

# Uloga ravnatelja u vjerskom vrtiću

---

**Krolo, Ivana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:555322>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-30**



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

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za izobrazbu učitelja i odgojitelja

Sveučilišni diplomski studij

Rani i predškolski odgoj i obrazovanje



**Ivana Krolo**

**Uloga ravnatelja u vjerskom vrtiću**

**Diplomski rad**

Zadar, 2023.

Sveučilište u Zadru

Odjel za izobrazbu učitelja i odgojitelja - Odsjek za predškolski odgoj  
Diplomski sveučilišni studij Rani i predškolski odgoj i obrazovanje

Uloga ravnatelja u vjerskom vrtiću

Diplomski rad

Student/ica:

Ivana Krolo

Mentor/ica:

dr. sc. Ante Sorić

Zadar, 2023.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Ivana Krolo**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Uloga ravnatelja u vjerskom vrtiću** 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, 18. prosinca 2023.

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. NAČELNO O VJERSKOM ODGOJU U VRTIĆU</b> .....	3
<b>2.1. PROVEDBA PROGRAMA KATOLIČKOG VJERSKOG ODGOJA</b> .....	3
<b>2.2. CJELOVITI ODGOJ I OBRAZOVANJE – DOPRINOS KATOLIČKOG VJERSKOG ODGOJA</b> .....	4
<b>2.3. ZADAĆE KATOLIČKOG VJERSKOG ODGOJA DJECE PREDŠKOLSKE DOBI</b> 5	
<b>3. ULOGA I FORMACIJA RAVNATELJA/RAVNATELJICA</b> .....	6
<b>3.1. KOMPETENCIJE RAVNATELJA</b> .....	6
<b>3.1.1. OSOBNE KOMPETENCIJE</b> .....	6
<b>3.1.2. PROFESIONALNE KOMPETENCIJE</b> .....	7
<b>3.2. STILOVI VOĐENJA</b> .....	10
<b>3.2.1. TRADICIONALNI STILOVI</b> .....	11
<b>3.2.2. SUVREMENI STILOVI</b> .....	12
<b>3.3 PROMJENA ULOGE RAVNATELJA TIJEKOM VREMENA</b> .....	15
<b>3.4. CJELOŽIVOTNO UČENJE</b> .....	16
<b>4. SPECIFIČNOSTI ULOGE RAVNATELJA U VJERSKOM VRTIĆU</b> .....	19
<b>4.1. OSOBNI DUHOVNI RAZVOJ</b> .....	19
<b>4.1.1. PROFESIONALNI DUHOVNI RAZVOJ</b> .....	20
<b>4.2. VAŽNOST SURADNJE RAVNATELJA S DJELATNICIMA</b> .....	21
<b>4.2.1. PROFESIONALNI RAZVOJ STRUČNIH DJELATNIKA VRTIĆA</b> .....	24
<b>4.3. VAŽNOST SURADNJE RAVNATELJA S RODITELJIMA</b> .....	27
<b>4.3.1. SPECIFIČNOSTI SURADNJE S RODITELJIMA U KATOLIČKIM DJEČJIM VRTIĆIMA</b> .....	32
<b>4.4. VAŽNOST SURADNJE RAVNATELJA SA ZAJEDNICOM</b> .....	34
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	36

<b>LITERATURA</b> .....	38
<b>ŽIVOTOPIS</b> .....	43

## **Uloga ravnatelja u vjerskom vrtiću**

### **SAŽETAK**

Upravljanje u kontekstu odgojno-obrazovnih institucija je složen proces. To uključuje osnovne funkcije upravljanja i rukovođenja koje se očite planiranjem, organiziranjem, vođenjem i vrednovanjem. Kvaliteta ustanove znatno ovisi o ravnatelju, njegovoj sposobnosti za organizaciju rada vrtića, stručnom i pedagoškom vođenju te njegovim osobnim karakteristikama. Ravnatelj je odgovoran za oblikovanje vrtićkog okruženja i razvoj međuljudskih odnosa. Da bi bio uspješan u rukovođenju ustanove, mora posjedovati kompetencije potrebne za ostvarenje svoje funkcije. Aspekti poput vođenja, atmosfere u vrtiću, organizacijske efikasnosti i zadovoljstva djelatnika predstavljaju ključne elemente u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Rad je usmjeren na potrebu cjelovitog odgoja i obrazovanja djeteta, što obuhvaća i vjerski odgoj djece rane i predškolske dobi. Crkva pruža skrb za sve svoje članove, pa tako i za najmlađe te daje konkretnu religiozno-pedagošku praksu.

### **KLJUČNE RIJEČI:**

ravnatelj/ravnateljica, vrtić, uloga, suradnja, vjera

# **The role of the principal in a religious kindergarten**

## **SUMMARY**

Management in the context of educational institutions is a complex process. This includes the fundamental functions of management and leadership, which are evident through planning, organizing, leading, and evaluating. The quality of the institution significantly depends on the principal, their ability to organize the work of the preschool, their expertise in educational leadership, and their personal characteristics. The principal is responsible for shaping the preschool environment and developing interpersonal relationships. To be successful in leading the institution, principal must have the competencies required to fulfill their role. Aspects such as leadership, the atmosphere in the preschool, organizational efficiency, and employee satisfaction are crucial elements in early childhood education institutions. The paper is focused on the need for comprehensive early childhood education, which includes religious education for children in their early years. The Church provides care for all its members, including the youngest, and offers concrete religious pedagogical practices.

## **KEY WORDS:**

principal, kindergarten, role, cooperation, religion



## 1. UVOD

Rani i predškolski odgoj i obrazovanje u Republici Hrvatskoj predstavlja prvu razinu odgojno-obrazovnog sustava namijenjenu djeci u dobi od šest mjeseci do trenutka polaska u školu, odnosno do šeste ili sedme godine. Ovim programom obiteljski odgoj dobio je svoju dopunu. Svoj primarni cilj predškolski odgoj vidi u poticanju potpunog razvoja svih aspekata djetetove osobnosti. U ranim godinama života svakog djeteta počinju se oblikovati različite vještine, dok se sve osobine djeteta postupno manifestiraju. Zbog toga je od iznimne važnosti pružiti djetetu poticajno okruženje koje mu omogućava razvijanje ključnih vještina kao što su kreativnost, samopouzdanje, snalažljivost, samostalnost i sposobnost rješavanja problema (Zovak, Bačanek, Čavar i Martić, 2021). Važno je potaknuti samosvijest djeteta u vezi s vlastitim postupcima, što će mu pomoći u razumijevanju vlastitih potreba, kao i razumijevanju i poštovanju potreba drugih, potičući ga na odgovorno ponašanje. Dijete aktivno uči putem aktivnosti koje mu pružaju odgojitelji, pri čemu razvija svoje kognitivne sposobnosti, stilove učenja i kreativnost. Rani odgoj i obrazovanje trebaju biti utemeljeni na razumijevanju svakog djeteta kao jedinstvene i posebne osobe s vlastitim razmišljanjima i tempom učenja, pri čemu je dijete u središtu odgojno-obrazovnog procesa.

Ravnatelj/ravnateljica predškolske ustanove ima vrlo odgovoran posao koji zahtijeva mnoge vještine, kompetencije i znanja. Neke kompetencije smatraju se urođenima, dok druge treba stjecati cjeloživotnim učenjem. Sama učinkovitost ravnatelja/ravnateljice pruža važan temelj za sveukupni razvoj vrtića (Cmrečnjak Majstorić, 2022). Suradnja između ravnatelja, djelatnika, roditelja i zajednice u kojoj dijete živi od iznimne je važnosti za kvalitetan partnerski odnos koji je ključan da bi se ostvario zajednički cilj koji je usmjeren na dijete (Barišić, Šimičević, 2021). Ta otvorenost za suradnju svih sudionika doprinosi i razvijanju kvalitete ustanove u svim područjima. Treba naglasiti i važnost cjeloživotnog obrazovanja stručnih djelatnika da bi se mogli profesionalno usavršavati te pratiti promjene i prilagođavati se praksi. Svaki stručni djelatnik koji je usmjeren na dijete zna kako prepoznati i analizirati potrebe djece i roditelja te djelovati u skladu s istima.

S obzirom na suvremeni holistički pristup djetetu, potrebno je uključiti i vjersku dimenziju odgoja i obrazovanja te definirati doprinos koji daje cjelovitom razvoju. Vrlo je bitno

navesti i na kojim se pravnim osnovama zasniva katolički vjerski odgoj u Republici Hrvatskoj. Da bi se shvatio doprinos vjerskog odgoja djece rane i predškolske dobi, potrebno je poznavati njegov koncept (Mohorić, 2017).

Jasno je da uspješnost odgojnog rada u vrtićima ovisi o svim uključenim sudionicima odgojno – obrazovnog procesa, međutim uloga ravnatelja ipak se ističe u više dimenzija. Od samih promjena uloge ravnatelja tijekom vremena, različitih stilova vođenja pa sve do razvoja kompetencija i cjeloživotnog učenja, svrha ovog rada je istražiti i prikazati ravnateljske kompetencije u posebnosti vjerskog vrtića. Da bi ovaj rad uspješno prikazao sve navedeno, potrebno je istražiti i provedbu programa katoličkog odgoja, njegov doprinos i zadaće. Neizostavna je stavka i suradnja ravnatelja s djelatnicima, s roditeljima i sa zajednicom. Sve navedeno čini jednu cjelinu koja je potpuna jedino ako su sudionici svjesni da svi ovise jedni o drugima i da jedino suradnjom mogu doći do cilja.

## **2. NAČELNO O VJERSKOM ODGOJU U VRTIĆU**

### **2.1. PROVEDBA PROGRAMA KATOLIČKOG VJERSKOG ODGOJA**

Postoji više oblika provedbe vjerskog odgoja: prvi je u sklopu cjelodnevnog desetosatnog programa kojeg izvode dodatno teološko-katehetski obrazovane odgojiteljice za vjerski odgoj djece rane i predškolske dobi i redovnice kojima se uz pedagošku stručnu spremu priznalo i teološko-katehetsko obrazovanje što su prošle na početku redovničke formacije; drugi je poludnevni program u trajanju od pet sati dnevno; a treći je najkraći program vjerskog odgoja koji se može provoditi u sklopu redovitog odgojnog programa tijekom dana jednom ili dva puta tjedno maksimalno tri sata dnevno. Važno je naglasiti da dječja uključenost u određeni program ovisi o roditeljskoj suglasnosti. Ako se provođenje vjerskog odgoja odvija u posebnoj odgojno-obrazovnoj skupini, Program se može provoditi nakon 15 sati ili izvan redovitog programa vrtića, a tada ga mogu izvoditi i vjeroučitelji ili katehete kao vanjski suradnici što bi značilo priznavanje onog studija vjeroučitelja koji je uključivao i kolegij Religiozni odgoj djece predškolske dobi i metodičke vježbe u vrtićima iz istog kolegija (Mohorić, 2018).

Praćenje, promicanje i vrjednovanje provođenja pedagoške prakse ostvaruje se uz pomoć stručnih suradnika određenog dječjeg vrtića, vanjskih suradnika i savjetnika te državnih institucija prema zakonskim uredbama i zajedničkoj težnji za kontinuiranim unapređenjem prakse katoličkog vjerskog odgoja u predškolskim ustanovama (Hrvatska biskupska konferencija 2015). Ta praksa ima svoje temelje na jednoj religiozno-pedagoškoj koncepciji koja je vrlo jasna i razrađena.

## **2.2. CJELOVITI ODGOJ I OBRAZOVANJE – DOPRINOS KATOLIČKOG VJERSKOG ODGOJA**

Poznavanjem samog koncepta katoličkog vjerskog odgoja omogućuje se bolje razumijevanje njegova doprinosa u cjelovitom odgoju i obrazovanju djece. Katolička Crkva ne mjeri osobe onako kako se mjere stvari, stoga na djecu rane i predškolske dobi gleda s poštovanjem i nastoji ih uvesti u puninu života prema svojem svjetonazoru i mogućnostima određene dobi (Mohorić, 2018).

Polazeći od uvjerenja da se na temelju svega navedenog sadržaji katoličkog vjerskog odgoja dobro integriraju u cjelokupan odgoj djeteta, katolička Crkva u Republici Hrvatskoj ponudila je javnosti konkretnu religiozno-pedagošku koncepciju vjerskog odgoja za djecu rane i predškolske dobi. Radna grupa za vjerski odgoj predškolske dobi Komisije Katehetskog vijeća Biskupske konferencije za katehetski plan i program izradila je okvirni Program vjerskog odgoja predškolske djece u izvan obiteljskim uvjetima koji je verificiran tijekom 1992. godine. To je zapravo bio nacrt Programa u kojem su predstavljeni koncepcija, ciljevi i metodička načela te prijedlozi za provođenje vjerskog odgoja u javnim dječjim vrtićima čime je vjerski odgoj ušao u proces određivanja daljnje programske razradbe i provjere u praksi (Hrvatska biskupska konferencija, 1994). Prema verificiranom nacrtu, koncept vjerskog odgoja prikazan je kao dio jedinstvenog procesa odgoja i obrazovanja djece, a obilježen je humanističkim polazištem i otvorenosti prema vjerskom horizontu (Mohorić, 2018). Trenutni Program katoličkog vjerskog odgoja djece rane i predškolske dobi odobren je posljednji put 2015. godine kao preuređeno i upotpunjeno izdanje napravljeno na temelju prošlih nacrti i dokumenata o konceptu, programu, planu i ostvarivanju vjerskog odgoja. Tim Programom na vjerski se odgoj gleda kao na dio cjelovitog odgoja djeteta i cilj mu je „njegovati i razvijati religioznu dimenziju djeteta, osposobljavajući ga, primjereno njegovoj dobi, za otkrivanje, prihvaćanje i življenje autentičnih vrednota Evanđelja u odnosu na sebe, drugoga te na poseban način Boga.“ (Hrvatska biskupska konferencija, 2015: 7)

U Republici Hrvatskoj formirao se koncept vjerskog odgoja sa tri osnovne karakteristike: usmjerenost na cjelovitost djetetova razvoja nasuprot funkcionalnosti odgoja i obrazovanja, osposobljavanje djeteta za cjelovit i višedimenzionalan doživljaj svijeta nasuprot materijalnim viđenjima i tendencijama te iskustveno otkrivanje različitih dimenzija stvarnosti nasuprot intelektualističkom prenošenju vjerskih istina (Mohorić, 2018: 66). Cjeloviti i zdravi

rast i razvoj obuhvaća tjelesni, emocionalni, socijalni, intelektualni, moralni i duhovni razvoj, stoga je praktički nemoguće zamisliti funkciju odgoja i obrazovanja bez interesa za razvoj duhovne dimenzije djeteta. Vjerske zajednice mogu pružiti veliku pomoć u razvoju duhovnosti djece (Mohorić, 2018).

