važne pokazatelje napretka ustanove. Radi planiranja procesa samovrednovanja voditelji ustanove imenuju koordinatora procesa. Samovrednovanje postavljenih ciljeva razvojnog plana treba se odvijati prema SMART metodi (specifični, mjerljivi, ostvarljivi, relevantni, vremenski definirani). Napravljena KREDA / SWOT<sup>16</sup> analiza na razini ustanove pokazatelj je čime se ustanova može pohvaliti u provođenju inkluzivne pedagogije, s kojim teškoćama se susreće, koje resurse ima neiskorištene, što jekoči na putu razvoja, što se može napraviti bolje?

### **6.1. Inkluzija kao dio razvojnog plana ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje**

Ustanove za rani i predškolski odgoj svojim razvojnim planom uključuju inkluziju kao važni segment u unaprjeđivanju odgoja i obrazovanja. Plan provođenja inkluzivne pedagogije dio je mjera razvoja.

Svaka mjera uključuje ciljeve, zadaće i način ostvarenja kao i vrednovanje.

Uvođenje inkluzivnog obrazovanja pomaže u ostvarivanju i implementaciji promjena u ustanovi. Kroz aktivnosti mijenjanja prakse, podizanja autonomije u ostvarivanju misije i vizije i kvalitetnog praćenja procesa vrednovanje jača se : A) suradnju svih dionika u vrtiću i okruženju vezano za specifičnosti dječjih potreba; B) dimenzija inkluzivnog odgoja i obrazovanja kao poticaj razvoju interesa djece ; C) kurikulum usmjeren na prava djece, strategije njihovog učenja, poticanje njihovih vrijednost i dobrobit za sve skupine D) poticanje suradnje ustanove sa obitelji i okruženjem.

Zadaće i ciljevi razvojnog plana za ostvarenje inkluzivne pedagogije :

- pripremanje alata za praćenje inkluzivnog obrazovanja - indeks inkluzivnosti;
- definiranje pravilne metodologije za provođenje inkluzivne pedagogije;

---

<sup>16</sup>KREDA analiza je određivanje prioriteta područja unaprjeđenja rada ustanove.

SWOT analiza ustanove : Strengths ( prednosti ), Weaknesses ( nedostaci ), Opportunities ( mogućnosti ), Threats ( zapreke )

- korištenje različitih instrumenata za vrednovanje (anketa, akcijskog istraživanja i evaluacijskih intervjua) vezano za pripremu uvođenja uvođenje novih programa;
- popis kompetencija odgojitelja za inkluzivnu pedagogiju i shodno tome omogućavanje nove edukacije stručnih timova s ciljem jačanja spoznaja o inkluziji;
- formiranje timova za planiranje inkluzivnih pedagoških aktivnosti kroz kurikulum i analiza pokazatelja o provedbi aktivnosti;
- podržati timove za inkluzivnu pedagogiju s vizijom i planom uvođenja promjena;
- kroz kurikulum osiguravati slobodu planiranja programa, uvažavanje prijedloga svih dionika odgoja i obrazovanja ranog i predškolskog programa sukladno potrebama djece i njihovim različitim interesima;
- dokument (alat) za praćenje inkluzivnosti prezentirati na Odgojiteljskom vijeću,
- planiranje zajedničke potpore za nove projekte i vizije;
- delegiranje konkretnih zadataka stručnim radnicima (i ostalima) vezano za provođenje inkluzivne pedagogije;
- osiguravanje tehnološke pretpostavke za inkluzivnu pedagogiju.

Vrednovanje i instrumenti koji se koriste za ostvarivanje zadaća i ciljeva:

- implementiranje aktivnosti za poticanje inkluzivnog obrazovanja (izrada akcijskog istraživanja, fokus grupe, pilot projekti, izrada programa, verifikacija programa, otvaranje programa);
- istraživanje zadovoljstva roditelja, istraživanje mišljenja odgojitelja;
- organiziranje radionica za roditelje vezano za inkluzivno obrazovanje;
- mjerenja kvalitete evaluacijom nakon završenih radionica, anketiranje roditelja;
- suradnja sa lokalnom zajednicom;
- istraživanje mišljenja lokalne zajednice putem intervjua, raznih medija, posjetima i suradnjom;
- analiza ostvarenog kroz samovrednovanje i vanjsko vrednovanje.

Razvojni plan zasnovan je na viziji i misiji koju definira ustanova. Njeno vodstvo je odgovorno za usmjeravanje dionika prema promjenama jer dionici zajedno doprinose inkluzivnim procesima. Zato razvojni plan usmjeren takvim procesima mora sadržavati razrađenu metodologiju. Kvalitetan razvojni plan može osigurati potporu osnivača ustanove, zainteresirati šire dionike odgoja i obrazovanja za uvođenje promjena i time doprinijeti ostvarenju planova s ciljem jačanja kvalitete.

## **6.2. Kontinuirani profesionalni razvoj stručnih radnika ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje iz područja inkluzije**

Kontinuirani profesionalni razvoj stručnih radnika u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje dio je strategije odgojno - obrazovne ustanove kao dio redovne djelatnosti. Područje inkluzije treba biti također sastavnica brige za cjeloživotno, sustavno unaprjeđenje spoznaja, jačanja kompetencija, propitivanja angažmana svih stručnih radnika unutar ustanove s ciljem njenog unaprjeđenja poštujući humanistička načela odgoja i obrazovanja i potičući jačanje demokracije i uvažavajući prava djece.

Proces kontinuiranog profesionalnog razvoja započinje analizom potreba i planom profesionalnog razvoja koji se donosi na Odgojiteljskom vijeću formiranjem timova za profesionalni razvoj. Bitno je utvrditi inicijalno stanje i potrebe ustanove u kontekstu kurikuluma, programa, strateškog, razvojnog i operativnog plana.

Planom profesionalnog razvoja ustanova ima jasnu viziju u kojem smjeru ide, kako te profesionalne smjernice doprinose unaprjeđivanja djelatnosti i na koji način direktno mogu utjecati na inkluzivnu pedagogiju. U planu profesionalnog razvoja uključeni su svi stručni radnici koji participiraju u planiranju edukacija, predlaganju, promišljanju i osmišljavanju načina provođenja usavršavanja kako unutar ustanove tako i izvan ustanove.

Plan profesionalnog razvoja usklađuje se sa suvremenim promjenama u društvu, s novim paradigmama učenja, koristeći znanstvene spoznaje i uvažavajući potrebe skupine, svakog djeteta kao i roditelja.

Planiranje profesionalnog razvoja s ciljem poticanja inkluzije konkretna je dobrobiti za sve sudionike odgoja i obrazovanja u ustanovi, ali i izvan nje. Ukoliko ustanova ima djecu s teškoćama potrebno je u planiranju osigurati stručna znanja i napredovanje kako radnika koji rade direktno u posebnim skupinama ili kroz integrirani programa, tako i svih ostalih sudionika. Nedavna istraživanja pokazala su da odgojitelji loše vrednuju dostupnost i kvalitetu edukacija za rad s djecom sa teškoćama (Lončarić, 2016). Plan profesionalnog razvoja odnosi se na specifičnosti potreba i interesa stručnih radnika. Stručni radnici prate svoje individualne planove stručnog usavršavanja i u skladu s potrebama planiraju edukacije i usavršavanja kako bi mogli odgovoriti potrebama svakog djeteta. Jedna od najvažnijih uloga tima za planiranje, upravo je pravilno planiranje profesionalnog razvoja odgojitelja. Voditelji ustanova imaju zadaću osigurati plan provođenja profesionalnog razvoja na nivou ustanove, izvan ustanove kao i evaluaciju koja bi trebala biti pokazatelj daljnjih potreba ulaganja na tom planu.

Plan profesionalnog razvoja prema SMART metodi <sup>17</sup>odnose se na način određivanja ciljeva :  
Specifično, Mjerljivo, Ostvarivo, Realno, Vremenski ograničeno.

Plan kontinuiranog razvoja vezan je za:

- a) tekuće razdoblje
- b) dugoročno razdoblje ( jer neka usavršavanja imaju duži kontinuitet)
- c) usavršavanje svih stručnih radnika ustanove.

Za planiranje profesionalnog razvoja potrebno je osigurati financijska sredstva, uključiti sve dionike i voditi se zajedničkim dogovorom (prihvatanjem plana razvoja putem Odgojiteljskog vijeća ili kolegija), uvažavanjem prijedloga i sugestije djelatnika. U zajedničkom dogovoru potrebno je sagledati faze u Planu profesionalnog razvoja uzimajući u obzir postojeće stanje ustanove, viziju napretka, kurikulumi ostale okolnosti vezano za inkluzivnu pedagogiju.

Organiziranje profesionalnog razvoja unutar odgojno- obrazovne ustanove potrebno je voditi „sustavnim razmišljanjem, osobnim usavršavanjem, mentalnim modelom, gradnjom zajedničke vizije, timskim učenjem, trajnim procesima cjeloživotnog učenja“ ( Senge,2005).

U prikazu plana kontinuiranog profesionalnog razvoja planirani su različiti oblici i metode usavršavanja: predavanja i rad u radionicama, županijska stručna vijeća, stručni skupovi na državnoj razini, rad u radionicama, razmjena iskustva s kolegama, primjeri dobre prakse kroz smotre projekata, individualno stručno usavršavanje u radu sa projektima i ostalo.

Profesionalni razvoj ustanove u kontekstu aktivnosti tima za inkluzivnu pedagogiju očituje se u:

- postavljanju ciljeva vezanih za redovne i posebne inkluzivne programe
- precizna identifikacija potrebnih kvalifikacija i znanja vezano za provedbu programa,
- potreba permanentnog napredovanja radnika u određenim područjima prema evaluaciji,
- uključivati roditelje ( dionike u ustanovi ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja ) kroz UNICEF radionice, tribina i edukacije o programima,
- nadzor troškova i kvalitete edukacije vezano za inkluzivnu pedagogiju,
- osiguravanje pravne regulative (financijski plan i potreba rebalansa financijskog plana),
- osvješćivanje osnivača za potrebe financiranja inkluzivne pedagogije kroz tematske sastanke.

