

Obilježja uspješnog vođenja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja

Čokrlija, Arnela

Master's thesis / Diplomski rad

2025

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:456474>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-06**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti

ARNELA ČOKRLIJA

**OBILJEŽJA USPJEŠNOG VOĐENJA U USTANOVAMA RANOG I
PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA**

Diplomski rad

Pula, siječanj 2025.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti

ARNELA ČOKRLIJA

**OBILJEŽJA USPJEŠNOG VOĐENJA U USTANOVAMA RANOG I
PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA**

JMBAG: 0303018848 , izvanredni student

**Studijski smjer: Sveučilišni diplomski studij Rani i predškolski odgoj i
obrazovanje**

Predmet: Upravljanje i organizacija predškolske ustanove

Znanstveno područje: društvene znanosti

Znanstveno polje: pedagogija

Znanstvena grana: opća pedagogija

Mentor: izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović

Pula, siječanj 2025.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Arnela Čokrlija, kandidatkinja za magistru _____ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, _____, 2025. godine



IZJAVA o korištenju autorskog djela

Ja, Arnela Čokrlija dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Obilježja uspješnog vođenja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____, 2025. godine.

Potpis

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. VOĐENJE I MENADŽMENT U RANOM I PREDŠKOLSKOM ODGOJU I OBRAZOVANJU	2
2.1. Terminologija vođenja i menadžmenta	2
2.1.1. Ravnatelj kao vođa i menadžer.....	3
2.1.2. Ključne kompetencije ravnatelja	4
2.1.3. Integriranje vođenja i pedagoške prakse.....	6
2.2. Izazovi u suvremenom vođenju predškolskih ustanova	9
2.3. Pristupi vođenju.....	12
2.3.1. Tradicionalni pristupi.....	12
2.3.2. Suvremene perspektive.....	13
2.3.3. Inkluzivno vođenje.....	14
3. OBILJEŽJA USPJEŠNOG VOĐENJA U USTANOVAMA RANOG I PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA	15
3.1. Tradicionalni i suvremeni pogledi na ulogu ravnatelja.....	17
3.2. Kulturne kompetencije na organizacijskoj razini i rodne razlike u vođenju	17
3.2.1. Kompetencije za stvaranje poticajnog okruženja	18
3.2.2. Rodne razlike u vođenju ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.....	19
3.3. Ključne karakteristike uspješnog vođenja.....	20
3.3.1. Osobine uspješnog vođe u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja	20
3.3.2. Vrijednosti uspješnog vođe u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja	21
3.3.3. Vještine uspješnog vođe u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja	22
3.3.4. Znanja uspješnog vođe u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.....	23
3.2. Prepreke učinkovitom vodstvu.....	24
4. ISTRAŽIVANJE	29

4.2. Metodologija istraživanja	29
4.3. Uzorak, vrijeme i prostorni obuhvat istraživanja	30
4.4. Rezultati	30
4.5. Rasprava.....	41
5. ZAKLJUČAK.....	42
6. LITERATURA	45
Sažetak.....	48
Summary.....	49
PRILOZI	50
Popis tablica.....	50
Anketna pitanja	51

1. UVOD

U radu pod nazivom obilježja uspješnog vođenja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, pruža se detaljan uvid u složenost i važnost vođenja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, naglašavajući ključne aspekte koji doprinose uspješnosti u tom području. Na početku se osvrće na ulogu vođenja i menadžmenta u kreiranju učinkovitog obrazovnog okruženja, gdje uspješno vođenje nije samo potrebno za svakodnevno funkcioniranje ustanova, već je ključno i za osiguravanje kvalitete odgojno-obrazovnog procesa. Suvremeni izazovi u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju zahtijevaju od vođa ne samo da budu efikasni menadžeri resursa i organizatori aktivnosti, već i da budu vizionari koji mogu inspirirati i motivirati svoje timove te inovativno odgovarati na stalne promjene u ovom sektoru.

U radu su korištene sljedeće znanstvene metode: analiza, sinteza, indukcija, dedukcija, generalizacija, konkretizacija, kompilacija.