### **2.3. ZADAĆE KATOLIČKOG VJERSKOG ODGOJA DJECE PREDŠKOLSKE DOBI**

Vjerski ili religiozni odgoj je svako pedagoško djelovanje vođeno određenim vjerskim uvjerenjem, dok katolički vjerski odgoj slijedi nauku Isusa Krista – kristocentrični odgoj. Takav odgoj ne postoji bez posredništva Crkve. Dijete svojim čuđenjem, divljenjem, osjećajem zavisnosti i nemoći, potrebom za ljubavlju i povjerenjem te smislom za simbole ima razvijene psihološke predispozicije za doživljaj vjere jer traženje smisla ukorijenjeno je u malom djetetu i ono neprestano ispituje zašto je nešto takvo kakvo je (Bezić, 1990).

Važno je naglasiti da su roditelji prvi koji svojim primjerom utječu na razvoj religioznosti kod svog djeteta. Ulogu roditelja u odgoju nitko ne može i ne smije zamijeniti, no u današnjem svijetu slika kršćanske obitelji bitno se promijenila te vrlo često prvi susret djeteta s vjerom ne bude u obitelji iako roditelji žele odgajati svoje dijete u vjeri.

Cilj Programa katoličkog vjerskog odgoja je „njevovati i razvijati religioznu dimenziju djeteta osposobljavajući ga, primjereno njegovoj dobi, za otkrivanje, prihvaćanje i življenje autentičnih vrednota Evanđelja u odnosu na sebe, drugoga te na poseban način Boga.“ (Hrvatska biskupska konferencija, 2015: 7).

Bitne zadaće katoličkog vjerskog odgoja su: pomaganje djetetu da ima vjere u samoga sebe, pokazati mu pozitivno ponašanje koje je odgovorno prema svijetu oko njega, poticati duhovnost djeteta, zadovoljiti njegove potrebe za pripadanjem i ljubavlju, približiti ga Bogu Stvoritelju preko biblijskih tekstova prilagođenih predškolskoj dobi, osmisliti igre i metode rada kojima dijete upoznaje i razumije osnovne poruke Evanđelja, pomoći djetetu u njegovoj komunikaciji s Bogom, naglašavati povjerenje, zahvalnost, darivanje, suosjećanje i suradnju s bližnjima, brinuti o djetetovoj kvaliteti življenja te mu ukazati na to da postoje ljudi koji pripadaju drugim religijama ili imaju drukčije stavove od njih koje također treba poštivati i upoznavati (Šimunović, 2003; Hrvatska biskupska konferencija, 2015). Dijete će se bolje

povezati s vjerskim sadržajem preko igre, stoga odgajatelj ima veliku ulogu i potrebno je njegovo stručno znanje, sposobnost prepoznavanja dječjih potreba te osobno življenje i svjedočenje vjere da bi mogao kvalitetno osmisliti vjerske aktivnosti koje prate liturgijsku i pedagošku godinu (Hrvatska biskupska konferencija, 2015).

### **3. ULOGA I FORMACIJA RAVNATELJA/RAVNATELJICA**

#### **3.1. KOMPETENCIJE RAVNATELJA**

Kompetencije se definiraju kao „kombinacija znanja, vještina, stavova i individualnih karakteristika koje osoba koristi na poslu u skladu sa zahtjevima.“ (Špiljak i Modrić, 2009: 134). Ravnatelju su one bitne kako bi i u pedagoškom i u administrativnom području rada vrtića postigao svoje upravljačke funkcije. Bitno je naglasiti da svaka tvrdnja o ravnatelju u muškom rodu jednako vrijedi i za ženski rod, osim ako nije suprotno naglašeno.

Vođenje je proces koji je usmjeren utjecaju, radu s ljudima i postizanju određenih ciljeva, dok je upravljanje fokusirano na uspostavljanju stabilnosti i reda u organizacijama kao što je i vrtić. Sve je veća težnja da se institucionalna kvaliteta podijeli između pojedinaca, odnosno da ne bude više jedna osoba koja sama vodi odgojno-obrazovnu ustanovu, već da ravnatelj odredi na koji će se način dijeliti vođenje i preraspodijeliti autoritet (Hitrec, Jurčev i Đaković, 2009).

##### **3.1.1. OSOBNE KOMPETENCIJE**

Ravnatelj mora biti izrazito predan i entuzijastičan prema djeci i ustanovi za koju je zadužen što podrazumijeva upornost, predanost i asertivnost (Hitrec, Jurčev i Đaković, 2009). Komunikacijske vještine i samopouzdanje su područja na kojima se mora raditi cijeli život. Dijelom su urođene, međutim puno se veći dio gradi tijekom života i karijere. Potrebno je imati povjerenje u sebe i vjeru da je dobro to što se radi. Ravnatelj je prvi koji mora širiti uvjerenja kao što su činjenica da je svako dijete važno, da svako dijete može uspjeti i ima potencijal te da

svi članovi zajednice zaslužuju podršku i potrebna im je. S takvom vizijom i entuzijazmom, ustanova može napredovati. Zanimljiva je i tema koliki utjecaj emocionalna inteligencija ima na život i uspjeh pojedinca u poslu, a temeljna pretpostavka je da bi ljudi koji više brinu o svojim emocijama te njihovom utjecaju na ljude oko njih trebali biti uspješniji kako u poslu, tako i u životu općenito.

Pet osobina koje valja istaknuti (Hitrec, Jurčev i Đaković, 2009) kao iznimno važne da bi se pojedinac mogao istaknuti kao vođa su:

- inteligencija,
- samopouzdanje,
- odlučnost,
- cjelovitost,
- društvenost.

Pristup prema osobinama pojedinaca polazi od stava da će organizacija bolje funkcionirati ako na vodećim pozicijama imaju određene profile ljudi, pa su tako mnoge od njih razvile instrumente za procjenu pojedinaca (Hitrec, Jurčev i Đaković, 2009). Taj pristup relativno lako funkcionira jer organizacija kao što je odgojno-obrazovna institucija može definirati osobine i ponašanja koja su potrebna za poziciju ravnatelja te instrumentima odrediti ispunjava li pojedinac određene potrebe.

### **3.1.2. PROFESIONALNE KOMPETENCIJE**

Ono što je od iznimne važnosti za svakog ravnatelja je izgradnja profesionalnog identiteta što se može ostvariti programima osposobljavanja i smišljenog usavršavanja ravnatelja. Na taj način bi upoznali teorije vođenja, prepoznali bi svoj osobni stil vođenja te ga mogli razvijati u onom smjeru koji odgovara njegovoj ustanovi. Sve navedeno pomoglo bi i u izgradnji osobnosti ravnatelja nevezano za posao i poziciju na kojoj je. Autori Hitrec, Jurčev i Đaković (2009) navode kako se velik broj ravnatelja u Republici Hrvatskoj izabire unutar svoje odgojno-obrazovne ustanove. Drugim riječima, netko godinama radi u određenoj ustanovi i na temelju specifičnih kvaliteta i karakteristika koje ga čine drugačijim, njegove su kolege to prepoznale i izabrale ga za ravnatelja.

U svakoj ustanovi, pa tako i odgojno-obrazovnoj, glavne komponente kojima se žele ostvariti neki viši ciljevi su: poštivanje ljudskih prava, učinkovitost, transparentnost, povjerenje i povjerljivost, stručnost, kvaliteta, kompetentnost, postupanje u dobroj volji, neovisnost, savjesnost i sigurnost (Seme-Stojnović i Pokos, 2009). Ravnatelji trebaju imati širu perspektivu, kombiniraju znanje i iskustvo, uravnoteženi su i mirni, dostojanstveni i profesionalnog izgleda, održavaju već postignute standarde i kvalitetu vrtića, uvijek gledaju naprijed, promatraju i potrebe lokalne zajednice.

Učinkovitost ravnatelja definirana je kroz pet neophodnih kompetencija: osobna, razvojna, stručna, socijalna i akcijska (Staničić, 2006, prema Špiljak i Modrić, 2009).

- Osobna kompetencija govori o iskrenosti, dosljednosti, komunikativnosti, pristupačnosti i povjerenju ravnatelja,
- razvojna kompetencija pruža jasnoću vizije razvoja vrtića, spremnost na uvođenje inovativnih rješenja pedagoškog rada i otvorenost novim tehnologijama,
- stručna kompetencija uključuje poznavanje pedagoških, didaktičkih i drugih stručnih znanja povezanih s pedagoškim radom u vrtiću,
- socijalna kompetencija odnosi se na međuljudske odnose, mogućnost motiviranja svih djelatnika ustanove i sposobnost rješavanja sukoba i nesuglasica te
- akcijska kompetencija koja omogućuje praktično djelovanje ravnatelja u vrtiću i lokalnoj zajednici.

Pedagoške kompetencije dio su profesionalnih kompetencija i kategorije koje obuhvaćaju su motivacija, komunikacija, međuljudski odnosi, uvođenje inovacija i promjena te praćenje i unapređivanje odgojno-obrazovnog procesa (Staničić, 1991).

- Motivacija – ravnatelj mora poticati i organizirati stručna usavršavanja iako se odgojitelji i stručni suradnici po zakonu moraju usavršavati. Više informacija o motivaciji bit će u poglavlju o cjeloživotnom obrazovanju.
- Komunikacija – ravnatelj treba biti komunikativan i upućen u pravila komunikacije da bi mogao imati učinkovitu komunikaciju sa osobama s kojima treba surađivati. Da bi komunikacija bila uspješna, potrebno je posvetiti pažnju i slušanju.
- Međuljudski odnosi – ravnatelj je zadužen za ozračje u dječjem vrtiću. Jednako je važno ozračje između zaposlenih kao i ozračje u dječjoj skupini. Ravnatelj može utjecati direktno i indirektno, na primjer, ako potiče pozitivne međuljudske odnose između odgojitelja, to se prebacuje i na dječju skupinu koju vode odgojitelji.



- Uvođenje inovacija i promjena – ravnatelj treba prihvatiti važnost uvođenja inovacija i promjena jer samo na takav način odgojno-obrazovna ustanova može ići naprijed. Prije uvođenja inovacija, ravnatelj je dužan razgovarati sa svojim zaposlenicima, no odgovornost provođenja promjena pada isključivo na njega.
- Praćenje i unapređivanje odgojno-obrazovnog procesa – ravnatelj treba biti uključen u rast i razvoj svih skupina djece u svom vrtiću. Glavni razlog dolaska u skupinu i praćenja rada je unapređivanje i poboljšanje kvalitete rada vrtića.

Teško je striktno odvojiti osobne i profesionalne kompetencije ravnatelja s obzirom da su prožete i tek zajedno mogu ravnatelju dati potrebnu podlogu za razvoj. Moć i odgovornost unutar demokratski ustrojene ustanove raspodijeljene su na sve djelatnike koji time postaju zajednički odgovorni za sveukupno funkcioniranje i kvalitetu te odgojno-obrazovne ustanove (Zovak, Bačanek, Čavar i Martić, 2021). Komunikacija svih stručnih djelatnika trebala bi biti dvosmjerna i ispunjena poštovanjem da bi svi zajedno mogli biti usmjereni prema cjeloživotnom obrazovanju. Neophodne stavke (Zovak, Bačanek, Čavar i Martić, 2021) za napredak ustanove su:

- unutarnja motivacija djelatnika,
- kreiranje jasnih i zajedničkih vizija,
- poticanje dijaloga,
- prihvaćanje kritika i priznavanje vlastite pogreške,
- prihvaćanje tuđih mišljenja.

Kada ravnatelj potiče i postiže sve navedeno, može se smatrati kvalitetnim vođom svoje organizacije. Još jedna iznimno bitna stavka je poticanje kontinuiranog cjeloživotnog obrazovanja djelatnika unutar ustanove. Važno je voditi računa o tome da cjeloživotna obrazovanja djelatnika budu povezana kako bi ustanova lakše i bolje napredovala.