---

<sup>17</sup> SMART metoda: Specific( Specifičan),Measurable(Mjerljiv),Attainable(Ostvariv),Relevant (Relevantan),Timely( Vremenski definiran)

OMRP Hrvatska navodi primjer profesionalnog usavršavanja u okviru programa za cijelo životno učenje Europske unije Erasmus plus iz područja interkulturalizma i rada sa roditeljima. Projekt na razini zemalja: Norveške, Hrvatske, Poljske, Velike Britanije i Grčke nazvan *Razvijanje odgojiteljskih kompetencija za budućnost (Developing Teacher Competences for the Future)* trajao je od studenog 2015. do kolovoza 2018.<sup>18</sup> Suvremeno društvo se zasniva na interkulturalizmu pa je projekt učenja i istraživanja o partnerstvu, trebao pokazati kompetencije odgojitelja s ciljem poticanja kvalitete rada s roditeljima. Teme deset posebno osmišljenih radionica odnose se na inkluzivni pristup suradnje sa roditeljima. Zanimljivost je to što se radionice odvijaju u različitim sredinama i nemaju isti tijek događanja. Radionice su rađene na način da svaka zemlja ima dva trenera koji nakon održanog inicijalnog treninga provode radionice u svojim zemljama. Nakon radionica sudionici su dobili supervizijsku podršku. Vrednovanje se provodilo putem inicijalnog i završnog upitnika za samoprocjenu. Osim radionica kroz koje je prošlo oko 150 odgojitelja, projekt obuhvaća i međusobne posjete i razmjene kurikuluma.

Kontinuirani profesionalni razvoj jedan je od važnih segmenata pripreme, provedbe i evaluacije svih inkluzivnih programa s djecom i za djecu. Jačanje kompetencija odgojno-obrazovnih radnika direktno unaprjeđuje rad s djecom i roditeljima. Izazovi inkluzije u suvremenom društvu vezani su za prava i potrebe djece. Ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje prva je institucionalna karika odgovorna za uključivanje drugih i drugačijih.

Zato je rad na sebi i stjecanje potrebnih znanja i vještina za odgojno-obrazovni rada preduvjet za prihvaćanje novih paradigmi koje unaprjeđuju procese inkluzivne pedagogije.

### **6.3. Financiranje inkluzivnih programa u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**

Mjerila za financiranje programa predškolskog odgoja i obrazovanja određena su Državno pedagoškim standardom sukladno Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju.

U Izvješću Europske komisije vezano za financiranje predškolskog odgoja i obrazovanja u RH se navodi:<sup>19</sup>

*„Osnivač dječjeg vrtića dužan je osigurati sredstva za osnivanje i rad dječjeg vrtića. Dječjivrtić osigurava sredstva prodajom usluga na tržištu i iz drugih izvora sukladno zakonu.*

---

<sup>18</sup>OMEP je međunarodana, nevladina i neprofitna organizacija koja se bavi svim aspektima odgoja i obrazovanja u ranom djetinjstvu. Osnovana je 1948.

<sup>19</sup>Izvješće Europske komisije vezano za financiranje predškolskog odgoja i obrazovanja [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-and-school-education-funding-14\\_hr](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-and-school-education-funding-14_hr), (24.11. 2018.)

*Ako dva ili više osnivača zajednički osnivaju dječji vrtić, sredstva za osnivanje i rad dječjeg vrtića osiguravaju osnivači sukladno aktu o osnivanju. Dječji vrtić, koji je osnovala jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, naplaćuje svoje usluge od roditelja - korisnika usluga, sukladno mjerilima koja utvrđuje predstavničko tijelo te jedinice osim kratkog programa pripreme za školu koji je za roditelje besplatan, nakon donošenja Pravilnika o sadržaju i trajanju programa predškole kojim je program postao obavezan (N.N.107/14). Sredstva se uplaćuju u proračun jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, koja je osnovala dječji vrtić ili na žiroračun dječjeg vrtića, ako tako odluči predstavničko tijelo jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave. Mjerila za osiguranje sredstava za zadovoljavanje javnih potreba u djelatnosti predškolskog odgoja na području jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave utvrđuje predstavničko tijelo županije, odnosno Grada Zagreba.*

*Jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave dužne su za predškolski odgoj izdvojiti najmanje onoliko sredstava koliko svojim mjerilima utvrdi predstavničko tijelo županije, odnosno Grada Zagreba. O korištenju sredstava za osnivanje i rad dječjeg vrtića odlučuje jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave koja je sredstva osigurala u svom proračunu, sukladno mjerilima utvrđenim aktima predstavničkog tijelo županije, odnosno Grada Zagreba. Dio sredstava za programe javnih potreba u području predškolskog odgoja osigurava se u državnom proračunu. Javnim potrebama smatraju se programi odgoja i obrazovanja: za djecu s teškoćama u razvoju i darovitu djecu, za djecu rane i predškolske dobi hrvatskih građana u inozemstvu, za djecu rane i predškolske dobi pripadnika nacionalnih manjina, program predškole. Način raspolaganja sredstvima iz državnog proračuna i mjerila za sufinanciranje navedenih pojedinih programa propisuje ministar nadležan za obrazovanje. Na utvrđivanje i obračun plaća, naknada i drugih prihoda radnika dječjih vrtića, koji su u vlasništvu jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave ili Republike Hrvatske, primjenjuju se propisi kojima se uređuju plaće, naknade i drugi prihodi javnih službenika i namještenika zaposlenih u osnovnom školstvu, ako su ti propisi povoljniji za radnike. U ime radnika u dječjim vrtićima sindikat pregovara i potpisuje kolektivni ugovor s osnivačem ustanove, odnosno s financijerom.“*

U Izvješću UNICEF-a (lipanj 2018)<sup>20</sup> o provedenoj analizi pristupačnosti kvalitetnog ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja djeci u ranjivim situacijama u Hrvatskoj se navodi:

---

<sup>20</sup>Naziv izvješća : S one strane inkluzije djece rane i predškolske dobi. Kvantitativna i kvalitativna istraživanja provelo je Pučko otvoreno učilište „Korak po korak“ 2016.godine; [https://www.unicef.hr/wp-content/uploads/2018/12/S\\_one\\_strane\\_inkluzije\\_FINAL.pdf](https://www.unicef.hr/wp-content/uploads/2018/12/S_one_strane_inkluzije_FINAL.pdf) (19.3. 2019.)

*„Cijene predškolskog odgoja među europskim državama znatno se razlikuju, pri čemu polovica država djeci do treće godine života osigurava besplatne programe predškolskog odgoja. (Hrvatska se nalazi među državama u kojima je predviđeno da svi roditelji sufinanciraju predškolski odgoj svoje djece, a iznimka su samo djeca pripadnici romske nacionalne manjine.) Financiranje predškolskog odgoja najčešće uključuje sredstva iz nacionalnih i lokalnih proračuna, pri čemu mnoge države na nacionalnoj razini osiguravaju sredstva za financiranje predškolskog odgoja djece u ranjivim situacijama. (Hrvatska izdvaja 0,6% sredstava za potrebe predškolskog odgoja, dok europski prosjek iznosi 0,8%.) . Djeca u ranjivim situacijama imaju niže stope sudjelovanja u predškolskom odgoju, iako većina država nudi financijsku potporu roditeljima te djece, sukladno imovinskom cenzusu (najčešći oblik potpore jesu porezne olakšice)“.*

Financiranje inkluzivnog obrazovanja u ustanovama za rani i predškolski odgoj zasniva se na financijskom planu za tekuću godinu, odnosno faktorima koji utječu na formiranje Financijskog plana, a također i Plana izvršenja.

U predškolskim ustanovama u vlasništvu lokalne samouprave, Financijski plan sastavni je dio poslovne dokumentacije ustanove, koju financira osnivač, a sufinanciraju korisnici usluga. Financijski plan se donosi na početku financijske godine, u skladu sa planom fiskalne odgovornosti, uzimajući u obzir operativni plan rada ustanove za pedagošku odnosno kalendarsku godinu.

Financijski plan odnosi se na materijalne i intelektualne segmente potpore potrebne za funkcioniranje ustanove, osiguravanju troškova za realizaciju programa redovnog rada ili posebnih inkluzivnih programa.

Financiranje inkluzivne pedagogije polazi od planiranja sredstava za osposobljenosti dionika putem stručnog usavršavanja stručnih radnika unutar i izvan ustanove, financiranja edukacija koje potiču inkluziju, radionica koje se organiziraju za roditelje, financiranjem različitih manifestacija i događanja u kojima se povezuju roditelji, djeca i ustanova .

Za poticanje financiranja inkluzivne pedagogije mogu se koristiti sredstva iz projekata EU, različitih socijalnih fondova, putem natječaja uspješnih poduzeća, putem različitih fondacija, udruga i slično. Potrebno je osmisliti projekte koji su financijski složeni i zahtijevaju uključenost stručnih osoba u izradu, a apliciraju se putem različitih javnih natječaja. Iz tog razloga voditelj odgojno-obrazovne ustanove treba imati u timu ljude određenih formalnih znanja, ali i kreativne stručne osobe kao suradnike i partnere u projektima.

Redovno financiranje ustanove za provođenje programa koji su planirani Godišnjim izvedbenim planom i programom rada, u nadležnosti je osnivača. Korisnici usluga



participiraju u dijelu ekonomske cijene boravka djece. Uvođenje novih programa ovisi o sredstvima koja se mogu financijski planirati i realizirati. Nedostatak financijskih sredstava djeluje demotivirajuće na sve dionike unutar ustanove, ali nije glavni razlog ne provođenja i ne ulaganje u inkluzivne projekte. Kada se radi o ulaganju u programe za djecu s teškoćama, potrebno je planirati opremu (materijalni dio) kao i troškove kadrova, odnosno stručnih radnika. Povećani troškovi za inkluzivne programe mogu financijski ugroziti redovnu djelatnost. Važno je pravilno planiranje i stavljanje u ravnopravni položaj potrebe financiranja inkluzivnih programa za djecu s teškoćama i redovnih programa, jer su oni sinergijski povezani. Financiranje različitih didaktičkih pomagala, priprema prostora, povećava troškove, ali i ulaganje u dodatnu edukaciju stručnih radnika. Osiguravanje kontinuiranog financiranja plaća djelatnika treba se uskladiti sa strateškim planom, jer se ustanova usmjerava prema inkluziji kao stvarnom doprinosu, a ne samo izazovu koji će trajati jedno vrijeme. To je najčešće problem projekata za koje su sredstva odobrena preko Europskih fondova. Oni imaju svoj kontinuitet unutar nekoliko godina. Za ustanovu je izazov, kako osigurati daljnja sredstva za nastavak provedbe projekta.

Stoga je važno zajedničko dijeljenje vizije i uključenost cijele ustanove u poticanje inkluzivnog odgoja i obrazovanja. Stručni radnici koji se bave financijama i apliciranjem za određene fondove, izuzetno su važni za ustanovu i oni trebaju kontinuirano pratiti sve mogućnosti za financijsku potporu ustanovi. Potrebno je osigurati timove stručnih radnika koji imaju interes priključiti se izradi natječajnih projekata za koje će se tražiti sredstva iz različitih fondova. Često u malim ustanovama nema zainteresiranih radnika koji bi sudjelovali u izradi projekata, pa voditelj ustanove poseže za konzultantskim uslugama.

Financiranje inkluzivnih programa, važno je područje djelatnosti ustanove. Od voditelja ustanove očekuje se provedba i realizacija financiranja, a jedna od strateških značaja na tom području je osvijestiti osnivača o važnosti ulaganja u inkluzivne programe. Kako prezentirati značaj ulaganja u programe posao je marketinga odnosa, koji pomaže osvješćivanju važnosti promicanja inkluzije.

#### **6.4. Uloga marketinga u poticanje svijesti o važnosti inkluzije u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju**

Marketing vezan za odgojno-obrazovne ustanove, bilo da se radi o ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, osnovnih, srednjih škola ili visokog školstva, koncipiran je kao marketing odnosa. Njegov je značaj u stvaranju dugoročno uvažavajućih odnosa sa unutarnjim i vanjskim dionicima odgojno-obrazovnih ustanova.

Kvaliteta, inovativnost te iskoristivost znanja važni su čimbenici društvene promocije i pokazatelj kolektivne uspješnosti, na što ukazuju neke od temeljnih koncepcija suvremenog društva (Aberkrombie, Tutner, 2006):“

1. *Postindustrijskog društva*
2. *Informacijskog društva*
3. *Potrošačkog društva*
4. *Društva znanja*
5. *Društva rizika*“

Uzimanjem u obzir koncepcije suvremenog društva, uočavamo važnost različitih zahtjeva potrošači potrebu poslodavca bavljenjem marketingom i kada su u pitanju odgojno-obrazovne ustanove.

Marketing vezan za odgojno-obrazovne ustanove, poseban je oblik djelovanja u kojem odnosi između dionika imaju ključnu ulogu za razliku od transakcijskog marketinga. U takvom marketingu važno je: „*ostvarivanje win-win situacije i uspostavljanje odnosa kao osnove buduće suradnje, komuniciranje vrijednosti, dugoročna orijentacija, maksimiziranje vrijednosti, uspostavljanja strukture koje podržavaju odnose, koncentracija na očekivanja i percepcije druge strane*“ (Baker, M.; Buttery, E. A.; Richter-Buttery, E. M. 1988).

Marketing odnosa javlja se kao odgovor na transakcijski pristup poslovanja (Pavičić, Vlašić, Krupka, 2016).

Za razliku od transakcijskog pristupa marketinga gdje se proizvod nudi na tržištu, marketing odnosa glavni značaj daje odnosima s potrošačima kao vrijednost sa ciljem uspostavljanja povjerenja i zajedničkog partnerskog odnosa koji će dugoročno dati dodanu vrijednost „*proizvodu*“ (školi ili ustanovi). U takvoj paradigmi marketing postaje interaktivna aktivnost koja „*obuhvaća, identificira, specificira, inicira i održava (nekad i prekid) dugoročnih odnosa s ključnim potrošačima i partnerima razmjenom i ispunjenjem obećanja, uz održanje uspostavljenih normi u odnosu kako bi se ostvarili ciljevi i obogatila iskustva uključenih.*“ (Evans, Omalley, Patterson, 2005).

Dionici koji sudjeluju u marketingu odnosa ustanove za rani i predškolski odgoj su: djeca, roditelji, zaposlenici, lokalna sredina, šira zajednica.

Jačanjem marketinga odnosa u odgojno-obrazovnoj ustanovi, stvara se povjerenje i povezanost dvije strane i na taj način jača suradnja između svakog ključnog dionika. Važnu i presudnu ulogu u stvaranju marketinga odnosa ustanove s dionicima, koja joj može dati predznak uspješne, svakako je ravnatelj odnosno voditelj ustanove. Njegova vizija uspostavljanja odnosa na način da ustanova bude prepoznatljiva, doprinosi pozitivnoj

percepciji u lokalnoj sredini, odnosno kod osnivaču ustanove. Građenjem odnosa, stvara se pogodna mogućnost za prikazivanje ustanove kao visoko vrijednog resursa usmjerenog na dobrobit. To je način koji može direktno potaknuti: priliv više sredstava za rad ustanove, mogućnost osiguranje stručnih kadrova važnih za inkluzivnu pedagogiju, jačanje kvalitete ustanove i njenu bolju pozicioniranost.

U inkluzivnom smislu, jačati marketing odnosa je prepoznavanje vrijednosti i širenje ugleda ustanove kao drugačije. Korisnici usluga pokazat će veći interes za upis u takve ustanove, odnosno doprinijeti će njenom razvoju. Marketing odnosa u smislu poticanja inkluzije vrlo je važan u privatnom sektoru gdje se ustanova treba nametnuti kao kvalitetna, specifična, otvorena i poželjna za odabir. Time se jača status takve ustanove kod korisnika. U širem smislu, lokalna samouprava će iskoristiti dobrobiti marketinga i podignuti će kvalitetu ponuđenih usluga svojim građanima, zadovoljiti potrebe onih koji su potencijalni polaznici ustanove ili suradnici. To može omogućiti bolju pozicioniranost osoba u lokalnoj zakonodavnoj vlasti, a povjerenje koje uživaju doprinositi stabilnosti na političkoj sceni. Uvođenjem novih inkluzivnih programa, ustanova postaje i ekonomski pokretač i pokazatelj društvenih promjena u lokalnoj sredini. Ona treba imati viziju građenja odnosa s lokalnom sredinom i brinuti o statusu koji ima. Potrebno je uspostavljati odnose kao marketinšku vrijednost, biti prepoznatljiv u svom okruženju ali i šire. Rad na podizanju kvalitete, ulaganje u infrastrukturu, kadrove i nove programe, put su prepoznavanja potencijala koji ustanova ima. Takva ustanova doprinosi pluralizmu koji daje važno obilježje lokalnoj sredini. Ustanova za rani i predškolski odgoj nosilac je kulture i identiteta dionika njenog sustava koji svrhovito, putem odgojnog djelovanja grade društvo povjerenja.

Ustanove koje su u vlasništvu lokalne samouprave, svojevrsna su konkurencija privatnom sektoru i njihova kvaliteta doprinosi ekonomski opravdanom uspostavljanju cijene usluga. S obzirom da se takve usluge sufinanciraju, važno je ulaganje u kvalitetu, omogućavanje uključivanja djece iz socijalno ugroženih porodica. To je još jedan doprinos inkluziji.

U poticanju jačanja inkluzije potrebno je posebno osmisliti plan segmentiranja, targetiranja (ciljanja) i pozicioniranja utvrđivanjem skupina ili pojedinaca koji se mogu smatrati sadašnjim ili potencijalnim partnerom. Veliki potencijal svake odgojno-obrazovne ustanove u smislu ciljane skupine su roditelji i stručni kadar, ali u segmentiranju postoje i specifične kategorije kao što su sponzori, gradonačelnici ili načelnici općina u čijoj su nadležnosti ustanove. Bitno je uočiti i važnost stvaranja odnosa sa sličnim ustanovama koje imaju interes povezivanja. Sukladno potrebama tržišta, odnosno potrebama roditelja i zajednice marketingom se

osmišljava strategija djelovanja na podizanju kvalitete, mogućnosti uključivanja marginalnih i ostalih skupina kroz odgojno-obrazovne programe.

Nakon donošenja odluke o „poziciji“ u svijesti koju želimo postići kod ciljanih skupina (djece, roditelja, stručnih radnika, lokalne sredine) prelazi se na odabir marketinških „alata“, odnosno načina kako ostvariti marketinške ciljeve. Jedan od najviše korištenih teorijskih i praktičnih „okvira“ za marketinšku aktivnost je tzv „marketinški mix“ ( proizvod, cijena, promocija i distribucija). Marketinški mix je: „*praktično ishodište za planiranje i provedbu svih marketinških aktivnosti u svojoj organizaciji*“ (Pavičić, Alfirević, Aleksić, 2006).

U provedbi uspostavljanja marketinga inkluzivne ustanove potrebno je koristiti i alate strateškog planiranja radi postizanja krajnjeg cilja (npr. radi otvaranja novog inkluzivnog programa).

Za poticanje napretka ustanove potrebno je izraditi analizu i utvrditi inicijalno stanje kao i marketinški plan. Za analizu stanja ustanove ili škole koristi se PEST analiza (politička, ekonomska, socijalna ili tehnološka pozicija), ili SWOT analiza (engleski akronim za snagu, slabosti, mogućnosti, prijetnju). PEST i SWOT analiza iziskuje:

suglasnost za potrebe provođenje marketinškog plana (ravnatelj, Upravno vijeće, vanjski čimbenici), određivanje timova za provođenje, određivanje timskog moderatora, zajednička rasprava o elementima analize, izrada PEST i SWOT matrice, izvještavanje ravnatelja i Upravnog vijeća i primjena rezultata obe analize na strategiju razvoja ustanove. Posebno je to važno ukoliko ustanova teži uvođenju novih programa i jačanja inkluzivne pedagogije.

Promocija je marketinška komunikacija koja obuhvaća sve što će jedna ustanova poduzeti da bi predstavila svoju inkluzivnu osnaženost javnosti, kako bi se bolje plasirala i istaknula sa svojim kvalitetama putem oglašavanja, izravnim marketingom, osobnim kontaktom, odnosom s javnošću i publicitetom.

Ustanova koja je prepoznata po uvođenju inkluzivnih programa svakako ima dodanu vrijednost i ona će kao takva biti uvažena ukoliko se stručnim marketinškim znanjima osigura provedba njenog pozicioniranja i daje doprinos njenoj „cijeni“.