### 3.2. STILOVI VOĐENJA

Pojam vođenja definiran je na mnogo načina, ali ukratko rečeno predstavlja proces kojim određena skupina pojedinaca dolazi do zacrtanog zajedničkog cilja (Hitrec, Jurčev i Đaković, 2009). Stilovi vođenja i osobine ličnosti ljudi na vodećim pozicijama stvaraju velik interes, stoga su često predmet određenih istraživanja. Ravnatelj predstavlja glavni izvor ukupne uspješnosti i razvoja predškolske ustanove. On usmjerava proces, stvara osjećaj povjerenja i širi entuzijazam (Hitrec, Jurčev i Đaković, 2009). Stilovi vođenja mogu se definirati na mnoge načine, jedna od definicija je da su to karakteristične individualne metode, postupci i tehnike odgovorne osobe prema ljudima s kojima je u radnom odnosu unutar ustanove koju vodi (Staničić, 1996, prema Cmrečnjak Majstorić, 2022). Izazovi s kojima će se ravnatelj susresti u svojoj karijeri traže raznolikost kompetencija koje mogu biti urođene ili stječene profesionalnim usavršavanjima. Pomoću kombinacije navedenih kompetencija, ravnatelj će razvijati svoju ustanovu, povezivati je s vanjskim suradnicima, razvijati pozitivnu radnu atmosferu, poticati djelatnike na rad te im pružati kontinuiranu podršku. Znati motivirati različite ljude u jednoj organizaciji odlike su posebnog vođe. Ako djelatnici osjećaju da im je okolina podržavajuća i otvorena, tada su motiviraniji i snažniji za postizanje ciljeva. Na ravnatelja se više ne gleda kao na vođu otkada se počelo poticati dijeljenje vođenja na više pojedinaca koji bi zajednički bili odgovorni za ustanovu.

Bihevioristi su sredinom dvadesetog stoljeća, prema različitim obrascima ponašanja vođa, definirali određene stilove što je omogućilo razlikovanje učinkovitih i neučinkovitih vođa (Slunjski, 2018, prema Cmrečnjak Majstorić, 2022). Navedeno definiranje biheviorista ograničeno je samo na ono što vođe rade i kako se ponašaju, a karakter je zanemaren. Likertov model vodstva jedna je od poznatijih teorija u kojoj se ponašanje vođe dijeli na: ponašanje usmjereno na ljude i ponašanje usmjereno na posao (Seme Stojinović i Hitrec, 2014, prema Cmrečnjak Majstorić, 2022). Vođe moraju kombinirati navedena dva stila da bi postigli određene ciljeve, za što su također potrebne kompetencije koje su ranije spomenute. Ponašanje se može korigirati te se na takav način može napredovati i doći do kvalitetnog vođe, a kako je stil vođenja iznimno povezan sa uspjehom ustanove, važno ga je utvrditi.

### 3.2.1. TRADICIONALNI STILOVI

Klasični, tradicionalni stilovi dijele se na:

- autokratski,
- dopuštajući (laissez-faire) i
- demokratski stil.

Takvi stilovi definirani su prema razini autoritarnosti i demokratičnosti vođe (Buhač, 2017, Cmrečnjak Majstorović, 2022). Drugim riječima, ovise o tome koliku moć vođa iskazuje prema drugima te koliku im moć dopušta. Glavna karakteristika tradicionalne odgojno-obrazovne ustanove je nefleksibilnost koja se očituje u striktno definiranom rasporedu, duljini trajanja određenih aktivnosti, nepripremljenosti za neočekivane situacije i slično (Zovak, Bačanek, Čavar i Martić, 2021). Vlada hijerarhija, drugim riječima na vrhu je vođa/ravnatelj koji kontrolira rad djelatnika. Takvim načinom funkcioniranja nestaje i komunikacija među zaposlenima, a time i zajednička vizija ne može doći do izražaja. U novije vrijeme, sve više su zastupljeni suvremeni stilovi vođenja za koje Buhač (2017) tvrdi da vertikalnu hijerarhiju pretvaraju u horizontalnu suradnju. Unutarnja motivacija djelatnika, kreiranje jasne i zajedničke vizije, razvijanje kulture dijaloga, prihvaćanje kritike i priznavanje pogreške, poticanje otvorenih razgovora te prihvaćanje tuđih mišljenja bez osuđivanja može dovesti do napretka odgojno-obrazovne ustanove (Zovak, Bačanek, Čavar i Martić, 2021). Ravnatelj je taj koji bi trebao poticati sve navedeno te omogućiti svojim djelatnicima autonomiju u pojedinim područjima rada.

### 3.2.2. SUVREMENI STILOVI

Suvremeni stilovi vođenja dijele se na transformacijsko i distributivno vođenje koji se temelje na vođenju i kolektivizmu, za razliku od tradicionalnih stilova u kojima je naglasak na upravljanju i individualizmu. Transformacijski vođa usmjeren je na:

- motivaciju zaposlenika,
- podizanje razine svijesti o važnosti rezultata i izvanrednih postignuća,
- sagledavanje problema na različite načine iznad osobnih interesa,
- razvijanje samopouzdanja i povjerenja u vlastite sposobnosti i sposobnosti drugih.

Da bi se podređeni mogli na takav način motivirati, potrebna je ravnomjernija raspodjela moći i odgovornosti koju pružaju suvremeni stilovi vođenja. Distributivno vođenje pojavilo se na početku 21. stoljeća, međutim pojam je spomenuo 1954. godine australski psiholog Gibb smatrajući da vođenje nije samo na jednom pojedincu već zajednička funkcija više pojedinaca (Vrcelj, 2018, prema Cmrečnjak Majstorović, 2022). Može ga se još nazvati i podijeljeno vodstvo u kojem vođa određuje na koje će načine predati ovlasti određenim pojedincima za koje smatra da mogu djelovati kao voditelji određenog tima. Ovakav način funkcioniranja ustanove/organizacije pruža mnoge prednosti kao što je bolje upravljanje vremenom jer se više toga može napraviti u kraćem periodu, ravnatelj/vođa ima više vremena za zadatke koje na temelju svoje pozicije može samo on obaviti. Nekim je vođama teško prepustiti određene zadatke jer misle da bi bolje oni to napravili, stoga treba slijediti smjernice koje će mu olakšati prepuštanje odgovornosti i ovlasti (Yukl, 2004, prema Cmrečnjak Majstorović, 2022), a one navode što treba prepustiti i na koji način.

Treba prepustiti:

- poslove koje podređeni može obaviti bolje,
- poslove koji su hitni, ali ne prioritetni,
- poslove koji mogu imati pozitivnog utjecaja na karijeru podređene osobe,
- poslove prikladne težine u koje spadaju i ugodni i neugodni poslovi.

Načini na koje treba prepustiti ovlasti obuhvaćaju:

- jasno navođenje delegiranih odgovornosti,
- davanje prikladnih ovlasti i granica slobodnog odlučivanja,
- određivanje zahtjeva za podnošenje izvještaja,
- provjeravanje prihvaća li podređeni navedene odgovornosti,

- informiranje, nadziranje napretka,
- pružanje potpore i pomoći bez oduzimanja odgovornosti i ovlasti,
- pretvaranje pogrešaka u iskustvo iz kojeg se uči.

Torrance (2013, prema Cmrečnjak Majstorović, 2022: 45) iznosi pet zabluda o distributivnom vođenju u odgojno-obrazovnim ustanovama, a to su:

1. Svaki djelatnik može preuzeti neku ulogu vođenja.
2. Svaki djelatnik želi neku ulogu vođenja u ustanovi.
3. Uloga vođenja od strane djelatnika određuje se jednostavnim priznavanjem od strane ravnatelja ustanove.
4. Distributivno vođenje događa se prirodno.
5. Distributivno vođenje samo je po sebi neproblematično.

Distributivno vođenje zahtijeva ulaganje napora i vremena, propitivanje svega što može utjecati na vođenje, otvorenu komunikaciju svih sudionika i međusobno povjerenje. Autorica Buhač (2017: 86) navodi na što sve ravnatelj koji koristi suvremeni stil vođenja mora biti usmjeren:

- motiviranje odgojitelja i stručnih suradnika,
- razvijanje njihove privrženosti vrtiću i ostvarenju ciljeva programa,
- poticanje stručnog usavršavanja djelatnika,
- proširivanje opće i radne kulture.

Čimbenici koji utječu na vođenje u dječjem vrtiću su: veličina vrtića (broj djece, odgojitelja, skupina), tip vrtića (po razini: jaslička, mješovita skupina; po osnivaču: javni, privatni vrtić), lokacija vrtića (veliki/manji grad, sela, otoci), razvijenost gospodarstva, uključenost roditelja u aktivnosti vrtića, kultura vrtića (vrijednosti, vjerovanja, običaji vrtića) (Hitrec, Jurčev i Đaković, 2009). Četiri pristupa (Hitrec, Jurčev i Đaković, 2009) o kojima ravnatelji kao vođe trebaju voditi računa su:

- pristup prema osobinama pojedinca,
- pristup prema vještinama pojedinca,
- pristup prema ponašanju pojedinca
- pristup prema situaciji

Na samom početku 20. stoljeća stvarala su se istraživanja o tome što pojedine ljude čini *velikim vođama*. Vjerovalo se da samo neki ljudi posjeduju takve osobine te ih se nazvalo *rođeni vođe*. Sredinom 20. stoljeća dolazi do promjena i stvara se odmak od specifičnih osobina

pojedince koje jasno određuju tko je vođa u različitim situacijama. Zaključak je da određene osobine vođe u jednoj situaciji možda neće jednako djelovati i u drugoj situaciji, odnosno neće ga istaknuti kao vođu (Hitrec, Jurčev i Đaković, 2009). Osobne karakteristike pojedinca i dalje su važne, no treba ih se promatrati ovisno o zahtjevnosti situacije. Nakon cijelog stoljeća istraživanja kakav utjecaj osobine pojedinca imaju na vođenje, istaknute su važne osobine pojedinca kao vođe, a to su: inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, cjelovitost i društvenost. Hitrec, Jurčev i Đaković (2009) ističu vrijednosti koje su poželjne kod ravnatelja: integritet, socijalna pravednost, humanost, poštovanje i odanost. Između ostalog, ravnatelj se treba izražavati tako da pokazuje razumijevanje raznih ljudskih ponašanja, poštenje, otvorenost, predanost, pristojnost, odgovornost i humor odlike su kojima pokazuje svoje kvalitete.

Pristup prema vještinama pojedinca više je orijentiran na vještine i sposobnosti pojedinca koje se mogu razvijati i unaprjeđivati. Godine 1955. Katz je razvio teoriju zvanu *Tri vještine* u kojoj kompletno odvaja vještine od osobina vođe (Hitrec, Jurčev i Đaković, 2009). Vještine reprezentiraju ono što je vođa sposoban postignuti, a osobine određuju vođu. Hitrec, Jurčev i Đaković jednostavno definiraju vještine vođenja „kao sposobnosti upotrebe znanja i kompetencija kako bi se postigao cilj.“ (2009: 50). Tri vještine koje je Katz definirao (Hitrec, Jurčev i Đaković, 2009: 50) su:

1. Tehničke vještine – znanje i iskustvo u određenoj vrsti posla
2. Ljudske vještine – znanje i sposobnost rada s ljudima, biti osjetljiv prema drugima
3. Pojmovne vještine – sposobnost rada s idejama i koncepcijama.

Pristup prema ponašanju pojedinca orijentiran je na to kako se vođa ponaša, što radi i kako postupa. Razna istraživanja utvrdila su dvije opće vrste ponašanja: ponašanja prema zadacima i ponašanja prema međuljudskim odnosima (Hitrec, Jurčev i Đaković, 2009). Što je bolje ponašanje prema zadacima, timski rad je naglašeniji i lakše se postižu ciljevi, a da bi timski rad bio uspješan potrebno je kvalitetno ponašanje prema međuljudskim odnosima.

Pristup prema situaciji usmjeren je prema usavršavanju vođe u pojedinim situacijama, točnije ravnatelj mora biti spreman na sve zahtjeve u određenoj situaciji. Stil vođenja se također može mijenjati ovisno o potrebama djelatnika ustanove. Veliki nedostatak ovog pristupa je u tome što nije definirano prilagođava li se stil vođenja cijeloj skupini ili svakom zaposleniku posebno (Hitrec, Jurčev i Đaković, 2009).

Jedna od važnijih zadaća ravnatelja je osiguravanje pozitivnog pedagoškog ozračja što se postiže stvaranjem i održavanjem kvalitetnih međuljudskih odnosa u odgojno-obrazovnoj ustanovi (Buhač, 2017).

### 3.3 PROMJENA ULOGE RAVNATELJA TIJEKOM VREMENA

Školski je sustav postao organiziran tek početkom 20. stoljeća kada su se uveli stručni suradnici i ravnatelj na vrhu koji je odgovoran za organizaciju rada (Šturlić i Silov, 2014). U Hrvatskoj se 50-ih godina za ravnatelja koristio izraz *upravitelj*, od 60-ih do 80-ih *direktor*, a od kraja 80-ih do danas *ravnatelj* (Varga, Peko i Vican, 2016). Isti autori navode kako je do 1971. godine ravnatelj mogao upravljati školom jednako kao i školski upravni odbor, međutim od 1971. godine funkcija upravljanja rasporedila se na više sudionika dok ravnatelj vodi poslovanje odgojno-obrazovne institucije, obavlja nadzor i sve druge poslove propisane zakonom, statutom i ostalim propisima odgojno-obrazovne institucije. Ravnatelj je u svojim počecima bio više posvećen administrativnom i financijskom području nego razvojno-pedagoškom radu (Staničić, 1991).

Prema *Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju* (2019) čl. 36, ravnatelj ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje je stručni i poslovodni voditelj, zadužen za:

- predlaganje godišnjeg plana i programa rada,
- provođenje odluka upravnog vijeća, odgojiteljskog vijeća i drugih tijela,
- obavljanje drugih poslova određenih propisima o osnivanju i statutom.