Otvaranje inkluzivnih programa ustanove, može se preispitati i putem *benchmarkinga*. To je potraga za pojedincima i organizacijama koje su najbolje u onom što čine. Njihova znanja i iskustva mogu se koristiti i prilagoditi u cilju poboljšanja vlastite prakse (Pavičić, 2003). Da bi se provođenje inkluzivnog odgoja i obrazovanja u vrtiću uspoređivalo s drugim potrebno je dobro poznavati prilike u kojima radi ustanova. Bitna je njihova slična startna pozicija u provođenju kurikuluma, nastavnog plana i programa, načina vođenja ustanove, razina ulaganja u profesionalna napredovanja, uključenost roditelja, podrška tijela

uprave. Ako predškolska ustanova odluči koristiti proces benchmarkinga, ključnu ulogu u tom procesu ima upravljanje i vođenje ustanove. Područja na koja se proces može odnositi su: rad s roditeljima vezano za inkluziju, upravljanje resursima (posebno financijskim) koji su potrebni za osiguravanje sredstava, ishodi stručnog rada iz područja inkluzivnog odgoja i obrazovanja, osiguranje pozitivne percepcije koju ustanova ima u javnosti.

Marketing se može promatrati kroz konkurenciju predškolskih ustanova. Konkurencija je dobra i važna jer potiče kvalitetu ustanove. Iz svega navedenog, marketing se nameće kao potreba. Ako se teži kvaliteti, potrebno je „*marketinški razmišljati*“. Takvo razmišljanje dovest će do istraživanja mišljenja djece i roditelja, želja i potreba ostalih dionika. Dobrim marketingom ustanova za rani i predškolski odgoj stvara pozitivne odnose između roditelja, učenika, djelatnika. Također stvaraju dobre odnose s medijima, osnivačem i raznim drugim skupinama (Pavičić, Fudurić, 2017).

Vođenje ustanove za rani i predškolski odgoj treba biti usmjereno marketingom odnosa kao još jednim segmentom ulaganja u napredak ustanove. To je promišljanje o načinima kako pozicionirati ustanovu na prepoznatljivu i inovativnu razinu kroz resurse sa kojima raspolaže.

### **6.5. Inkluzija u kontekstu kulture odgojno-obrazovne ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanja**

Mnogi autori na stručnoj i znanstvenoj razini kao što su: Bruner (2000), Fullan, (1993.,1999, 2011), Henting (1997), Mortimore (1999), Prosser (1999), Stoll i Fink, (2000,2003), Datnow i dr.(2002), Kinsler i Gamble (2001), Hopkins (2001), Woods, Macfarlane, (2014), Anderson i Cawsey,(2008) bavili su se proučavanjem kulture kao važnog čimbenika promjena odgojno - obrazovne prakse i složenim procesima koji utječu na kulturu. Također je složen utjecaj koji kultura ima na zaposlenike odgojno-obrazovnih ustanove, na kurikulum, obrazovne tehnike. Bruner (2000) posebno naglašava važnost koji kultura ustanove ima kada je u pitanju promjena mišljenja, stavova i utjecaja ozračja na motivaciju zaposlenike i učenika.

Liberman i Miller (2002), Prosser (1999), Stoll i Fink (2000), u svojim istraživanjima zaključuju da državne reforme samo površinski utječu na promjenu odgojno - obrazovnih ustanove. Kultura mijenja ustanovu. Promjene koje nastaju utjecajem kulture neki nazivaju evolucijskom (Fullan,1999; Datnow i sur.,2002), drugi ekološkom (Senge, 2003), a Hopkins (2001), autentičnim unaprjeđenjem. Miljak (2005:243) pojašnjava da je svim ovim pristupima zajedničko: „*Kako se bez obzira na način dizajniranja reforme, ne mogu činiti generalizacije na sveukupnu popularizaciju, već se svakoj ustanovi treba pristupiti individualno*“ .

Hinde (2005), navodi da kultura vrtića podsjeća na zrak koji udišemo. Vrlo je važan osjećaj koji se dobije ulaskom u vrtić, kontaktom s prostorom, vrstom opreme, u susretu s osobljem, djecom i roditeljima. Petterson i Rolheiser (2004), opisuje kulturu vrtića kroz ciljeve koje žele ostvariti njeni zaposlenici bez obzira da li su stručno ili pomoćno osoblje. Kulturu čini entuzijazam osoba koje unaprjeđuju svoj rad, omogućavaju nadopunjavanje idejama i sa osjećajem zajedništva i kolegijalnosti pristupaju radu u ustanovi. Za razvoj istraživačke kulture ustanove navode se tri dimenzije ustanove:

1. Odnos (među zaposlenicima i ravnateljem), upravljanje i profesionalnost.
2. Poticajno organizacijsko i fizičko okruženje vrtića.
3. Usmjerenost na praksu vođenu učenjem, napredovanjem i istraživanjem.

Svaka ustanova ima svoje specifičnosti koje izgrađuju kulturu, zrcale sveukupno stanje i određuju njenu posebnost u odnosu na sve dionike sustava odgojai obrazovanja za koje je ustanova vezana. Nema istih kultura ustanova jer su one sustavi koji se stalno mijenjaju, nadopunjuju. Kultura ovisi o utjecajima osobnosti i strukturom dionika koji je sačinjavaju. U knjizi D. Maleš (2011:2018) navodi se tekst L. Vujičić: *Novi pristup istraživanju kulture vrtića* u kojem su opisana istraživanja odgojno obrazovne prakse u našim vrtićima. Akcijska istraživanja pokazala su da briga za stvaranje kvalitetnog okruženja svake skupine u ustanovi omogućuje „da se bolje vidi i čuje svako pojedino dijete“. Zadovoljstvo djece reflektira se i na roditelje. Stoga voditelj ustanove ima ulogu prepoznavanja odgojno-obrazovnih elemenata i procesa koji utječu na kulturu. Također brine o formiranju timova za jačanje veza između dionika, a unutar ustanove čine jaku snagu. Voditelj ustanove stoga treba oslušivati potrebe svakog dionika, uočavati smetnje koje remete ozračje i koristiti evaluacijski intervju ili neki sličan način kao metodu istraživanja zadovoljstva, novih ideja i sugestija zaposlenika.

Stvaranje pozitivnog okruženja potiče inkluzivnu pedagogiju. I Malaguzzi je 1998. naveo da je snaga u Reggio pedagogiji poticajno „okruženje kao treći odgojitelj“ koje potiče stotinu dječjih jezika. Klima i ozračje ustanove indikator su zadovoljstva i mogućnosti za uvođenje inkluzivne pedagogije.

U procesu promjene kulture, važno je da ravnatelj poznaje i uočava segmente koji utječu na kulturu, da dionici razumiju značenje koje ima kultura u vođenju ustanove, a posebno kada se to odnosi na ustanovu koja gradi inkluzivnu praksu. Voditelji ustanove suočavaju se sa različitim osobnostima svojih zaposlenika, različitim životnim uvjetima u kojima se zaposlenici nalaze ili kriznim situacijama koje narušavaju njihovo zdravlje i ruše ili mijenjaju njihovu motivacijsku komponentu. Ravnatelj je ključna osoba koja mora imati sposobnosti artikuliranja najvažnijih pokazatelja narušavanja klime u ustanovi. On pronalazi načina kako

sačuvati ozračje u interesu osiguravanja uvjeta rada koji neće negativno utjecati na djelatnike. Specifičnost funkcije ravnatelja je reizborno radno mjesto koje je podložno mijenjaju svakih četiri godine. Vrijeme reizbora ravnatelja je izrazito kompleksno i ovisi o trenutnoj situaciji u zajednici, strukturi zaposlenika, politici poslovanja osnivača, a nerijetko je predmet i inspeksijskih nadzora. Reizborna politika uvelike doprinosi raslojavanju zaposlenika (grupiranje) zbog različitih stavova, a to vrijeme je izrazito stresno i za ravnatelja. Ustanove za predškolski odgoj i obrazovanje svakih četiri godine imaju vrlo osjetljivo razdoblje odabira novog (ili potvrđivanja dosadašnjeg) ravnatelja, što utječe na klimu u ustanovi. Doprinos je boljitku i unaprjeđenju klime, a time i kulture u ustanovi model licenciranog ravnatelja čije bi radno mjesto bilo profesija za razliku od sadašnje situacije u RH u kojoj je pozicija ravnatelja mandatna funkcija.

Kulturu ustanove može promijeniti vrijednosni sustav njegovih zaposlenika, zajednička afirmativna vjerovanja u mogućnosti pozitivnih promjena i intrinzična motiviranost za napredak.

Na temelju izvješća o radu ustanove, valorizacije pedagoške dokumentacije i samovrednovanja, vrtić određuje ciljeve jačanja kulture svoje ustanove. Vizijom i misijom utvrđuju se vrijednosti poticanja inkluzivnih programa koji mogu značajno utjecati na kulturu ustanove. Ozračje ustanove vidljivo je po obilježjima ustanove, vizualnom identitetu, pristupu roditeljima kao partnerima, otvorenosti ustanove prema zajednici. Poštivanje prava djece, osjećaj sigurnosti i odgovornosti u inkluzivnom smislu daju roditeljima povratnu informaciju o kulturi ustanove. Suradnjom i partnerstvom sa roditeljima potiču se nevidljivi slojevi kulture vrtića. Dionici su odgovorni za uspjeh ili neuspjeh, kolegijalnost ili segregaciju kao i želju za stalnim napredovanjem. Stihijski rad bez jasnog cilja u konačnici stvara klimu nepovjerenja. Ustanova koja potiče kulturu prepoznaje dobrobiti inkluzivne pedagogije.

Tim za kvalitetu izrađuje plan za jačanje kulture ustanove u različitim segmentima. Planom se analiziraju utjecaji dionika na stanje, definiraju nedostaci te se izrađuje plan otklanjanja nedostataka. Cilj jačanja inkluzivne pedagogije potiče napredak ustanove kroz kontinuirani razvoj, rad na kvaliteti ishoda, poticanje aktivnosti međusobnog povjerenja među dionicima odgojno - obrazovnog rada, mijenjanje organizacije rada poticanjem inovativnosti i suradnje na lokalnoj i široj razini. Proces vrednovanja, a posebno samovrednovanja jača direktno kulturu ustanove koja je promjenjiva. Samovrednovanje postavljenih ciljeva treba se odvijati prema SMART metodi (specifični, mjerljivi, ostvarljivi, relevantni, vremenski definirani).

Samovrednovanje je indikator kvalitete i važnije je od vanjskog vrednovanja. Radi planiranja procesa samovrednovanja voditelj ustanove imenuje koordinatora procesa samovrednovanja.

Napravljena KREDA analiza pokazatelj je čime se ustanova može pohvaliti, s kojim teškoćama se susreće, koje resurse ima neiskorištene, što je koči na putu razvoja, što mogu njeni dionici napraviti bolje?

Osvješćivanje potrebe samovrednovanja, uočavanje, definiranje problema kao i planiranje aktivnosti i strategija za unaprjeđivanje procesa, sastavni je dio osiguravanja kvalitete jedne ustanove što doprinosi kulturi i jača unutarnju snagu ustanove. Analiza zatečenog stanja, osnivanja tima za kvalitetu pokazati će smjer razvoja ustanove .

Ravnatelj usmjerava razvoj u interesu jačanja kulture ustanove na različite načine. Nekada na smjer kulture utječu „kritički prijatelji“ (Stoll i Fink,2000).

Jedna ova važnih segmenata vođenja ustanove je „Kultura priznavanja vlastite pogreške“ (Slunjski, 2018). Važno je da voditelj ustanove prihvati postojanje pogreške jer je prirodno da se greške događaju. Priznavanje pogreške jača kulturu učenja. U tom smislu Bridhaus prema (Fullan, 2010, Slunjski 2018), vođama savjetuje preuzimanje odgovornosti.

Ravnatelji trebaju mijenjati djelatnike koji nisu motivirani i imaju slabe kompetencije ( Slunjski 2018). Važno je znati da ravnatelji upravljaju kulturom, a ako ne upravljaju, kultura vodi njih (Anderson i Cawsey, 2008).

Iz svega navedenog uočava se da je kultura promjenjiva i da je sastavljena od različitih segmenata koji slabe i potiču klimu, kao i dionika koji mogu utjecati jedni na druge. Kulturu u pozitivnom smislu jačaju planirane aktivnosti ravnatelja i ostalih dionika kako bi kultura bila motiv za učenje i napredovanje. Kultura se dijeli na vidljivu i nevidljivu. Nevidljivaima veću važnost.

Kulturu ne može slabiti trenutna klima, jer je ona prolazna i vezuje se za probleme ( izazove) koji nakon prevladavanja doprinose njenom jačanju.

Pozitivna kultura rezultat je ulaganja u pravila, odnose, materijalnu opremljenost ustanove, izgled ustanove, slogane, logotip kao i emocionalnu sigurnost dionika. Kultura kao odgovor na inkluzivnu pedagogiju koja se provodi u ustanovi, očituje se u jačanju međuljudski odnosa, u poštivanje prava djece,uključivanju roditelja, afirmativnim stavovima prema drugima i drugačijima, distribuiranom vođenju, kontinuiranom stručnom usavršavanju svih dionika unutar ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje vezano za inkluzivne programe. Kultura u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u kauzalnoj je vezi sa inkluzivnom pedagogijom. Inkluzivni procesi koji su dio ustanove jačaju njenu kulturu, a osnažena ustanova sa prepoznatljivom kulturom preduvjet je za nastavak inkluzivnih procesa.



## **7. Inkluzivni odgoj i obrazovanje kroz primjer dobre prakse u ustanovi za rani ipredškolski odgoj i obrazovanje**

Dječji vrtić „Biograd“ u Biogradu na Moru provodi više inkluzivnih programa spomenutih u ovom specijalističkom radu. Ovaj primjer dobre prakse opisan u nastavku odnosi se na inkluziju djece s teškoćama iz spektra autizma.

Dječji vrtić „Biograd“ u Biogradu na Moru (u daljnjem tekstu vrtić), skrbi ukupno o 186 djece u dobi od jedne do sedam godina. Osnivač vrtića je Grad Biograd na Moru. Vrtić djeluje od 1975. godine, a 1996. , preregistriran je i mijenja naziv u Dječji vrtić „Biograd“ Biograd na Moru. Primarnim 10.satnim programom obuhvaćena su djeca u jaslicama i u mješovitim skupinama. Sve mješovite skupine provode integrirani programom ranog učenja engleskog jezika kojeg financira u potpunosti Osnivač Grada Biograd na Moru (Suglasnost na program MZOS, KLASA: 601-02/15-03/00605, URBROJ:533-25-15-0008 od 23. prosinca 2015). Reverificiran program predškole provodi se sukladno suglasnosti MZOS, KLASA:601-02/15-03/00606, URBOJ: 533-25-15-0004 od 6.listopada 2015. godine i obuhvaća oko 45 djece. Ustanova ima dva objekta (područni i matični) i ukupno 186 djece. Prije uvođenja novog programa, u ustanovi su nedostajali zaposlenici: logoped i edukacijski rehabilitator.

Tijekom 2016. godine, kod četvero upisane djece uočene su poteškoće iz spektra autizma (u daljnjem tekstu PSA). S obzirom na vrstu teškoće i specifične zahtjeve u odgoju i obrazovanju te djece, roditelji, ali i stručni tim ustanove suočili su se sa različitim izazovima. Pomoć trećeg odgojitelja pokazao se kao djelomično rješenje. U knjizi Autizam autora Helmuta Resmschmidt (Naklada Slap, 2009), navodi se: „*Autistični poremećaji smatraju se pervazivnim razvojnim poremećajem, koji su u desetoj reviziji međunarodne klasifikacije psihičkih poremećaja (MKB-10), Svjetske zdravstvene organizacija, definirani na sljedeći način: Skupina poremećaja koji obilježavaju kvalitativne nenormalnosti uzajamne interakcije i obrasca komunikacije kao i ograničen, stereotipan, ponavljajući repertoar interesa i aktivnosti (...)*“ Zbog navedenih osobitosti ovog poremećaja, inkluzija djece s PSA vrlo je kompleksan i zahtjevan zadatak. Inkluzija pretpostavlja potpunu uključenost djece sa teškoćama, ali se treba prilagoditi specifičnim potrebama. Rehabilitacijskim postupcima potrebno je potaknuti razvoj djece i stvoriti preduvjete kako bi dijete moglo prihvatiti boravak u redovnim skupinama kao pozitivan učinak inkluzije, ovisno o različitom stupnju teškoće svakog djeteta ponaosob. To iziskuje individualni rad s terapeutom, kao i svakodnevni boravak u redovnim skupinama. Sukladno Nacionalnom kurikulumu za rani predškolski odgoj i obrazovanje MZOS RH, potrebno je kod djece poticati cjelovit razvoj, odgoj i učenje, te

razvijati njihove kompetencije. Postizanje ovog cilja temelji se na prihvaćanju integrirane prirode njegova učenja u organizaciji odgojno-obrazovnog procesa u vrtiću. Poseban program za djecu predškolske dobi s poremećajima iz spektra autizma koji bi mogao osigurati pomoć djeci, ne postoji u Zadarskoj županiji. Planiranje takvog programa izazov je za ustanovu u kadrovskom, financijskom, pedagoško-psihološkom i organizacijskom smislu. U Zadarskoj županiji postoji samo jedan vrtić za djecu s teškoćama i više centara za različiti individualni rad s djecom. Radi udaljenosti Biograda od Zadra, roditelji djece s PSA u vrlo su teškoj situaciji. Dio djece obuhvaćen je individualnim radom s terapeutom u organizaciji roditelja, ali neki roditelji su zbog daljine i socijalnih prilika vidjeli u Dječjem vrtiću „Biograd“ jedinu mogućnost za rad prilagođen njihovoj djeci.

Nedostatak tehničkih uvjeta, stručnog kadra (edukacijskog rehabilitatora) kao i adekvatnih znanja o takvoj vrsti teškoće, ponukao je ravnateljicu i stručni tim na akcijsko istraživanje : *„Kako u postojećim uvjetima osigurati boravak četvero djece iz spektra autizma na način koji može zadovoljiti njihove potrebe „?“*

Osnovni cilj realizacije posebnog programa za djecu s PSA je proces postepenog uspješnog uključivanje djece u redovni sustav ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Sukladno evaluaciji program se može revidirati. Dodatni ciljevi su priprema ostalih dionika ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja i njihovo senzibiliziranje za prihvaćanje djece sa PSA. Strategija rada posebnog programa za djecu s PSA bazira se na praćenju svih praktičnih dostignuća kako bi se sustavno podizala kvaliteta programa. Potrebno je bilo planirati i osigurati svima pomagala i metode rada s djecom s teškoćama iz spektra autizma. Program uključuje vršnjačku podršku, kao i mogućnost boravka djece s PSA u redovnom programu prema osobnom interesu djece.

Akcijsko istraživanje dovelo je do planiranja rada na pripremi programa za narednu pedagošku 2017/18. godinu, do zadovoljavanja zakonskih preduvjeta za verifikaciju programa. Jedan od važnih preduvjeta je osigurati rad odgojitelja koji su intrinzično motivirani. Godišnjim planom rada Dječjeg vrtića „Biograd“ za pedagošku godinu 2017/18., predviđene su promjene u organizacijskom i kadrovskom dijelu. Rebalansom financijskog plana za tekuću godinu osigurana su financijska sredstva za rad posebnog programa. Obavljeni su razgovori sa roditeljima djece polaznika programa i održano je više sastanaka sa stručnim radnicima. Odabir stručnih radnika odgojitelja za rad u posebnoj skupini za djecu s teškoćama iz spektra autizma bazirao se isključivo na intrinzičnoj motivaciji kroz provedenu anketu. Analiza ankete provedene 2017. godine u Dječjem vrtiću „Biograd“ pokazala je da je

od 18 zaposlenih odgojitelja na neodređeno vrijeme, samo jedan odgojitelj izrazio želju da radi u posebnom programu za djecu s teškoćama iz spektra autizma.

Senzibiliziranje Osnivača vrtića Grada Biograda na Morubio je važan segment u pripremi programa. Najvažniju ulogu u tome imao je voditelj ustanove. Zahvaljujući njihovoj podršci vrtić je imao smjernicu osiguravanja optimalnih, zakonskih uvjeta.

Rezultat aktivnosti na pripremi i otvaranju programa od proljeća 2017.godine do početka pedagoške godine 2017./18., su različiti stručni seminari radi što bolje pripreme programa. Dječji vrtić „Biograd“ organizirao je edukaciju, putem Agencije za odgoj i obrazovanje MZO, predavača sa Edukacijsko rehabilitacijskog fakulteta u Zagrebu. Djelatnici koji su radili u programu kao i ostali stručni radnici sudjelovali su na više konferencija na temu pomoći djeci s pervazivnim poremećajima. Te praktične edukacije bile su od iznimnog značaja za zahtjeve koje je vrtić tada imao kao i poziciju u kojoj se nalazio.