U *Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju* (2019) čl. 37, propisuju se uvjeti koji određuju tko može biti imenovan ravnateljem: „Za ravnatelja dječjeg vrtića može biti imenovana osoba koja ispunjava uvjete za odgojitelja ili stručnog suradnika te ima najmanje 5 godina radnog staža u djelatnosti predškolskog odgoja.“

### 3.4. CJELOŽIVOTNO UČENJE

Cjeloživotno učenje definira se aktivnostima stjecanja, usvajanja i proširenja različitih znanja, vještina, stavova i vrijednosti tijekom života fokusirajući se na osobni, društveni ili profesionalni razvoj i djelovanje pojedinca (Vlada RH, 2014). Kao što i sam pojam kaže, učenje se odvija kroz cijeli život i u svim oblicima. Cjeloživotno učenje u potpunosti će se razumijeti ako se objasne koncepti obrazovanja, odgoja i učenja (Pastuović, 2006). Pojam učenje je nešto širi i odvija se organizirano ili neorganizirano. Organizirano učenje naziva se i obrazovanje/odgoj ili edukacija. Neorganizirano učenje (informalno) može biti spontano, prirodno i iskustveno. Po organiziranosti obrazovanje/odgoj može biti formalnog i neformalnog karaktera te samostalno obrazovanje (Pastuović, 2006). Pojam cjeloživotnog učenja širi je od pojma cjeloživotnog obrazovanja/odgoja jer objedinjuje i edukaciju i informalno učenje (Pastuović, 2006).

Vlada RH (2014) navodi važna načela cjeloživotnog učenja za pojedinca:

- mogućnost usvajanja, unapređenja i proširenja znanja, vještina, stavova i vrijednosti,
- mogućnost i potreba razvoja osobnih potencijala tijekom života,
- mogućnost pristupa različitim oblicima i sadržajima učenja,
- pravo na priznanje znanja i vještina stečenih u različitim okruženjima i na različite načine.

Temeljem cijelog sustava cjeloživotnog učenja smatraju se odgojitelji kojima su glavne karakteristike kvaliteta i motiviranost. Upravo će se takvim odgojiteljima omogućiti strukovno usavršavanje i trajno profesionalno usavršavanje jer su oni visoko motivirani za učenje i usavršavanje tijekom života (Vlada RH, 2014, Dodiković, Mandić Vidaković i Čarapović, 2022). Odgoj i obrazovanje su sredstva kojima se realiziraju specifični ciljevi, stoga ih autor Pastuović (2006) želi što točnije definirati. Europska komisija u svom je izvješću navela tri važna cilja kojima obrazovanje mora doprinositi, a to su: razvoj pojedinca, razvoj društva i razvoj gospodarstva. Teži se tome da sposobnosti potencijalnih zaposlenika na tržištu rada odgovaraju potrebama poduzeća, što se omogućuje upravo cjeloživotnim učenjem (A Memorandum on Lifelong Learning, 2000, prema Pastuović, 2006). Jedna od većih mogućnosti napredovanja suvremenog svijeta i suvremenog čovjeka vidi se u obrazovanju koje može dovesti do ispunjenosti i sreće pojedinca (Vidulin-Orbanić, 2007).



Unapređenje kvalitete rada ustanove postaje trajna zadaća u čemu ključnu ulogu ima ravnatelj kao pokretač promjena u vrtiću i cijelom procesu razvoja kvalitete rada (Mlinarević, 1999, prema Magaš i Tatalović Vorkapić, 2015). Da bi se poboljšala kvaliteta rada ustanove, neizbježan je proces (samo)vrednovanja. Uz mnogobrojne zadatke ravnatelja, „jedan od glavnih mora biti osiguravanje uvjeta koji će u ustanovi omogućiti primjereniji način rada s djecom i odgajateljima, ali i kvalitetniji način zadovoljavanja osnovnih psiholoških potreba svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa kako bi oni postali sretniji i zadovoljniji“ (Magaš i Tatalović Vorkapić, 2015: 28). Staničić (2006) navodi kako ravnatelj ima pet ključnih funkcija: planiranje, organiziranje, skrb za ljude, vođenje i vrednovanje. Da bi ravnatelj bio sposoban i spreman suočiti se sa svim navedenim, potrebno mu je cjeloživotno učenje koje mu pruža upućenost u suvremenu literaturu, kontinuirano praćenje promjena u dječjem rastu i razvoju te osvještenost o važnosti svoje uloge kao vođe odgojno-obrazovne ustanove. Ravnatelj kao vođa mora promicati cjeloživotno obrazovanje i učenje među svojim djelatnicima kako bi im pomogao u njihovom osobnom i profesionalnom razvoju, a slijedom toga bi unaprijedio i kvalitetu ustanove.

Motivacija je također važan pojam u cjeloživotnom učenju. Da bi djelatnici bili zainteresirani za cjeloživotnim učenjem i obrazovanjem, ravnatelj ih većinom treba motivirati. Pojam motivacije oduvijek je bio zanimljiv teoretičarima i psiholozima, htjeli su ga definirati i otkriti što to motivira ljude. U predškolskoj ustanovi motiviranje se jednostavno može objasniti kao poticanje odgajatelja na ostvarivanje ciljeva vrtića i djece (Varga, Pongrac i Gale, 2017). Važno je prepoznati motivaciju kao jednog od sredstava upravljanja ljudskim potencijalima. Danas su ravnatelji svjesni koliko su važni interesi pojedinaca i motivacija te koliko je u tome presudna njihova uloga. Varga, Pongrac i Gale (2017) ističu kako možda niti u jednoj profesiji motivacija zaposlenika nije toliko važna kao u odgojno-obrazovnim ustanovama s obzirom da se radi s djecom/učenicima/studentima, odnosno osobama koje tek razvijaju svoje sposobnosti i životne stavove. Motivirani odgajatelj/učitelj/profesor lakše će naći put do djeteta/učenika/studenta pa će i bolje i kvalitetnije ostvariti pozitivnu atmosferu i motiviranost djeteta. Krajnji rezultat je zadovoljan odgajatelj koji je pomogao djetetu da dosegne svoj maksimum (Varga, Pongrac i Gale 2017).

Faktori koji djeluju na motiviranost zaposlenika su: individualne osobine zaposlenika, karakteristike posla, radna situacija u vrtiću i utjecaji što dolaze iz okruženja vrtića (Staničić, 2006). Autorice Varga, Pongrac i Gale (2017) objašnjavaju da motiviranje može biti materijalno i nematerijalno. Izravno materijalno motiviranje odnosi se na plaće, bonuse, stimulacije,

novčane nagrade, a takav sustav motiviranja u odgojno-obrazovnom sustavu je teško postići zato što je sustav financiranja strogo reguliran i ravnatelji nisu u mogućnosti na takav način motivirati zaposlenike. Neizravno materijalno motiviranje podrazumijeva sve što se stječe samim zapošljavanjem: zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, životno osiguranje, plaćanje seminara i edukacijskih programa, plaćeni godišnji odmor, slobodni dani i slično. Takav je sustav djelotvoran za privlačenje i zadržavanje odgajatelja u ustanovi, ali ne i za poboljšanje radnog učinka (Varga, Pongrac, Gale, 2017).

Poznata metoda nematerijalnog motiviranja je pružanje fleksibilnog radnog vremena koje ima svoje prednosti i nedostatke. S jedne strane, pomaže zaposlenim roditeljima, smanjuje prometne gužve, povećava djelotvornost, olakšava slobodne aktivnosti odgojiteljima, međutim s druge strane, ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno radno vrijeme, teško je planirati radno vrijeme, smanjuje se mogućnost koordiniranja projekata te se lako zaboravi na poslovne obveze u ustanovi (Varga, Pongrac, Gale, 2017).

## 4. SPECIFIČNOSTI ULOGE RAVNATELJA U VJERSKOM VRTIĆU

### 4.1. OSOBNI DUHOVNI RAZVOJ

Čovjekov *duh* referira se na njegove intelektualne i karakterne osobine koje ga čine cjelovitom osobom (Ivančić, 2006). Mnoge europske zemlje razvijaju i mijenjaju svoje sustave odgoja i obrazovanja više se usmjerujući na etički i moralni dio procesa što bi bilo teško bez uključivanja duhovne perspektive odgoja i obrazovanja (Razum, 2007, prema Kolar Billege i Jurić, 2017). Elementi koje autorice Kolar Billege i Jurić (2017) promatraju kao sastavne dijelove duhovnog aspekta su: ljubav, kreativnost, empatija, otvorenost, smisao, mudrost, moralnost, sloboda, odgovornost, prihvaćanje i slično. Ono što se treba naglasiti je da pojam duhovnost nije jednak pojmu religioznosti nego je mnogo širi i kompleksniji. Moguće je da netko bude duhovan, a ne i religiozan, ali i obrnuto (Miljković i Rijavec, 2008, prema Kolar Billege i Jurić, 2017). Duh je sastavni dio ljudskog bića, prema tome i UNESCO-va organizacija sve više potiče humanizam s duhovnim aspektom u suvremenom odgoju i obrazovanju (Hoblaj, 2006). Funkcija duhovnog aspekta u odgoju i obrazovanju može se jednostavno objasniti pojmom odgoj za vrijednosti, točnije odgoj u kojem se razvijaju sastavni dijelovi duhovnog aspekta koje su autorice Kolar Billege i Jurić (2017) već nabrojale. Glavni zadatak svakog ljudskog i kršćanskog odgoja je – biti čovjek jer „nitko nas drugi ne može učiniti ljudima – ni roditelji ni učitelji ni stručni odgojitelji – ako to sami nećemo, ako to sami ne nastojimo.“ (Bezić, 1990: 11).

Za osobni duhovni razvoj postoje mnoge duhovne vježbe koje obuhvaćaju sve načine ispitivanja savjesti, razmišljanja, razmatranja, usmene i mislene molitve, odnosno svi načini da se duša popravi i odstrani sve neuredne sklonosti. Cilj svih duhovnih vježbi je „da čovjek samoga sebe pobijedi i svoj život uredi ne dajući se voditi ni od kakva nagnuća koje bi bilo neuredno.“ (Lojolski, 2013: 18).

#### 4.1.1. PROFESIONALNI DUHOVNI RAZVOJ

U odgojno-obrazovnom procesu imaginacija, osjećaj za ljepotu i duhovni aspekt postojanja zanemareni su i teško je na stručnim usavršavanjima pružiti sudionicima mogućnost osobnog ispunjenja. To se promijenilo UNESCO-ovim međunarodnim povjerenstvom za razvoj obrazovanja za 21. stoljeće koje je donijelo odluku da „obrazovanje mora pridonijeti svestranom razvitku svakoga pojedinca, a to znači razvitku i duha i tijela, inteligencije, senzitivnosti, smisla za ljepotu, osobne odgovornosti i duhovnih vrijednosti.“ (Delors, 1998, prema Kolar Billege i Jurić, 2017: 296). Svim djelatnicima treba se omogućiti cjeloviti profesionalni rast i razvoj što uključuje i duhovnu dimenziju bića. Sve je veći interes za duhovnost i izvan kršćanstva, međutim to je mnogo širi pojam nego ovaj koji se veže konkretno za jednu vjeru. Duhovnost je u kršćanskom smislu duboko povezana sa osobnim konkretnim i živim odnosom s Bogom (Schepens, 2006).

Ravnatelj vjerskog vrtića kroz svoj posao može rasti i u osobnoj vjeri te tako pozitivno utjecati na sve djelatnike, pa tako i na djecu. Svi djelatnici odgojno-obrazovne ustanove prvenstveno stječu stručna pedagoška znanja, no ne smije se zaboraviti da su oni ipak predstavnici Crkve te duhovna dimenzija integrirana je u njihove djelatnosti. Ravnatelj treba biti osoba koja svjedoči kršćanski život, ima ispravan nauk i pedagoško umijeće jer on prenosi vjeru Crkve i kršćansku predaju prožetu osobnim iskustvom. On je sposoban svojim djelatnicima pomoći da u vjeri razvijaju motivaciju za daljnim radom usmjeravajući ih na odgovornost koju imaju prema djeci i njihovom duhovnom životu te sukladno tome i prema svojoj duhovnosti (Schepens, 2006). Odnos vjere i odgoja može se sažeti u jednoj rečenici: „Vjera utječe na odgoj, ali i odgoj utječe na vjeru.“ (Bezić, 1990: 66).

U današnje vrijeme ne može se religiozno i duhovno napredovati bez komunikacije s osobama koje nemaju isti stav i isto vjerovanje. U takvom dijalogu čovjek nauči više o sebi i drugima i nauči više cijeniti svoju vjeru dok u isto vrijeme poštuje i vjerovanja drugih ljudi ne omalovažavajući tuđa mišljenja. Lakše je ne upuštati se u kritičke dijaloge, međutim na takav se način ostaje zatvoren i zarobljen u svojim mislima što ne donosi nikakva nova znanja i spoznaje. Sudjelovanjem u kritičkim dijalozima otvara se mogućnost uočavanja bogatstva različitosti ovoga svijeta. Svi ljudi mogu nešto novo naučiti bez obzira na životnu fazu i iskustvo, ali potrebna je strpljivost da bi se mogli kvalitetno iznijeti svoji stavovi i prihvatiti tuđi. Zanimljivije je slušati nekoga tko govori o vjeri iz svog iskustva, nego onoga koji samo

želi prenijeti teoretske pojmove, stoga je od iznimne važnosti da u vjerskom vrtiću ravnatelj bude prva osoba koja svjedoči svoju vjeru nadahnutu raznim gledištima kršćanskog života (Schepens, 2006).