Poludnevni program za djecu s PSA započeo je s radom 1.rujna 2018. Obuhvaća četvero djece i u potpunosti ga plaća Osnivač Grad Biograd. Voditelji programa su edukacijski rehabilitator i odgojitelj. Na početku rada posebne grupe rade psiholog i odgojitelj. Od 13.studenog 2017. ustanova zapošljava na neodređeno vrijeme edukacijskog rehabilitatora sa dugogodišnjim iskustvom u radu sa djecom s teškoćama. Program posebne skupine polaze djeca koja su vještačena putem Centra za socijalnu skrb. Posebna skupina nalazi se u objektu sa jaslicama i mješovitim skupinama. U sklopu prostora je i središnji glazbeni centar vrtića s balkonom i dvorištem za zajednički boravak djece. Program je predstavljen na HURID-ovoj konferenciji u Zagrebu 12. prosinca 2017. kao primjer dobre prakse<sup>21</sup>

Evaluacija i vrednovanje učinkovitosti programa radi se mjesečno sa pokazateljima napretka. Jako je važan podatak da li je motivacija svih dionika na istoj razini. Posebna pažnja pridaje se suradnji sa roditeljima djece s teškoćama iz spektra autizma koji su uključeni u različite aktivnosti u ustanovi kao i u procjenu zadovoljstva radom programa.

Evaluacija se provodi sa skalom procjene (brojčani pokazatelj). Poseban inkluzivni programa za djecu s teškoćama iz spektra autizma u Dječjem vrtiću „Biograd“Biograd na Moru dobio je suglasnost Ministarstva znanosti i obrazovanja u srpnju 2018. godine (Suglasnost KLASA: 601-02/18-03/01344, URBROJ: 533-05-18-0008).

Postizanje postavljenih dugoročnih ciljeva i zadataka akcijskog istraživanja kao što su održivost programa, pokazat će da li Dječji vrtić „Biograd“može nastaviti provoditi

---

<sup>21</sup>Hrvatska udruga za ranu intervenciju u djetinjstvu održala je nacionalni simpozij „Danas za sutra“ kroz intersektorsku suradnju do integriranig usluga u ranoj intervenciji u djetinjstvu 2017.; <http://hurid.hr/nacionalni-simpozij-danas-za-sutra-kroz-intersektorsku-suradnju-do-integriranih-usluga-u-ranoj-intervenciji-u-djetinjstvu/> ( pregledano 18.04.2019).

inkluzivni programi uskladiti odgojno-obrazovnu praksu prema razvojnim potrebama djece .  
Krajnje zadovoljstvo je napredak djece s teškoćama iz spektra autizma i pravo na rast u  
okruženju koje im je najpoticajnije.

## 8. Zaključak

Suvremena praksa Europe i svijeta nedvojbeno smatra inkluzivnu pedagogiju važnom paradigmom procesa rada s djecom rane i predškolske dobi unutar ali i izvan odgojno-obrazovne ustanove. Potreba provođenja inkluzivne pedagogije zahtjeva brigu i nastojanje osmišljavanja programa i projekata kojima bi se sustavno utjecalo na odrastanje djece u podržavajućoj okolini. Voditelj ustanove ima ključni zadatak angažiranja i osnaživanja svih resursa ustanove u poticanju uključenosti sve djece u inkluzivni odgoj i obrazovanje. Također i u prevladavanju prepreka za pomoć djeci s teškoćama, djeci s posebnim potrebama i biti podrška ranjivim skupinama kako djeci tako i roditeljima. Politika poticanja profesionalnog razvoja stručnih radnika kao nositelja kurikuluma jedan je od modela kako se može aktivnim sudjelovanjem kroz istraživanje prakse, diseminaciju i razmjenu iskustva, odgovoriti na izazove inkluzije u suvremenom odgoju i obrazovanju. S obzirom na dob djece za koju skrbi ustanova za rani i predškolski odgoj, vođenja ustanove podložnije je većim izazovima.

Cilj inkluzivne pedagogije u ranom razvoju je stvaranje preduvjeta za promicanje prava djece na uključenost kroz različite programe unutar i izvan ustanove, jačanje socijalne kohezije, osjećaja pripadanja zajednici sa svim svojim različitostima i potencijalima svakog djeteta i obitelji ponaosob. Voditelj ustanove za rani i predškolski odgoj treba koristiti različite resurse kao što su kompetencija i socijalno politička angažiranost kako bi dobio podršku u strategiji razvoja ustanove s ciljem poticanja i realizacije inkluzivnih programa.

Voditelj ustanove ima specifičnu ulogu poticanja demokratskih vrijednosti svojih zaposlenika koje će jačati kulturu ustanove i pratiti suvremene zahtjeve odgoja i obrazovanja inkluzije. Poticanjem i unaprjeđenjem pretpostavki za promjenu prakse ustanove za rani i predškolski odgoj, stvara se temelj i za mijenjanje primarnog obrazovanja – škole i to je način i proces promjene društva. Zahtjevi suvremenog društva pronalaze načine kako odgovoriti na potrebe ranjivih skupina i s toga će pitanje inkluzivne pedagogije i dalje biti vrlo aktualno.

Zaključno, vođenje ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja s ciljem poticanje inkluzivne pedagogije, izazov je kako za ravnatelja tako i za cijelu ustanovu. Faktori koji utječu na otvaranje inkluzivnih programa ili planiranje kurikuluma s ciljem poticanja inkluzivne pedagogije utječu jedan na drugog i time pokazuju kompleksnost u upravljanju procesima unutar i izvan ustanove na dobrobit djece, obitelji i zajednice.

**Za kraj:**

*Iz sjemenke izbije korijen, a zatim klica; iz klice prvi listovi; iz listova stabljike; iz stabljike grana; na vrhu cvijet (...)Ne možemo reći da sjemenka uzrokuje rast, niti da to čini zemlja. Možemo reći da mogućnost rasta leži u sjemenki, u zagonetnim silama koje, uz primjerenu njegu, preuzimaju određene oblike (Bašić, 2009).*

*( M.C.Richards,Centering in Pottery,Poetry and the Person )*

## 9. Literatura

- Alfirević, N.,Burušić J., Pavičić J.,Relja R.(2016) Školska učinkovitost i obrazovni menadžment: U susret smjernicama istraživanja javne politike u jugoistočnoj Europi,str.74, Sveučilište u Zadru
- Anić ,V. i suradnici (2002) Hrvatski enciklopedijski rječnik, Novi Liber
- Baker, M.; Buttery,E.A.; RichterButtery,E.M.(1988):Relationship Marketingin Three Dimensions, Journalof interactive Marketing,12(4),50.
- Bašić, J., (2009) Teorije prevencije, Školska knjiga, Zagreb
- Bedeković, V., Zrilić S., (2014) Interkulturalni odgoj i obrazovanje kao čimbenik suživota u multikulturalnom društvu ,Magistra Iadertina ,god.9.,Sveučilište u Zadru, Odjel za izobrazbu učitelja i odgojitelja
- Bežen, A.(2017) Ravnatelj, upravitelj, direktor,Časopis Zrno, broj 127-128, 2017 godina
- Bruner, J. (2000) Kultura obrazovanja,Educa, Zagreb
- Bouillet ,D., Šarić Lj.(2018) Hrvatski priručnik Uvažavanje različitosti do kulture mira, Zagreb
- Burić, H., (2011) Dijete i društvo, Časopis za promicanje prava djeteta, Ministarstvo obitelji , branitelja, međugeneracijske solidarnosti, Zagreb
- Cvetković Lay, J.(2010) Darovito je što ću sa sobom, Alinea Zagreb
- Dijete i društvo , časopis (2011) Broj 1/2 ,Zagreb
- Društvo ujedinjenih građanskih akcija ( 2015) ,Časopis,Inkluzivni odgoj i obrazovanje u školi, Sarajevo
- Dojčinović, G.,(2011) UNICEF ,Djeca u Europi, Dijete i društvo ½
- Livazović,G.(2015) Društvo ujedinjenih građanskih akcija, Inkluzivni odgoj i obrazovanje u školi, Sarajevo
- Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe (Narodne novine, 63/08 i 90/10)
- Evans, M.; Omalley,L.;Patterson,M. (2005) Exploring Direct and Relationship Marketing, London
- Hensen, K.A., Kaufmann R.,K., Saifer,S. (1999),Odgoj za demokratsko društvo,Mali profesor Zagreb,1999.

- Horvat, G , (2011) časopis Dijete i obitelj , 2011, broj ½.Telefonsko savjetovanište za roditelje /skrbnike najmlađe djece i informiranje putem interneta
- Ivančić,T., (2016), Roditelji,učitelji i učenici, Teovizija, Zagreb
- Jull, J; (2008) Život u obitelji, Zagreb,
- Karamatić, Brčić M.(2012) Implementacija i provedba inkluzivnog odgoja i obrazovanja u sustavu redovnih škola : Magistra Iadertina,Sveučilište u Zadru, Zadar
- Konvencija o pravima djeteta (2001), Državni zavod za zaštitu obitelji, materinstva i mladeži, Zagreb
- Krce Miočić, B., Karamatić Brčić, M.,Sorić I.,(2017) Kompetencijski profil ravnatelja, Časopis Zrno broj 127-128
- Krce Miočić,B.,Pavičić J.,Alfirević, N.,Najev Čačija LJ.,(2016) Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom: Menadžment i marketing u školama, Udžbenik , Sveučilište u Zadru
- Livazović,G.(2015) Društvo ujedinjenih građanskih akcija, Inkluzivni odgoj i obrazovanje u školi, Sarajevo
- Ljubetić, M. (2009) Vrtić po mjeri djeteta – Kako procjenjivati kvalitetu u ustanovi ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja; priručnik za odgojitelje i roditelje,Školske novine, Zagreb
- Maleš, D., Milanović, M., Stričević, I.(2003), Živjeti i učiti prava – odgoji za ljudska prava u sustavu predškolskog odgoja, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
- Maleš, D.(2011) Nove paradigme ranog odgoja, Filozofski fakultet Sveučilište u Zgrebu
- Matijević M., (2011) Pedagoška ideja Marije Montessori-šansa za državne škole, Znanstvena monografija; H.Ivon, L.Krolo, B.Mendeš
- Matijević, M., (1994) Alternativne škole, Zagreb: UNA-MTV& Institut za pedagojska istraživanja
- Mendeš, B.,(2011) Elementi Montessori pedagogije u dijelu Vere Stein-Ehrlich, Znanstvena monografija,
- Miljak, A.(2005) Su- konstrukcija kurikuluma i teorije ( ranog odgoja) i obrazovanja, Pedagojska istraživanja,2(2), 235-250
- Ministarstvo prosvjete i Športa Republike Hrvatske (1997) Program predškolskog odgoja, naobrazbe i skrbi djece s autističnim spektrom, Glasnik Ministarstva prosvjete i kulture, posebno izdanje, 16/97)



- Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (2015), Zagreb
- Nacionalni program odgoja i obrazovanja za ljudska prava Vlada Republike Hrvatske, (1999) ,Zagreb
- Nenadić- Bilan, D., Matov J.(2014) Partnerstvo obitelji i predškolske ustanove kao potpora roditeljstvu, Magistra Iadertina, Sveučilište u Zadru
- Pavičić,J., Vlašić, G., Krupka, Z.(2016) Upravljanje odgojno- obrazovnom ustanovom, Menadžment i marketing u školama, Sveučilište u Zadru,
- Pavičić, J., Alfirević, N.,Aleksić, LJ.(2006) Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmmedia,Zagreb,str.158
- Pavičić, J, Fudurić, M.(2017) Mitovi o marketingu i menadžmentu u školama, Zrno, časopis za obitelj, vrtić, školu, broj 127-128,
- Pavičić, J.(2003) Strategija marketinga neprofitnihorganizacija, MAS MEDIA,Zagreb . str.267
- Petani, R., (2011) Odnos roditelj –dijete, Nove paradigme ranog odgoja, D. Maleš, Zagreb
- Peko, A.,Varga, R.,Vican, D.,(2016) Upravljanje - odgojno obrazovnom ustanovom : Kultura škole, Sveučilište u Zadru
- Petrović Sočo, B.(2007) Kontekst ustanove za rani odgoj i obrazovanje – holistički pristup, Mali profesor, Zagreb
- Pintarić Mlinar, LJ.(2014) Priručnik za razvoj inkluzivnih ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, Jastrebarsko
- Pravilnik o sadržaju i trajanju programa predškole (Narodne novine 107/2014.)
- Prijedlog koncepcije razvoja predškolskog odgoja (1991) Glasnik Ministarstva prosvjete i kulture RH, broj 778
- Priručnik za samovrednovanje ustanova ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja ( 2012) NCVVO, Zagreb
- Program posebne skupine za djecu s teškoćama iz spektra autizma u Dječjem vrtiću „Biograd“ Biograd na Moru (2018).
- Programsko usmjerenje odgoja i obrazovanja predškolske djece (1991) ,Glasnik Ministarstva prosvjete i kulture RH, broj 7/8
- Radeka, I.,Vican, D.(2017) Profesionalni razvoj ravnatelja dječjih vrtića, škola, učeničkih domova, Časopis Zrno, broj 127-128
- Remschmidt, H.(2009) Autizam, Pojavni oblici, pomoć, Naklada Slap

- Seme Stojnović I.,-Hitrec S.(2014) Suvremeno vođenje u odgoju i obrazovanju,Golden marketing- Tehnička knjiga, Zagreb
- Slunjski, E., (2006) Stvaranje predškolskog kurikulumu u vrtiću – organizaciji koja uči Mali profesor, Zagreb
- Slunjski, E.(2012) Tragovima dječjih stopa, Profil,Zagreb
- Slunjski, E. ( 2008) Zajednica koja uči, Spektar Media, Zagreb,
- Slunjski, E.(2018) Izvan okvira 3, Element, Zagreb
- Šagud, M.(2006) Odgojitelj kao reflektivni praktičar, Visoka učiteljska škola u Petrinji, Petrinja
- Vican, D., Sorić,I.,Radeka, I. (2016) Upravljanje odgojno - obrazovnom ustanovom: Kompetencijski profil ravnatelja, Sveučilište u Zadru
- Vican, D.(2016) Upravljanje odgojno obrazovnom ustanovom: Kvaliteta odgojno obrazovnih ustanova, Sveučilište u Zadru
- Vlada republike Hrvatske (1999) Nacionalni odbor za obrazovanje o ljudskim pravima, Zagreb
- Vujičić, L.(2011)Istraživanje kulture odgojno-obrazovne ustanove, Sveučilište u Rijeci
- Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, Sabor RH (N.N. broj 10/97., 107/07),, 94/13.)
- Znanstvena monografija (2011) Pedagogija Marije Montessori - Poticaj za razvoj pedagoškog pluralizma, Urednici: Ivon H., Krolo L. ,Mendeš B.,Udruga Montessori pedagogije Split

#### **Pregled literature sa mrežne stranice:**

- Agencija za odgoj i obrazovanje, URL1: <https://www.azoo.hr/> , (2.10.2018)
- Agencija za odgoj i obrazovanje, URL2: <https://www.azoo.hr/> , ( 02.11. 2018.)
- Dječji vrtić „Biograd“ Biograd na Moru,URL: <https://www.dv-biograd.hr> , (16. 11. 2018.)
- Europska komisija,URL: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-and-school-education-funding-14\\_hr](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-and-school-education-funding-14_hr) , (24.11. 2018.)
- Hrvatska udruga za ranu intervenciju u djetinjstvu URL1: <http://hurid.hr/wp-content/uploads/2014/08/UNICEF-konferencija-Vrtic-za-svak....pdf> ,(24. 11. 2018.)
- Hrvatska udruga za ranu intervenciju u djetinjstvu, URL:2 <http://hurid.hr/> ,

- Hrvatska udruga za ranu intervenciju u djetinjstvu, URL3: <http://hurid.hr/nacionalni-simpozij-danas-za-sutra-kroz-intersektorsku-suradnju-do-integriranih-usluga-u-ranoj-intervenciji-u-djetinjstvu/> (18.04.2019.)
- Ministarstvo znanosti i obrazovanja RH, URL1: [https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/np\\_zakona\\_o\\_iid\\_zakona\\_o\\_predskolskom\\_odgoju\\_i\\_naobrazbi.pdf](https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/np_zakona_o_iid_zakona_o_predskolskom_odgoju_i_naobrazbi.pdf), (25.03.2019.)
- Ministarstvo znanosti i obrazovanja RH, URL2: <https://mzo.hr/hr/odgoj-obrazovanje-djece-s-posebnim-odgojno-obrazovnim-potrebama>, (25.10.2018.)
- Ministarstvo znanosti i obrazovanja, Programsko usmjerenje odgoja i obrazovanja predškolske djece, URL 3: [https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/programsko\\_usmjerenje\\_odgoja\\_i\\_obrazovanja\\_predskolske\\_djece.pdf](https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/programsko_usmjerenje_odgoja_i_obrazovanja_predskolske_djece.pdf), (26.10.2018).
- Ministarstvo znanosti, Strateški dokumenti  
URL 4 : [https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/ap\\_internacionalizacija\\_2015-2016.pdf](https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/ap_internacionalizacija_2015-2016.pdf) (18.3.2019).
- Ministarstvo znanosti i obrazovanja RH, URL5: Uputa odgojno-obrazovnim ustanovama putem Agencije za mobilnost  
<http://mobilnost.hr/mobilnost2015/hr/sadrzaj/programi/programi-u-nadleznosti-agencije-za-mobilnost-i-programe-europske-unije/>, (15.11.2018).
- Ministarstvo znanosti i obrazovanja RH, URL6: [https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/konferencija\\_inkluzivno\\_obrazovanje\\_u\\_praksi.pdf](https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/konferencija_inkluzivno_obrazovanje_u_praksi.pdf), (15. 11.2018.)
- OMEP Hrvatska, URL: <http://www.omep.hr/developing-teacher-competences-for-the-future.html> preuzeto 18. travnja 2019 (18.04.2019.)
- Repozitorij Edukacijsko rehabilitacijski fakultet Zagreb, Diplomski rad; URL: <https://repozitorij.erf.unizg.hr/islandora/object/erf%3A70/datastream/PDF/view> , (30.6. 2018.)
- Školske novine, URL: [http://www.skolskenovine.hr/upload/tjednik/2010\\_110104121939.pdf](http://www.skolskenovine.hr/upload/tjednik/2010_110104121939.pdf) 15. (15.03.2019.)
- Udruga Hagioterapija, Split , URL: <https://www.hagioterapija-split.hr/> (01.03. 2019.)
- Zavod za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom, URL : <http://www.zosi.hr/zavod/vjestacenje/> (10.11. 2018.)

- Zavod za javno zdravstvo <https://www.zzjzdnz.hr/hr/usluge/haccp> ( 10.6.2019.)
- You tube, URL: <https://www.youtube.com/watch?v=1jcx26DNfP0> 15.3. 2019.

## 10. Prilozi

U prilogu je prikaz originalnog projekta „Recimo Da obitelji“ Dječjeg vrtića „Biograd“ Biograd na Moru,, kojim su povezani svi unutarnji i vanjski dionici te odgojno-obrazovne ustanove za djecu rane i predškolske dobi. Posebno je istaknuta otvorenost i povezanost vrtića s lokalnom zajednicom.

Projekt sadrži aktivnosti s djecom i za djecu, vezano za poticanje važnost obitelji u razvoju djece, a završnica projekta je uključivanje svih roditelja u zajedničke igre sa sloganom: „Male igre za velike i veliko srce za male - „Tatamatijada“. U igrama sudjeluju sve obitelji na način da se očevi takmiče u dječjim igrama, majke im pomažu, a djeca ih nagrađuju medaljama. Projekt traje u kontinuitetu od 2009. godine do danas.<sup>22</sup> Kontinuitet trajanja prikazan je na poster sekciji smotre projekata i projektnih aktivnosti Dječjeg vrtića „Biograd“ u Zavičajnom muzeju Biograd u svibnju 2018. godine. Projekt „Tatamatijada“ svake je godine uvršten u program proslave Dana Grada Biograda na Moru. Popraćen je putem Školskim novinama, lokalnih medija: Zadarski list, Slobodna Dalmacija. Prikazan je i na Hrvatskoj televiziji u informativnoj emisiji Dnevnik<sup>23</sup> i Televiziji Nova TV također u emisiji Dnevnik.