Odgoj djece može biti mjesto iz kojeg se rađa i razvija duhovnost, a Evanđelje to poručuje ovim riječima: „Tko god primi ovo dijete u moje ime, mene prima. A tko mene prima, prima onoga koji me je poslao. Doista, tko je najmanji među vama svima, taj je velik!“ (Lk 9, 48). Svi sudionici u odgoju djece su pomoćni graditelji, kako ih naziva autor Bezić (1990), jer ipak su ljudi slobodna bića koja na kraju ne moraju biti određena tuđim utjecajima.

## **4.2. VAŽNOST SURADNJE RAVNATELJA S DJELATNICIMA**

Organizacija koja uči postiže se na temelju zajedničkog istraživanja i učenja jer suradnja predstavlja uporište zajedničkog razvoja djece i odraslih (Slunjski, 2006). Koliko je važna suradnja na relaciji odrasli – dijete, toliko je važna i suradnja odraslih međusobno. Velika se važnost treba posvetiti razvoju suradničkih profesionalnih odnosa odgojitelja da bi se izbjegla njihova međusobna izoliranost. U izoliranosti je odgojitelj odgovoran za jednu skupinu iza zatvorenih vrata i odgovoran je za njih. Tu raspodijeljenu odgovornost, prema Smithu (2002, prema Slunjski, 2006), treba pretvoriti u zajedničku. Mnogi autori kao Roberts (2002, prema Slunjski, 2006), naglašavaju da je odgovornost za učinke zajednička, kao što je cilj kojim se teži zajednički.

U današnje je vrijeme sve razvijenija svijest o ljudskim potencijalima i njihovoj važnosti, stoga je to postala jedna od glavnih briga u suvremenim organizacijama, pa tako i odgojno-obrazovnim ustanovama. Ljudski potencijali su skup svih znanja, vještina, sposobnosti, kreativnih mogućnosti, motivacije i odanosti u nekoj organizaciji, dok upravljanje ljudskim potencijalima označava strukturiranje djelatnika i njihovih potencijala za ostvarivanje ciljeva organizacije. Ravnatelj sa svojim djelatnicima mora osmisliti sustav praćenja i poticanja, točnije koji su kriteriji vrednovanja postignuća i oblik nagrađivanja istog. Jedna od bitnijih zadaća ravnatelja je i usmjeravanje djelatnika na primjerena stručna usavršavanja i poticanje na cjeloživotno učenje. Za ostvarenje te zadaće može mu pomoći omogućavanje uvjeta u ustanovi koji će poticati djelatnike na ostvarivanje ciljeva svoje organizacije (Špiljak i Modrić, 2009).

Osnovni pokazatelji skrbi o ljudskom potencijalu u odgojno-obrazovnim ustanovama  
(Bahtijarević-Šiber, 1999, prema Špiljak i Modrić, 2009: 127)

USPJEŠNE ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE	NEUSPJEŠNE ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE
Pokazuju iskreni interes za djelatnike.	Djelatnike se ne smatra važnima i nema interesa za njih.
Omogućuju razna osposobljavanja i stručna usavršavanja djelatnika.	Ne ulažu u ljudske potencijale.
Slijede razrađeni program nagrađivanja za postignuća djelatnika.	Ne koriste prilagođeni sustav profesionalnog napredovanja djelatnika.
Djelatnici rijetko izostaju s posla.	Djelatnici često izostaju s posla.
Ravnatelj djelatnicima kontinuirano pruža podršku u radu.	Vođenje djelatnika temelji se na autoritetu, rigidnosti i nefleksibilnosti.
Potiče se sudjelovanje i uključenost djelatnika u cjelovit rad ustanove.	Komunikacija nije dovoljno razvijena.

Dobro je da ravnatelj ima visoka očekivanja od djelatnika i isto tako je dobro da zna kako ih poticati na ostvarenje realnih ciljeva. Načini na koje ravnatelj može pokazati da želi suradnju u svojoj ustanovi su:

- poticanjem djelatnika na pozitivan odnos prema izazovima,
- djelatnicima iskreno reći kako rade,
- otvoreno slaviti uspjeh pojedinca,
- poticati razvoj u svim područjima,
- postići dogovor o realnim ciljevima,
- prepustiti djelatnicima autonomiju u planiranju rada,
- pružiti kvalitetne uvjete i mogućnosti za rad (Špiljak i Modrić, 2009).

Prema Slunjski (2006), mnogi autori kao Fullan i Senge, izbjegavanje nesuglasica i nekritičko prihvaćanje tuđih ideja samo da bi se održali dobri odnosi s kolegama smatraju

potpuno nefunkcionalnim oblikom suradnje. Taj oblik suradnje koji se zasniva na prividnom skladu, Hargreaves (1999, prema Slunjski, 2006) naziva krinkom suradnje. U organizaciji koja uči problemi se smatraju prijateljima (Fullan, 1993, prema Slunjski, 2006) jer se izražavanje tih problema smatra polazištem razvoja zajedništva i istraživanja. Jer, „jedan od najpouzdanijih dokaza da tim neprestano uči, jest vidljivi sukob ideja“ (Senge, 2003, prema Slunjski, 2006: 89). Nema mjesta egoizmu, zavisti, nadmetanju i suparništvu tamo gdje vlada suradnja, već zajednički rad potiče solidarnost, suodgovornost i međusobno poštivanje (Bezić, 1996).

Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (2015) u kulturu vrtića uključuje određene čimbenike kao što su prostorno-materijalno i socijalno okruženje te vođenje vrtića. Poticajno socijalno okruženje vrtića temelji se na međusobnom poštovanju i ostvarivanju uzajamne komunikacije svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa. Ravnomjernom distribucijom moći svih čimbenika omogućuje se kvalitetno vođenje ustanove i kvalitetno vođenje u ustanovi. Čimbenici koji utječu na vođenje su: ravnatelj, stručni suradnici, odgojitelji, djeca i roditelji. Na ovakav način, svi imaju mogućnost angažmana i doprinosa u ostvarenju zajedničkih ciljeva ustanove (NKRPOO, 2015).

#### 4.2.1. PROFESIONALNI RAZVOJ STRUČNIH DJELATNIKA VRTIĆA

Promjene koje dolaze u 21. stoljeću vezane za novi pogled na dijete donose nešto drugačiji odnos prema djetetu jer dijete je sada kompetentan pojedinac koji aktivno sudjeluje u svome odgoju. Takve promjene mijenjaju i odgojitelje koji su dužni sudjelovati u cjeloživotnom obrazovanju i učenju, istraživanju i reflektiranju na svoju praksu da bi stekli potrebne kompetencije za daljnji rad. Neophodna je i promjena kulture ustanove jer svi su sudionici jednako zaduženi za oblikovanje ustanove koja je spremna prepoznati, prihvatiti i prilagoditi se promjenama. Kvalitetan profesionalan razvoj je kontinuirani proces i ne može se zaustaviti, nego treba postati dijelom svakodnevice i treba ga se provoditi iz vlastitog osjećaja i potrebe za izgradnjom i napredovanjem, a ne zato što nam je netko rekao. Inicijalno obrazovanje odgojitelja ne pruža dovoljno znanja i kompetencija potrebnih za rad, stoga je to još jedan dodatan razlog zbog kojeg je cjeloživotno obrazovanje neophodno u uspješnom razvoju. Suvremeni svijet zahtijeva praćenje promjena ako se želi održati visoka kvaliteta rada ustanove i njezinih djelatnika. Načini na koje ustanova može pružiti mogućnost napretka na osobnom i profesionalnom području svojim djelatnicima su:

- odlazak na seminare koji nisu nužno vezani za odgojno-obrazovni proces, ali mogu pružiti veliku pomoć, na primjer seminar o komunikacijskim vještinama,
- slobodan pristup stručnim časopisima i knjigama,
- mogućnost primjene stečenih znanja i informacija,
- zajedničko reflektiranje s kolegama kroz grupne rasprave i dijaloge (Matovina, Sindičić i Velčić, 2021).

Odgojitelji su često kontradiktorni u teoriji i praksi, pa u teoriji ističu važnost dječje samostalnosti, a u praksi ne provode takve stavove i umanjuju dječju autonomiju. U takvoj situaciji kritički prijatelj može biti od velike pomoći jer pruža odgojitelju drugačiji pogled na svoj rad jer može se i nesvjesno učiniti neki propust. Ukorijenjene stavove i vrijednosti pojedinca može mijenjati reflektiranje na praksu, spremno prihvaćanje kritika, neprekidno promišljanje i preispitivanje o svom djelovanju. Prema autorici Slunjski (2011), dobra osnova za kvalitetan profesionalni razvoj je upravo reflektivna praksa koja pruža mogućnost razvoja profesionalnih kompetencija na jedinstven način. Stručno usavršavanje na razne načine mijenja kulturu odgojno-obrazovne ustanove. Zajedničkim djelovanjem, komunikacijom i diskusijama



potiče se refleksivna praksa koja je kolektivno, a ne individualno postignuće jer je određena odnosom između odgojitelja (Slunjski, 2008).

Obrazovanjem i profesionalnim razvojem zaposlenih brzo se može postići veća kvaliteta ustanove. Ravnatelj je važan u usmjeravanju djelatnika na profesionalna usavršavanja. Osnovne značajke profesionalnog razvoja su:

- jasni ciljevi,
- precizno definiranje obrazovnih potreba odgojitelja i potreba ustanove,
- započeti od stvarnog znanja i potreba odgojitelja,
- ponuditi visoku kvalitetu obrazovanja, kojemu je podloga praksa,
- precizna evaluacija,
- potpora ravnatelja (Špiljak i Modrić, 2009).

Suradnja i suradnička atmosfera igraju ključnu ulogu u unapređenju kvalitete odgojno-obrazovnih ustanova. To je zato što visoka kvaliteta odgojno-obrazovne prakse uvijek proizlazi iz kolektivnih napora, a ne individualnih postignuća. Suradnja pridonosi zajedničkom istraživanju, razmatranju, razumijevanju i planiranju odgojno-obrazovnog procesa za sve članove ustanove, potičući njihov zajednički rast i učenje. Ova praksa stvara zajednički okvir koji ovisi o sposobnosti praktičara da prepoznaju i primijene ideje i znanje svojih kolega kao vrlo vrijednog resursa za razvoj. Izgradnja suradničke atmosfere u ustanovi je ključna za razvijanje zajedničke odgovornosti prema dobrobiti djece i cjelokupnog odgojno-obrazovnog procesa. Djelatnici postaju odgovorni za kvalitetu odgojno-obrazovnog procesa u mjeri u kojoj njihovo individualno djelovanje pridonosi zajedničkom cilju koji se ostvaruje timskim radom (Barišić Perše, Borko i Košković, 2021).

Da bi timovi unutar odgojno-obrazovne ustanove postigli učinkovitu suradnju, važno je promicati kulturu otvorenih rasprava koju karakterizira osjećaj sigurnosti i prihvaćenosti među svim članovima ustanove, unatoč različitim mišljenjima. U takvom okruženju analiziraju se postupci, ali ne napada se osobni integritet pojedinaca. Razvijanje povjerenja među svim djelatnicima vrtića, zajedničko rješavanje svakodnevnih problema, međusobna podrška i ravnopravna komunikacija ključni su za jačanje suradničkih odnosa. Stručne rasprave o vrijednostima i uvjerenjima svih stručnih djelatnika pozitivno utječu na razvoj pojedinačne prakse. Postizanje kulture otvorenih rasprava zahtijeva stvaranje osjećaja psihološke sigurnosti u ustanovi. To potiče djelatnike da se slobodno izražavaju i dijele mišljenja bez straha od osude. Ovaj osjećaj sigurnosti potiče otvorene rasprave, gdje se spremno prepoznaju pogreške i

zastarjele metode rada, bez straha od nelagode ili neuspjeha (Barišić Perše, Borko i Košković, 2021).

Suradnička kultura potiče zajedničko promišljanje, planiranje i interpretaciju odgojno-obrazovnog procesa, što omogućuje profesionalnu povezanost i timski rad, ključne za postizanje kvalitete u ranoj pedagogiji. Timovi moraju dijeliti zajedničku viziju, usklađeno djelovati i imati komplementarne vještine. Kvalitetna profesionalna povezanost i suradnja temelje se na zajedničkoj odgovornosti, osobnoj odgovornosti i doprinosu svakog pojedinca, kao i motivaciji za sudjelovanje u promjenama i podršci kolegama. Jačanje međusobnog povjerenja, rješavanje problema i dvosmjerna komunikacija su ključni elementi za unapređenje kvalitete u ranoj pedagogiji (Barišić Perše, Borko i Košković, 2021).

### 4.3. VAŽNOST SURADNJE RAVNATELJA S RODITELJIMA

„Prijedlog koncepcije razvoja i programsko usmjerenje (1991) kao jedno od primarnih načela uspješnog rada u vrtiću postavljaju potrebu za aktivnim uključivanjem roditelja. Međunarodna Konvencija o pravima djeteta na više mjesta govori o pravima i dužnostima roditelja, roditeljskoj odgovornosti te zajedničkoj odgovornosti za odgoj i obrazovanje djeteta. Nacionalna udruga za predškolski odgoj stajališta je da roditelji imaju pravo i odgovornost podijeliti odluke o skrbi i odgoju svoje djece“ (Valjan-Vukić, Čeko Jurišić, Miočić, 2011:88).

Ključan čimbenik u razvoju suradničke kulture je uključivanje roditelja u rad odgojno-obrazovne skupine. Time se omogućuje roditeljima bolje razumijevanje odgojno-obrazovnog procesa, što doprinosi dobrobiti djeteta. Ova pozitivna orijentacija ustanove prema roditeljima gradi temelj povjerenja i uzajamnog poštovanja, potičući roditelje da razvijaju svoje vještine roditeljstva. Ako se suradnja stvarno njeguje u ustanovi, vrata se lakše otvaraju za suradnju s roditeljima, koji su bitni partneri u postizanju dobrobiti djeteta. Komunikacija između odgojitelja i roditelja igra ključnu ulogu u razvoju ovog odnosa. Otvorena i pozitivna komunikacija s roditeljima, zajedničko donošenje odluka o djetetu te razmjena subjektivnih iskustava i razumijevanja djeteta pomažu u izgradnji kvalitetnog odnosa između ustanove i roditelja. Ova komunikacija omogućuje bolje razumijevanje djeteta i prilagodbu odgojno-obrazovnih pristupa prema njegovim individualnim potrebama (Barišić Perše, Barko i Košković, 2021).

Odgojitelji igraju ključnu ulogu kao posrednici između ustanove i roditelja. Važno je da roditelji budu dobrodošli u ustanovu i da im se pruži prilika da sudjeluju u aktivnostima s djecom i prate što se događa u njihovim životima. Također, roditeljski prijedlozi za poboljšanje aktivnosti su vrijedni. Znanstvena istraživanja naglašavaju važnost kvalitetnih odnosa između obitelji i odgojno-obrazovnih ustanova i ukazuju na mnoge koristi koje takvi odnosi donose svim sudionicima. Pozitivni odnosi i interes roditelja prema djeci stvaraju osjećaj sigurnosti i pozitivno utječu na stavove djece prema ustanovi. Roditelji trebaju imati priliku stjecati znanja koja će im pomoći u roditeljstvu i razumijevanju djetetovih potreba. Uključenost roditelja u odgojno-obrazovni proces ovisi o spremnosti za suradnju, a odgojitelji igraju ključnu ulogu u poticanju te suradnje. Povjerenje je temelj za razvoj partnerskog odnosa između roditelja i odgojitelja (Barišić Perše, Barko i Košković, 2021).

Kako bi se postigla uspješna suradnja, odgojitelji moraju posjedovati komunikacijske vještine, kao što su slušanje i empatija. Redovna komunikacija i razmjena informacija između roditelja i odgojitelja su ključni za uspješnu suradnju. Roditelji mogu pružiti informacije o djetetovom obiteljskom životu, dok odgojitelji mogu dijeliti informacije o dnevnim aktivnostima djeteta i njegovom napretku. Važno je da odgojitelji budu otvoreni za elemente savjetovanja kako bi uspješno komunicirali s roditeljima na individualnim i skupnim sastancima. Suradnja između obitelji i odgojno-obrazovnih ustanova ima mnoge koristi za razvoj djeteta i treba se poticati i njegovati kao ključni dio odgojno-obrazovnog procesa (Barišić Perše, Barko i Košković, 2021).

Vrijednosti koje ravnatelj mora pokazivati roditeljima s kojima želi uspostaviti partnerski odnos su: prihvaćanje i tolerancija, dobrodošlica, ravnopravnost i međusobno povjerenje te individualni pristup svakom roditelju. Kada su roditelji kvalitetno uključeni u djelovanje odgojno-obrazovne ustanove, djeca razvijaju samopozdanje, lakše prihvaćaju svoj boravak u vrtiću i imaju više povjerenja u sve što se događa oko njih u ustanovi. S druge strane, odgojiteljima se pruža veća mogućnost za upoznavanje obiteljskog konteksta pa mogu lakše odgovoriti na potrebe obitelji i djece, raste im motivacija, moral i entuzijizam. Osnovne značajke partnerstva o kojima treba voditi računa kod svakog uključivanja obitelji u djelovanje vrtića su:

- poštovanje,
- vjerovanje,
- aktivno slušanje,
- otvorena komunikacija,
- dijeljenje informacija,
- fleksibilnost,
- povjerenje (Barišić i Šimičević, 2021).

Roditelj je prvi i značajniji odgojitelj djeteta i to treba priznati. Tek tada ravnatelj i odgojitelj u vrtiću mogu pristupiti roditeljima i koristiti pojam partnerstvo i kvaliteta odnosa. Interakcija među roditeljima, odgojiteljima i ravnateljima može pružiti djeci kvalitetnije i raznovrsnije poticaje, omogućiti im kvalitetniju i raznovrsniju komunikaciju i interakciju (Miljak, 1996, prema Valjan-Vukić, Čeko Jurišić, Miočić, 2011).

Dijete je rođeno kao društveno biće unutar jedne zajednice, odnosno obitelji bez čije pomoći i zaštite ne bi moglo opstati (Bezić, 1996). Odgojno-obrazovna praksa potvrđuje da

kada ravnatelj i odgojitelji uspostave kvalitetan odnos s roditeljima i kad međusobno surađuju, otvoreno razgovaraju i pregovaraju te usklađuju svoje odgojno djelovanje, čine i djetetu i sebi višestruku korist (Ljubetić, 2014). Dijete iz primjera uči kako izgleda kvalitetna komunikacija te što sve suradnja može pružiti. Roditelji imaju potrebu za stjecanjem pedagoških znanja i vještina, te često odgojitelji prepoznaju tu potrebu prije nego sami roditelji, pa različitim metodama pokušavaju roditelje motivirati i uključiti (Ljubetić, 2014). Odgojitelji i ravnatelj će često izraziti veću potrebu za suradnjom s roditeljima kada nailaze na teškoće u ponašanju djeteta (Ljubetić, 2014).

Ljubetić (2014) navodi određene sposobnosti potrebne za uspješno roditeljstvo, a neke od njih su: sposobnost brige za sebe, uvjerenje da pojedinac ima utjecaj, sposobnost nošenja sa stresom i toleriranja svakodnevnih frustracija, nenasilnost, znanje o vlastitom djetetu i njegovu razvoju, sposobnost za otvorenu i djelotvornu komunikaciju, strpljivost, predanost roditeljskoj ulozi, toplina, poštovanje, vođenje, rješavanje problema, zadovoljstvo brakom i mnogi drugi čimbenici. Roditelji koji osjećaju da uspješno obavljaju roditeljsku ulogu, prije će biti otvoreni za partnerstvo s vrtićem. Jednostavan primjer roditeljske uključenosti u odgojno-obrazovni proces može biti njihovo predstavljanje zanimanja što djeci budi interes i pruža mogućnost aktivnog učenja. Još jedan primjer je prikupljanje materijala za provođenje određenih projekata (Čustović i Vrban, 2021).

Modeli odnosa obitelji i odgojno-obrazovne ustanove koje navodi Ljubetić (2014: 50) prema autoricama Smrekar, Cohen-Vogel i Lee (2010) su:

1. Asimilacijski model - Odnos između vrtića i obitelji može se usporediti s ugovornim odnosom između dviju strana. Vrtić pruža odgojno-obrazovne usluge obitelji, pri čemu formalni uvjeti i zahtjevi postavljeni od strane vrtića igraju ključnu ulogu. Ovaj model često reflektira neravnotežu moći, znanja i kontrole u korist stručnog osoblja (Ljubetić, 2014).
2. Upravljački model - U ovom modelu, vrtić i obitelj obavljaju različite usluge na predvidljiv i pouzdan način. Vrtić se fokusira na pružanje odgojno-obrazovnih usluga, dok roditelji često djeluju kao savjetnici i zagovornici interesa djece. Ovaj model promiče dvosmjernu komunikaciju i podjelu uloga u obavljanju zadaća koje nisu zakonom definirane od strane vrtića (Ljubetić, 2014).
3. Model uključenosti - Ovdje se roditelji smatraju neodvojivim dijelom vrtića, a odgojitelji su profesionalci koji teže prema zajedničkim interesima i poštovanju. Odnos

između roditelja i vrtića temelji se na otvorenoj, obvezujućoj i neprekidnoj suradnji partnera usmjerenih prema zajedničkom cilju odgoja i obrazovanja (Ljubetić, 2014).

4. Koalicijski model - Ovaj rijedak model uključuje odgojno-obrazovnu ustanovu koja se nalazi u blizini radnih mjesta roditelja. To omogućava roditeljima da posjećuju ustanovu i sudjeluju u aktivnostima prema vlastitim željama i slobodnom vremenu. Djeci i odgojiteljima pruža se prilika za posjet radnim mjestima roditelja, potičući učenje u stvarnom okruženju. Ovaj model omogućava opušteniji i svrsishodniji kontakt između odgojitelja i roditelja (Ljubetić, 2014).

Autorice Malić, Srakec i Fundelić (2021) smatraju da je odgojitelj taj koji mora preuzeti inicijativu ako želi uspostaviti partnerski odnos s roditeljima. Složila bih se s navedenom tvrdnjom jer smatram da bi uspostavljanje partnerskih odnosa trebao biti dio profesionalnih kompetencija odgojitelja. Kvalitetno partnerstvo roditelja i vrtića temelji se na:

- međusobnom povjerenju,
- poštovanju,
- uvažavanju,
- toleranciji,
- dobroj komunikaciji.

Prvi susret roditelja s vrtićem dosta je osjetljiv pa je dobro da vrtić pruži roditelju dobrodošlicu, ljubaznost, srdačnost i toplinu, a povrh svega profesionalnost. Često vrtić organizira prvi roditeljski sastanak informativne prirode, što onemogućuje topliji susret ustanove i obitelji. Roditelje treba pustiti da pitaju sve što ih zanima, da kažu svoja očekivanja i tako stručni djelatnici vrtića mogu vidjeti koliko se roditelji razumiju u cjelokupni odgojno-obrazovni proces. Nakon takvog sastanka, stručni suradnici vrtića mogu odrediti i planirati daljni način komunikacije. Sigurno će biti roditelja koji će imati negativan stav prema vrtiću, stoga je važno da ravnatelj, odgojitelj i svi stručni suradnici što prije argumentima nastoje smanjiti negativne stavove roditelja. Potrebno je definirati zajednički cilj svih koji sudjeluju u odgojno-obrazovnom procesu, odnosno ravnatelja, odgojitelja, stručnih suradnika i roditelja, a taj cilj je dobrobit djeteta. Zajednički cilj moći će se ostvariti jedino uz kvalitetnu komunikaciju svih sudionika jer s takvom razmjenom znanja i informacija o djetetu, ostvarit će se veći ciljevi. Odgojitelj može odlično poznavati karakteristike dječjeg razvoja u određenoj dobi, no ne poznaje specifičnosti određenog djeteta kao njegov roditelj. Isto tako, roditelj može poznavati

svoje dijete više nego itko drugi, no ipak ne može vidjeti kako će ono funkcionirati u skupini (Malić, Srakec i Fundelić, 2021).

Uspostavljanje i napredak partnerstva moguće je postići ako se roditeljima približe važnost i dobrobiti partnerstva između vrtića i obitelji. Kada je roditelj upoznat s planiranim ciljevima i zadaćama, razvojnim karakteristikama djece, radom u skupini i kada mu se pruži mogućnost izražavanja svojih potreba i interesa, tada postaje i ostaje motiviran što pokazuje aktivnim sudjelovanjem, iznošenjem vlastitih ideja i održavanjem kontinuiteta u partnerskom odnosu s vrtićem (Malić, Srakec i Fundelić, 2021). Kvalitetan odnos roditelja s vrtićem može unaprijediti roditeljske kompetencije i proširiti znanja o djetetovom razvoju. Autorice ističu tvrdnju da roditelj koji aktivno sudjeluje u odgojno-obrazovnom procesu svoga djeteta zadovoljniji je, upućeniji i spremniji nositi se sa izazovima (Malić, Srakec i Fundelić, 2021). Odgojitelj koji se trudi ulagati u odnose s roditeljima, u isto vrijeme razvija i samog sebe jačanjem kompetencija i širenjem znanja. Kada se odgojitelj može osloniti na pomoć i podršku roditelja, tada ima veću slobodu i opušteniji je u iskorištavanju vlastite kreativnosti za dobrobit djeteta, odnosno zajednički cilj svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa. Autorice se slažu kako kvalitetno partnerstvo i komunikacija između vrtića i roditelja može djeci pomoći u razvoju osjećaja sigurnosti, samopouzdanja, samosvjesnosti, pozitivne slike o sebi i empatije (Miljak, 1995; Mohorić i Nenadić-Bilan, 2019; Malić, Srakec i Fundelić, 2021).

#### **4.3.1. SPECIFIČNOSTI SURADNJE S RODITELJIMA U KATOLIČKIM DJEČJIM VRTIĆIMA**

Svaki čovjek je poseban, jedinstven i neponovljiv, što se može reći i za svaku obitelj u cjelini. Upravo zbog toga svaki je odnos s pojedinom obitelji drugačiji, svaki roditelj razlikuje se po svojim karakteristikama, što utječe na njihovu uključenost u partnerstvo s vrtićem (Mohorić i Nenadić-Bilan, 2019). Preporuke za uspostavljanje kvalitetne suradnje između roditelja i odgojitelja obvezne su u svim dječjim vrtićima. Opseg, oblik i kvaliteta suradnje u odgojno-obrazovnoj praksi mogu varirati ovisno o tome je li riječ o javnom državnom, privatnom ili katoličkom dječjem vrtiću. U dječjim vrtićima koji su pod upravom katoličkih vjerskih zajednica, poput družbi sestara ili župa, postoje posebne karakteristike koje proizlaze iz prirode katoličkog obrazovanja, koje teži izgradnji ljudske osobe u svjetlu njezine konačne svrhe i dobrobiti društva u kojem će odrasli članovi sudjelovati (Eterović, 2001). Ovo se ne može postići bez aktivnog sudjelovanja roditelja, koje Crkva prepoznaje kao prve odgojitelje koji utječu na razvoj religioznosti kod svog djeteta, što je već navedeno u prvom poglavlju ovoga rada.