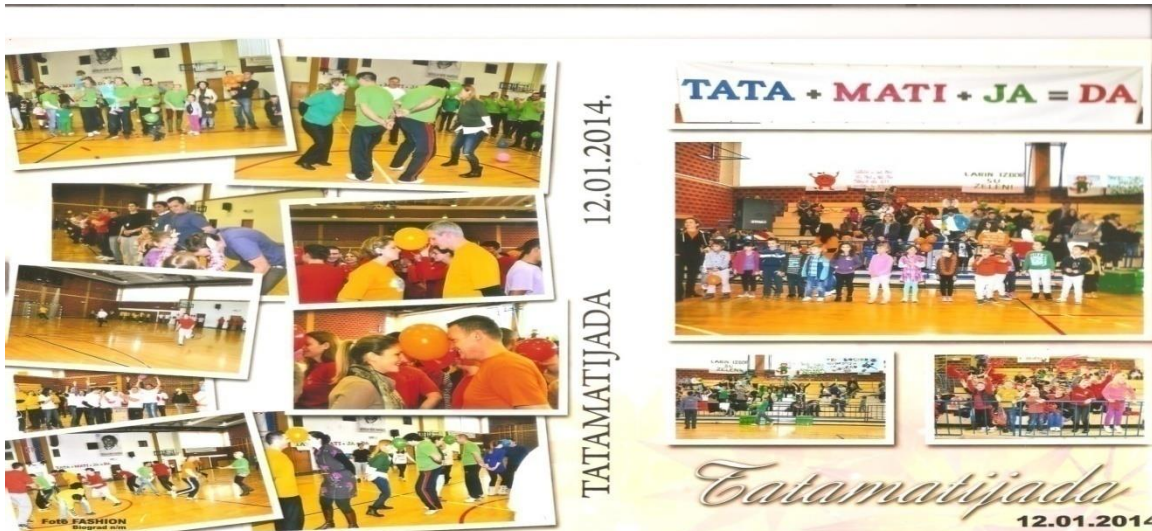


Logotip projekta „Recimo Da obitelji“<sup>24</sup>

<sup>22</sup> O projektu je pisano u časopisu Školske novine br. 12 od 23.03.2010. i u broju 35 iz 2015. godine Školske novine :[http://www.skolskenovine.hr/upload/tjednik/2010\\_110104121939.pdf](http://www.skolskenovine.hr/upload/tjednik/2010_110104121939.pdf) 15. (15.03.2019.)

<sup>23</sup> You tube kanal prenosi snimku HRT Dnevnik 1 sa „Tatamatijade“  
<https://www.youtube.com/watch?v=1jcx26DNfPO> (15. 03. 2019.)

<sup>24</sup>Izvor : Dječji vrtić „Biograd“ Biograd na Moru,2009.god.,autor E. Brzić,  
<https://www.dv-biograd.hr>; (16. 11 2018.)



Prikaz završnice projekta „Recimo Da obitelji“ – „Tatamatijada“ 2014<sup>25</sup>

10 školske novine odgojno-obrazovna praksa broj 12 • Zagreb • 23. ožujka 2010.

**PREDŠKOLSKI ODGOJ** Kako osnažiti odnos roditelji–dijete?

## Recimo DA obitelji!

Danas živimo u vremenu „krize obitelji“ i kao da smo svi zaboravili na bitno obilježje zdrave obitelji - kvalitetno provedeno vrijeme s obitelji. Stoga je cilj ovoga projekta u vrtiću bio osvijestiti roditeljima koliko kvalitetno provedeno vrijeme s obitelji može učvrstiti i osnažiti odnos roditelji–dijete

Rođaci i roditelji su i baka i djedovi, ali baš obitelji obično imaju su sreću.

Projekt je osmišljen razmatranje i kroz igre, koje su zapravo osmišljene i izvedene, gdje se kroz različite igre i aktivnosti osnažuje odnos obitelji. Na kraju projekta održano je izložba i predstava, gdje su roditelji i djeca zajedno sudjelovali u izvedbi predstave. Cilj projekta bio je osnažiti odnos roditelji–dijete kroz različite aktivnosti i igre. Projekt je proveden u suradnji s roditeljima i djecom, a cilj je bio osnažiti odnos roditelji–dijete kroz različite aktivnosti i igre.

**Obitelji obitelji**

Projekt je proveden u suradnji s roditeljima i djecom, a cilj je bio osnažiti odnos roditelji–dijete kroz različite aktivnosti i igre.

**Obitelji obitelji**

Projekt je proveden u suradnji s roditeljima i djecom, a cilj je bio osnažiti odnos roditelji–dijete kroz različite aktivnosti i igre.

broj 12 • Zagreb • 23. ožujka 2010. odgoj

### I gradonačelnik je tata

U ovom broju školske novine predstavljamo gradonačelnika koji je otac i koji je gradonačelnik. Gradonačelnik je tata i gradonačelnik je tata. Gradonačelnik je tata i gradonačelnik je tata. Gradonačelnik je tata i gradonačelnik je tata.

**Rušenje stereotipa**

Projekt je proveden u suradnji s roditeljima i djecom, a cilj je bio osnažiti odnos roditelji–dijete kroz različite aktivnosti i igre.

**Osmijeh za „najmlađeg“ tatu**

Projekt je proveden u suradnji s roditeljima i djecom, a cilj je bio osnažiti odnos roditelji–dijete kroz različite aktivnosti i igre.

Članak u časopisu Školske novine<sup>26</sup>

<sup>25</sup>Prikaz završnice projekta „Recimo Da obitelji“– „Tatamatijada“2014: Izvor: Dječji vrtić „Biograd“ Biograd na Moru, Ljetopis 2014.

<sup>26</sup>Članak u časopisu Školake novine, Zagreb, br.12. od 23. ožujka 2010.

## 11. Životopis

Esma Brzić (rođ. Morožin) rođena je 16.svibnja 1964. godine u Biogradu na Moru.

Osnovnu školu završila je u Biogradu na Moru, a srednjoškolsko obrazovanje „Juraj Baraković,, u Zadru. Diplomirala je 1980. godine na Filozofskom Fakultetu Zadar, smjer Predškolski odgoj. U vrijeme Domovinskog rata radi kao socijalni radnik Hrvatskog Crvenog križa u „Social Welfare Programm“ pomoći prognanicima i izbjeglicama u organizaciji Međunarodne Federacije Crvenog križa i Crvenog polumjeseca. 2002.godine stiče Potvrđnicu o završenom dvosemestarskom teološko-katehetskom doškolovanju za vjerski odgoj djece predškolske dobi na Visokoj teološko- katehetskoj školi u Zadru.

2012. godine stekla je diplomu Profesora predškolskog odgoja na Fakultetu prirodoslovno-matematičkih i odgojnih znanosti Sveučilišta u Mostaru.

2015. godine završila je jednogodišnje stručno usavršavanje iz područja pedagogije Marije Montessori pri Stručno razvojnom centru Montessori Dječje kuće Split.

Ovaj završni rad dio je Poslijediplomskog studija „Vođenje i upravljanje odgojno-obrazovne ustanove“ Sveučilišta Zadar, Centar Stjepan Matičević, upisanog 2017. godine.

Student je druge godine Doktorskog studija pedagogije Sveučilišta u Zadru: Kvaliteta u odgoju i obrazovanju.

Od 1995.godine radi kao ravnateljica predškolske ustanove Općine Sv.Filip i Jakov u osnivanju. Od 1996. godine do danas (sa kraćim prekidom), ravnateljica je Dječjeg vrtića „Biograd“ Biograd na Moru. Predsjednica je udruge Društvo Naša djeca Biograd na Moru.

## 12. Sažetak ( na hrvatskom i engleskom )

Poticanje inkluzivne pedagogije u periodu ranog i predškolskog odgoja, posebno je važan aspekt odgoja i obrazovanja, kako bi se stvorili uvjeti za rast djece u skladu sa njihovim potrebama i pravima. Inkluzivna ustanova za rani i predškolski odgoj prihvaća svako dijete, uključuje roditelje i obitelj, a odgojitelji koji radi sa djecom kvalitetno su vrednovani. Zato je iznimno važno osigurati kadrovske, materijalne i programske uvjete za prihvaćanje različitosti i specifičnosti rasta i razvoja djece kao i kvalitetnu podršku obitelji. Potrebno je osigurati kulturu ustanove kao podržanu za ranjive, manjinske skupine unutar ponuđenih programa. Vođenje ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje zahtjeva afirmaciju i sinergiju stručnih radnika, roditelja, lokalne sredine kao i društva u zajedničkim naporima da se potiče inkluzivna pedagogija kroz jačanje demokratskih vrijednosti, prava na različitost i uvažavanje posebnih potreba djece. Inkluzija u ranom periodu odgoja i obrazovanja dio je napora suvremene politike kako u svijetu tako i kod nas da se otklone prepreka za slobodan dječji razvoj i omogući učenje kroz različite strategije koje pomažu napredovanju djece. Ovaj rad pokazuje participaciju različitih faktora (odgojno - obrazovnih, kadrovskih, zakonskih, ekonomskih) koji doprinose vođenju ustanove u pravcu poticanja inkluzivnog obrazovanja djece rane i predškolske dobi u kontekstu potreba suvremenog odgoja i obrazovanja .

Ključne riječi: inkluzivno obrazovanje, prava djece, rani i predškolski odgoj i obrazovanje, roditelji, vođenje ustanove



## **Managing an Early Childhood and Pre-school Institution to Promote Inclusive**

### **Pedagogy**

#### **Summary**

Encouraging inclusive pedagogy in early childhood and pre-school education, is an important aspect of upbringing and education in order to create conditions for the growth of children in accordance with their rights. The Inclusive Early and Pre-school Institution accepts every child, including parents and family, and educators working with children are highly valued. That is why it is extremely important to provide staffing, material and program conditions for accepting diversity and specificity of child growth and development as well as quality support of the family. It is necessary to ensure the culture of the institution as a supporter of vulnerable, minority groups within the offered programs. The leadership of the institution for early and preschool upbringing and education requires the affirmation and synergy of skilled workers, parents, local communities as well as society in joint efforts to encourage inclusive pedagogy through the strengthening of democratic values, the right to diversity and respect for the special needs of children. Inclusion in the early period of upbringing and education is a part of the efforts of modern politics both in the world and in the Croatia to remove obstacles to free child development and enable learning through various strategies that help children progress. These thesis show the participation of various factors (upbringing, educational, human resources, legal, economic) contributing to the institution's leadership in encouraging inclusive education of early and pre-school children in the context of the needs of modern upbringing and education.

Key words: children's rights, early and pre-school, inclusive education, institution management, parents, upbringing and education