Iako su pravne smjernice važne, često ne motiviraju pojedince koliko temeljna uvjerenja i poziv koji imaju u životu. Potreba za suradnjom u odgoju u katoličkom kontekstu ne dolazi samo iz institucionalnih zahtjeva, već proizlazi iz nadnaravnog otkrivenja koje proizlazi iz teološkog razumijevanja roditeljskog poziva, čija je temeljna svrha i odgojna funkcija (Mohorić i Nenadić-Bilan, 2019). U katoličkom kontekstu, odgoj i obrazovanje imaju za cilj ostvarivanje konačne svrhe čovjeka, koja uključuje poziv na zajedništvo s Bogom i ljudima. Ovo razumijevanje čovječe egzistencije oblikuje i nadilazi definicije konačnog cilja odgoja koje nude pravni okviri, jer se temelji na dubokim uvjerenjima o vlastitom životnom pozivu. U katoličkim odgojno-obrazovnim ustanovama, naglasak se stavlja na podršku i asistenciju roditeljima. Bilo koja zamjena za roditeljsku ulogu koja bi isključila njihovu odgovornost nije prihvatljiva i može ometati kvalitetnu suradnju, s potencijalno negativnim posljedicama za dijete (Mohorić i Nenadić-Bilan, 2019).

Odgoj i obrazovanje u katoličkim ustanovama temelje se na zajedničkim vrijednostima, posebno na ljubavi i zajedništvu (Drugi vatikanski koncil). Suradnja između roditelja i odgojitelja u katoličkim ustanovama temelji se na dubokim uvjerenjima i pozivu roditelja, te cilju poticanja djetetove kompetencije i dobrobiti. Načelo "Ništa raditi bez roditelja" (Hrvatska biskupska konferencija, 1994: 33) naglašava važnost partnerstva i suradnje između roditelja i odgojitelja u ostvarivanju autentičnih vrijednosti evanđelja (Hrvatska biskupska konferencija,



2015: 7). Stoga, suradnja između roditelja i odgojitelja u katoličkim vrtićima temelji se na zajedničkim vrijednostima i doprinosi ostvarenju ciljeva vjerskog odgoja, uz puno razumijevanja i podrške kako bi se osigurala dobrobit djece.

Istraživanje kojeg su provele Mohorić i Nenadić-Bilan (2019) o potrebi i važnosti uspostavljanja suradničkih odnosa između vrtića i roditelja, usmjereno je na tri javna gradska dječja vrtića, tri privatna dječja vrtića te tri katolička dječja vrtića u Zadarskoj županiji. Rezultati pokazuju da, s obzirom na različite načine komunikacije s roditeljima, odgojiteljice u javnim i privatnim dječjim vrtićima češće koriste e-poštu i Facebook za komunikaciju s roditeljima. S druge strane, odgojiteljice u katoličkim dječjim vrtićima često komuniciraju s roditeljima putem individualnih sastanaka i redovitih mjesečnih sastanaka. Prema mišljenju odgojiteljica, roditelji se uglavnom ne razlikuju po sudjelovanju u različitim volonterskim aktivnostima, osim roditelja djece koja pohađaju katoličke dječje vrtiće, koji se češće uključuju u vjerske aktivnosti vrtića. Važno je napomenuti da samo katolički dječji vrtići imaju posebnu prostoriju za susrete i potrebe roditelja. Što se tiče pomoći roditeljima u odabiru izvanvrtićkih aktivnosti, odgovori odgojiteljica variraju. Odgojiteljice u katoličkim dječjim vrtićima češće izjavljuju da redovito pomažu roditeljima u odabiru izvanvrtićkih programa u usporedbi s odgojiteljicama u drugim vrtićima. Što se tiče uključenosti roditelja u suradnju s lokalnom zajednicom, mali dio roditelja ne sudjeluje u zajedničkim aktivnostima na razini lokalne zajednice i ova razlika se ne povezuje s vrstom vrtića. Izuzetak su roditelji djece koja pohađaju katoličke dječje vrtiće, koji se češće uključuju u zajedničke aktivnosti sa župom. U usporedbi s javnim i privatnim vrtićima, odgojiteljice u katoličkim dječjim vrtićima sklonije su usmeno komunikaciji s roditeljima, osobito tijekom svakodnevnih individualnih razgovora i redovitih mjesečnih sastanaka. Također, ove odgojiteljice češće pružaju pomoć roditeljima u odabiru izvanvrtićkih aktivnosti. Prema mišljenju njihovih odgojiteljica, roditelji djece koja pohađaju katolički dječji vrtić češće se uključuju u volontiranje u vjerskim aktivnostima na razini predškolske ustanove i lokalne zajednice (Mohorić i Nenadić-Bilan, 2019).

Autor Bezić (1996: 140) navodi što je sve potrebno za kvalitetnu suradnju, a to je:

- biti u međusobnom kontaktu,
- imati osobine kao što su otvorenost, iskrenost, poštenje,
- poštivati svakog individualca,
- prihvatiti individualca takvog kakav je,
- uvijek se truditi drugome pružiti više,
- dobro uzvratiti još većim dobrom

- biti odgovoran u poslu,
- zajedno uživati u uspjesima rada.

Duševne sposobnosti odgojitelja koje navodi autor Bezić (1990: 221) primijenila bih i na ravnatelje katoličkih dječjih vrtića te ih navela kao ključne profesionalne kompetencije koje bi bile poželjne kod svakog ravnatelja, a to su:

- inteligencija, znanje, vještina, iskustvo i razboritost,
- dobrotu, altruizam, čestitost, iskrenost i uzorno vladanje,
- vjera i ostale kreposti, težnja svetosti.

#### **4.4. VAŽNOST SURADNJE RAVNATELJA SA ZAJEDNICOM**

U Nacionalnom kurikulumu za rani i predškolski odgoj i obrazovanje naglašava se načelo partnerstva vrtića s roditeljima i širom zajednicom. Obitelj i vrtić osnovni su sustavi u kojima se mala djeca razvijaju i rastu tijekom predškolskog razdoblja. Oba navedena okruženja pružaju podršku djetetovim osnovnim potrebama, pružaju optimalne uvjete za potpuni razvoj djeteta, omogućuju mu da upozna sebe i svijet oko sebe, uči o komunikaciji, odnosima, toleranciji i razvija vještine koje će mu trebati tijekom cijelog života. Roditelji, odgojitelji, ravnatelj i stručni suradnici u vrtiću igraju ključnu ulogu u skrbi za dijete i njegovoj dobrobiti. Stoga je važno osigurati otvorenu, kvalitetnu i podržavajuću komunikaciju između njih kako bi informacije o djetetu mogle slobodno teći u oba smjera (NKRPOO, 2015).

Roditelje i skrbnike djece treba smatrati ravnopravnim članovima vrtića, točnije partnerima koji obogaćuju ustanovu svojim jedinstvenim osobnostima i kulturama. Otvorena i podržavajuća komunikacija između roditelja, odgojitelja, ravnatelja i ostalog stručnog osoblja vrtića ima za cilj pružiti odgovarajuću podršku individualnim potrebama djeteta i poticati njegov cjeloviti razvoj. Obostrana spremnost na suradnju ključna je za kvalitetnu interakciju između roditelja i vrtića. Komunikacija se postiže putem brošura, letaka, internetskog komuniciranja, razmjene bilješki i dokumentacije o djetetu, radionica i diskusijskih grupa. U kvalitetnom vrtiću roditeljima se omogućuje da provode vrijeme sa svojom djecom u vrtićkim grupama, sudjeluju u odgojno-obrazovnom procesu i upoznaju svoju djecu u drugačijem okruženju. Osim toga, roditelji i stručno osoblje vrtića zajedno donose odluke o razvoju, učenju i socijalnom životu djece u vrtiću (NKRPOO, 2015).

Suvremeno roditeljstvo je dinamičan proces koji se mijenja s vremenom i okolnostima. Stoga je važno da vrtić prepozna i zadovolji prioritete roditelja u različitim fazama njihovog roditeljskog iskustva, kao što su prilagođeni programi za djecu, fleksibilno prihvaćanje djece, prilagodba dnevnog ritma i podrška u pronalaženju resursa za razvoj djeteta. Roditelje treba promatrati kao partnere u vrtiću i promotore odgojno-obrazovnog procesa te posrednike prema lokalnoj zajednici. Važno je senzibilizirati lokalnu zajednicu za potrebe vrtića i surađivati kako bi se osigurali što bolji uvjeti za djecu. Vrtići bi trebali stvarati mogućnosti za aktivno sudjelovanje roditelja u oblikovanju vizije ustanove i sudjelovanje u planiranju, provođenju i procjeni odgojno-obrazovnog procesa. Suradnja između roditelja i vrtića temelji se na poštovanju, prihvaćanju različitosti, podršci i aktivnom slušanju kako bi se osigurala dugoročna dobrobit djeteta (NKRPOO, 2015).

Otvorenost i suradnja vrtića s lokalnom zajednicom donosi priliku za pružanje različitih vrsta podrške u poboljšanju kvalitete predškolskog obrazovanja (Slunjski i sur., 2012). Prilikom organiziranja takvih posjeta, važno je pažljivo odabrati sadržaje koji su prikladni za djecu i način na koji će im se ti sadržaji približiti. Često se dječji interesi spontano javljaju u svakodnevnom životu u njihovom okruženju, pa se takve posjete često uklapaju u šire projekte i aktivnosti. Primjerice, posjeti institucijama u blizini vrtića često su praktični jer ne zahtijevaju puno resursa od odgojitelja i stručnih suradnika, a roditeljima ne stvaraju dodatne troškove. Važno je napomenuti da dostupnost ovakvih resursa može varirati ovisno o lokalnoj zajednici. Ponekad vrtić nema mnogo takvih institucija u blizini, dok u drugim slučajevima postoji raznolikost izbora. Prije posjeta važno je pripremiti sve sudionike kako bi se osiguralo da djeca imaju pozitivna iskustva (Čustović i Vrban, 2021).

Posebno važna suradnja je ona s osnovnim školama, jer se kvalitetnom suradnjom može olakšati prijelaz djece iz vrtića u školu (Antulić Majcen i Pribela-Hodap, 2017). Osim toga, autorice Čustović i Vrban (2021) smatraju da se takvom suradnjom promiče vertikalna povezanost obrazovnog sustava. Iskustva pokazuju da se takvi posjeti često pamte kao pozitivna iskustva za djecu.

Lokalne institucije uvijek su otvorene za suradnju s predškolskim ustanovama i s veseljem prihvaćaju njihove inicijative. Ove aktivnosti također pomažu senzibiliziranju lokalne zajednice za potrebe predškolskog obrazovanja. One su neprocjenjive jer obogaćuju svakodnevna iskustva djece i pridonose socijalnoj dobrobiti djece, pomažući im da se osjećaju važnim dijelom zajednice u kojoj žive (Čustović i Vrban, 2021).

## ZAKLJUČAK

Glavna svrha odgojno-obrazovnog procesa trebala bi biti osiguranje kvalitete odgoja i obrazovanja usmjeravajući se na dobrobiti djece. Kvaliteta navedenog procesa ima dugoročan utjecaj na postignuća pojedinaca te opću dobrobit društvene zajednice. Ova kvaliteta može se prepoznati kroz različite segmente, uključujući uvjete u kojima djeca borave, kvalitetu odnosa između odgojno-obrazovnih djelatnika što uključuje razinu povjerenja, efikasnu komunikaciju, poštenu raspodjelu moći te načine rješavanja konflikata i problema. Suradnja svih sudionika u procesu odgoja i obrazovanja također je od izuzetne važnosti. Potrebno je gledati na djecu kao na ravnopravne sudionike te prilagoditi odgojno-obrazovni proces njihovim potrebama i mogućnostima, jer takvi faktori određuju suvremeni odgoj i obrazovanje te pokazuju kvalitetu.

Partnerstvo s roditeljima i širom društvenom zajednicom ima ključnu ulogu u funkciji cijele ustanove ranog i predškolskog odgoja, te predstavlja temeljne vrijednosti njenog kurikulumu. U shvaćanju vrtića kao otvorenog sustava gdje se potiče poboljšanje prakse odgoja i obrazovanja kako bi se osigurala bolja iskustva djece, važno je razvijati kvalitetne suradničke i partnerske odnose s ciljem promicanja dobrobiti djeteta. Ova usmjerenost posebno naglašava socijalnu dobrobit i razvoj ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje, s fokusom na socijalne i građanske kompetencije. Takav pristup potiče percepciju djeteta kao važnog člana zajednice i razvija osjećaj pripadnosti. Odgojno-obrazovnim djelatnicima zadatak je stvarati poticajno socijalno okruženje za učenje i razvoj. Razvoj suradničkih odnosa doprinosi kvalitetnoj izgradnji kurikulumu na svim razinama, počevši od kurikulumu ustanove za odgoj i obrazovanje, pa sve do kurikulumu u skupinama i radu odgojitelja, a primjeri dobre prakse potvrđuju ovu važnost (Čustović i Vrban, 2021).

Crkva u Hrvatskoj, putem vjerskog odgoja i obrazovanja, aktivno sudjeluje u procesu izgradnje cjelovite osobnosti. Dimenzija vjere neizostavno je povezana s ljudskom prirodom te ostaje neizbrisiva. Unatoč tome, postoji određeni broj intelektualaca u Hrvatskoj koji zadržavaju kruti pogled na stvari i, sukladno tomu, ocjenjuju vjerski odgoj u predškolskim ustanovama kao nešto zastarjelo i opterećujuće za djecu. Crkva i dalje ulaže znatne napore u objašnjavanju hrvatskom društvu vrijednosti vjerskog odgoja i obrazovanja od najranije dobi. Iz osobnog iskustva mogu reći da predškolskoj ustanovi vjerskog usmjerenja nije u cilju nametati vjeru ni opterećivati djecu velikim informacijama iz Biblije. Išla sam u katolički vrtić i ne sjećam se da smo ikada imali negativnih iskustava ili nametanja vrijednosti. Taj vrtić jedno

je od toplijih uspomena koje imam kao dijete i uvijek se rado sjetim svojih odgojiteljica koje su nam pružale svoju nježnost i srdačnost svakog dana.

Ravnatelj vjerskog vrtića treba imati znanja o drugim religijama i o raznim oblicima religioznosti svijeta da bi mogao razumijeti teološke spoznaje. Ravnatelj nije samo stručan u teologiji. On treba prepoznati svoju ulogu kao posrednika, sposobnog da djeci i mladima pomogne da steknu dublje razumijevanje vjere i bolje usmjerenje u životu. Njegova zadaća je poticati djecu da razjasne i prodube vlastite stavove i djelovanje prema kršćanskoj poruci. Poznavanje djece, skupina i vrtića omogućava mu da vidi put za razvoj vjere i duhovnosti djece. Naravno, navedene činjenice više se odnose na ravnatelje škola s obzirom da dječje poznavanje vjere u vrtiću ne može ići u velike dubine. Međutim, to ne umanjuje važnost osposobljavanja djece da sami razviju svoje mišljenje i stavove o duhovnosti i prakticiranju religije kroz laganije aktivnosti koje postepeno uvode u bogatstvo kršćanske vjere. Ravnatelj je odgovoran za dječje skupine u vrtiću i treba graditi povjerenje među kolegama i roditeljima. Ravnatelj mora procijeniti što je realno moguće postići u određenoj situaciji te planirati korake koji su prikladni za pojedinu djecu i skupinu u prenošenju kršćanske poruke. Uz znanje i stručnost, za to je potrebna i vještina uvjeravanja. Održavanje ovih sposobnosti zahtijeva kontinuirano učenje, cjeloživotno obrazovanje i produbljivanje vlastite duhovnosti (Schepens, 2006).

Crkva u Hrvatskoj pažljivo prati potrebe ljudi u suvremenom vremenu. U svom pastoralnom radu koristi znanja iz područja razvojne psihologije, pedagogije, opće komunikacije i drugih disciplina kako bi bolje pristupila svojim zadacima. Nastoji se otvoriti prema širem društvu te kroz svoj religijski odgoj promiče mnoge humanističke vrijednosti i doprinosi izgradnji društva gdje svaka osoba ima svoje dostojanstvo, mjesto i ulogu (Šimunović, 2003). Crkva u Hrvatskoj vidi veliku priliku u vjerskom odgoju u predškolskim ustanovama i katehetskim skupinama za djecu u župnim zajednicama. Kroz ove aktivnosti, može osvjestiti ljude o važnosti uzajamnog poštovanja, partnerskog odnosa, prosperiteta i zadovoljstva društvom u kojem žive, što našem društvu i okolini znatno nedostaje. Danas najmlađi članovi Crkve i društva već sutra mogu preuzeti mnoge odgovorne uloge, stoga je ključno da ih danas odgajamo i obrazujemo kako bi buduće generacije mogle ostvariti kvalitetniju i bolju budućnost.

## LITERATURA

1. Antulić Majcen, S. i Pribela-Hodap, S. (2017). *Prvi koraci na putu prema kvaliteti: Samovrednovanje ustanova ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja*. Zagreb: Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja.
2. Barišić, I. i Šimičević, M. (2021). Oblici suradnje odgojitelja, roditelja i šire zajednice. *Zajedno rastemo: Zbornik radova sa znanstveno-stručnog skupa Zajedno rastemo – Suradnički odnosi u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju*. Ur. Višnjić-Jevtić, A., Galinec, M. i Biškup, H. Čakovec: Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu i Dječji vrtić Cvrčak Čakovec, 21-24.
3. Barišić Perše, I., Borko, A. i Košković, A. (2021). Jačanjem suradničke kulture do boljeg razumijevanja odgojno-obrazovnog procesa. *Zajedno rastemo: Zbornik radova sa znanstveno-stručnog skupa Zajedno rastemo – Suradnički odnosi u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju*. Ur. Višnjić-Jevtić, A., Galinec, M. i Biškup, H. Čakovec: Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu i Dječji vrtić Cvrčak Čakovec, 24-32.
4. Bezić, Ž. (1996). *Biti čovjek! Ali kako? Odgojne smjernice*. Osijek: Gradska tiskara.
5. Bezić, Ž. (1990). *Zašto i kako odgajati? Ciljevi, metode i sredstva odgoja*. Đakovo: UPT.
6. Biblija – Lk 9, 48.
7. Buhač, Lj. (2017). Utjecaj stilova vođenja na pedagoški menadžment škole. *Acta Iadertina*, 14 (1), 0-0. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/190036>
8. Cmrečnjak Majstorić, M. (2022). Stilovi vođenja ravnatelja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. *Kultura suvremene škole: Zbornik radova Prvog znanstvenog kolokvija Poslijediplomskoga sveučilišnog studija Pedagogija i kultura suvremene škole*. Ur. Sablić, M., Žižanović, S. i Mirosavljević, A. Osijek: Filozofski fakultet Osijek, 39-49.
9. Čustović, M. i Vrban, S. (2021). Partnerstvo s roditeljima i širom zajednicom kao vrijednosno uporište predškolskog kurikulumu. *Zajedno rastemo: Zbornik radova sa znanstveno-stručnog skupa Zajedno rastemo – Suradnički odnosi u ranom i*

- predškolskom odgoju i obrazovanju. Ur. Višnjić-Jevtić, A., Galinec, M. i Biškup, H. Čakovec: Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu i Dječji vrtić Cvrčak Čakovec, 87-98.
10. Dodiković, S., Mandić Vidaković S. i Čarapović, T. (2022). Cjeloživotno učenje kao ključna sastavnica uspjeha modernog čovjeka. *Kultura suvremene škole: Zbornik radova Prvog znanstvenog kolokvija Poslijediplomskoga sveučilišnog studija Pedagogija i kultura suvremene škole*. Ur. Sablić, M., Žižanović, S. i Miroslavljević, A. Osijek: Filozofski fakultet Osijek, 49-63.
11. DV. Dei verbum. Drugi vatikanski koncil, Dogmatska konstitucija Dei verbum u božanskoj objavi. U: Turčinović, J. (ur.), *II. vatikanski koncil: Dokumenti: latinski i hrvatski (392-416)*. Zagreb: Kršćanska sadašnjost.
12. Eterović, N. (2001). Ugovor između Svete Stolice i RH o suradnji na području odgoja i kulture. U: Pintarić, N. (ur.) *Ugovori između Svete Stolice i RH (203-257)*. Zagreb: Glas Koncila.
13. Hitrec, S., Jurčev, A. i Đaković, O. (2009). Vođenje odgojno-obrazovnih ustanova. *Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje: Zbornik radova*. Ur. Barabaš-Seršić, S. i sur. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje, 43-65.
14. Hobljaj, A. (2006). Riječ gosta urednika. *Dijete i društvo: Časopis za promicanje prava djeteta*. 8(2), 389.
15. Hrvatska biskupska konferencija (1994). *Program vjerskog odgoja predškolske djece u izvanobiteljskim uvjetima*. Zagreb: Glas Koncila.
16. Hrvatska biskupska konferencija (2015). *Program katoličkog vjerskog odgoja djece rane i predškolske dobi: Obnovljeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Nacionalni katehetski ured Hrvatske biskupske konferencije.
17. Ivančić, T. (2006). *Dijagnoza duše i hagioterapija*. Zagreb: Teovizija.
18. Kolar Billege, M. i Jurić, K.s.A. (2017). Duhovni aspekt kao komponenta ocjelovljenja odgoja i obrazovanja. *Napredak*, 158 (3), 291-304. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/187643>
19. Lojolski, I. (2013). *Duhovne vježbe*. Zagreb: Duhovni život.

20. Ljubetić, M. (2014). *Od suradnje do partnerstva obitelji, odgojno-obrazovne ustanove i zajednice*. Zagreb: Element d.o.o.
21. Magaš, M. i Tatalović Vorkapić, S. (2015). Stavovi ravnatelja prema (samo)vrednovanju u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. *Život i škola*, LXI (2), 27-37. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/162136>
22. Malić, N., Srakec, M. i Fundelić, M. (2021). Partnerstvo s roditeljima – dobrobit za djecu. *Zajedno rastemo: Zbornik radova sa znanstveno-stručnog skupa Zajedno rastemo – Suradnički odnosi u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju*. Ur. Višnjić-Jevtić, A., Galinec, M. i Biškup, H. Čakovec: Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu i Dječji vrtić Cvrčak Čakovec, 209-214.
23. Matovina, I., Sindičić, A. i Velčić, I. (2021). Stavovi odgojitelja o profesionalnom razvoju i cjeloživotnom učenju i obrazovanju. *Zajedno rastemo: Zbornik radova sa znanstveno-stručnog skupa Zajedno rastemo – Suradnički odnosi u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju*. Ur. Višnjić-Jevtić, A., Galinec, M. i Biškup, H. Čakovec: Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu i Dječji vrtić Cvrčak Čakovec, 218-228.
24. Mohorić, M. (2018). Doprinos vjerskog odgoja cjelovitom razvoju djece rane i predškolske dobi. *Magistra Iadertina*, 12(1), 59-74.
25. Mohorić, M. i Nenadić-Bilan, D. (2019). Učestalost i oblici suradnje odgojitelja i roditelja u katoličkim vrtićima u odnosu na javne i privatne dječje vrtiće u Zadarskoj županiji. *Obnovljeni život*, 74(2), 249-261.
26. Miljak, A. (1995). Mjesto i uloga roditelja u (suvremenoj) humanističkoj koncepciji predškolskog odgoja. *Društvena istraživanja*. 18/19, 4-5. 601-612.
27. Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (2015).
28. Pastuović, N. (2006). Kako do društva koje uči. *Odgojne znanosti*, 8 (2 (12)), 421-441. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/22428>
29. Schepens, J. (2007). Duhovnost vjeroučitelja. *Kateheza*, 29 (1), 54-63. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/113758>



30. Seme-Stojnović, I. i Pokos, S. (2009). *Kultura ustanove. Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje: Zbornik radova*. Ur. Barabaš-Seršić, S. i sur. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje, 85-100.
31. Slunjski, E. (2006). *Stvaranje predškolskog kurikulumu u vrtiću – organizaciji koja uči*. Zagreb: Mali profesor.
32. Slunjski, E. (2008). *Dječji vrtić zajednica koja uči – mjesto dijaloga, suradnje i zajedničkog učenja*. Spektar media. Zagreb.
33. Slunjski, E. (2011). *Kurikulum ranog odgoja*. Školska knjiga. Zagreb.
34. Slunjski, E. I sur. (2012). *Priručnik za samovrednovanje ustanova ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja*. Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja. Zagreb.
35. Staničić, S. (1991.) *Ravnatelj – pedagoški voditelj škole*. *Napredak* (Zagreb). 132 (4): 446-454.
36. Staničić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu*. *Odgojne znanosti*, 8 (2 (12)), 515-533. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/23543>
37. Šimunović, J. (2003). *Pastoralna skrb za najmlađe članove Crkve*. *Bogoslovska smotra*, 73(4), 813-832.
38. Špiljak, B. i Modrić, Ž. (2009). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. *Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje: Zbornik radova*. Ur. Barabaš-Seršić, S. i sur. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje, 123-141.
39. Šturlić, N. i Silov, M. (2014). *Sadržaj, oblici i metode uspješne suradnje ravnatelja i pedagoga u osnovnoj školi*. *Andragoški glasnik*, 18 (1. (32)), 59-70. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/139163>
40. Valjan-Vukić, V., Čeko Jurišić, S. i Miočić, M. (2011). *Razvijanje kulture predškolske ustanove zajedničkim djelovanjem roditelja i odgojitelja*, 6(1). str. 83-98.
41. Varga, R., Peko, A. i Vican, D. (2016). *Uloga ravnatelja u koncepcijama promjena odgojno-obrazovnog sustava Republike Hrvatske*. *Život i škola*, 62(1), 39-50.

42. Varga, M., Pongrac, S. i Gale, E. (2017) Društveno odgovorno upravljanje ljudskim potencijalima u obrazovnim ustanovama nematerijalnim motivacijskim tehnikama. *MEDIA DIALOGUES journal for research of the media and society*, 306 (26), 151-168.
43. Vidulin-Orbanić, S. (2007). "Društvo koje uči": povijesno–društveni aspekti obrazovanja. *Metodički obzori*, 2(2007)1 (3), 57-71. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/12621>
44. Vlada RH (2014). Cjeloživotno obrazovanje.
45. Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju (2019).

## **ŽIVOTOPIS**

Zovem se Ivana Krolo. Rođena sam 15. svibnja 1999. godine u Splitu gdje sam završila osnovnu školu i srednju Ekonomsku školu. Upisala sam preddiplomski studij Ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Splitu odmah nakon završetka srednje škole 2018. godine. Nakon završetka preddiplomskog studija u Splitu, 2021. godine upisala sam redovni diplomski studij Ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Zadru.