Rad se sastoji od pet poglavlja i pripadajućih potpoglavlja. Nakon uvodnog prvog poglavlja, u drugom poglavlju će se istražiti, kako se različiti pristupi vođenju, od tradicionalnih do inkluzivnih i participativnih modela, odražavaju na uspješnost ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. U trećem poglavlju se detaljno obrađuju emocionalna inteligencija, komunikacijske vještine, sposobnost inkluzivnog donošenja odluka i podrška kontinuiranom profesionalnom razvoju kao temeljne komponente koje vođe trebaju razvijati i primjenjivati. Uz to, u istom poglavlju analizirat će se i rodne razlike u vođenju, te kako one mogu utjecati na dinamiku i efikasnost upravljanja ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. U četvrtom poglavlju rada prikazani su rezultati istraživanja utjecaja različitih stilova vođenja na odgojno-obrazovne ishode i zadovoljstvo zaposlenika te njihove percepcije uspješnosti vođenja. Isto tako, pruža se i uvid u to kako optimalno vođenje može doprinijeti stvaranju obrazovnih okruženja koja su ne samo funkcionalna, već i poticajna i inkluzivna, čime se unaprjeđuje kvaliteta predškolskog odgoja i obrazovanja u cjelini. Nakon četvrtog poglavlja, slijede zaključna razmatranja, popis korištene literature i priloga rada.

2. VOĐENJE I MENADŽMENT U RANOM I PREDŠKOLSKOM ODGOJU I OBRAZOVANJU

U današnjem dinamičnom okruženju obrazovanja, vođenje i menadžment igraju ključnu ulogu u osiguravanju uspješnog funkcioniranja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Razumijevanje različitih pristupa vođenju, kao i njihova primjena u praksi, doprinose stvaranju poticajnih okvira za razvoj djece i njihovih odgojitelja. Ovo poglavlje istražuje različite perspektive vođenja, ulogu ravnatelja kao vođe i menadžera te ključne kompetencije koje doprinose uspješnom rukovođenju ovim osjetljivim podsustavom obrazovanja.

2.1. Terminologija vođenja i menadžmenta

U ovom se poglavlju istražuju osnovni pojmovi i koncepti koji se koriste u kontekstu vođenja i rukovođenja ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Razumijevanje temeljnih termina ključno je za stvaranje jasnih osnova i olakšavanje komunikacije o strategijama vođenja i organizacije unutar obrazovnog okruženja. Pojmovi kao što su „vođenje“, „menadžment“, „liderstvo“, „strategija“ i „organizacija“ često se koriste kako bi se opisali različiti aspekti rada ravnatelja, odgojitelja i drugih dionika u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Kroz razmatranje ovih pojmova, postiže se bolje razumijevanje kako se različite komponente vođenja i rukovođenja međusobno povezuju te kako utječu na razvoj djece i obrazovne procese.

Kada se koristi pojam menadžment, važno je sjetiti se da on označava proces usmjeravanja drugih prema izvršenju zadataka, cilja. Menadžment je kao pojam kompleksan i interdisciplinarn te višeznačan, Bahtijarević-Šiber (1991) navode da se odnosi na proces i djelatnost kao i na nosioce i realizatore menadžerskih funkcija u organizaciji, a ujedno predstavlja i specifičnu disciplinu, tj. ukupno znanje i praksu na tom području. Prema Certo (1989), menadžment je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka. Definiranje menadžmenta kao procesa koordiniranja čimbenika poslovanja, u svrhu postizanja određenih ciljeva, jedna je od najčešćih definicija menadžmenta.

Robbins (1995) menadžment definira kao proces usmjeravanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, kod vođenja se više naglašava sposobnost utjecaja na druge koji izvršavaju neki zadatak. Vođenje je, dakle, umjetnost utjecanja na ljude, tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije. Weirich i Koontz (1995) tvrde da se zbog toga i kaže da je bit vođenja u slijeđenju, tj. u spremnosti i volji ljudi da slijede vođu.

Vođenje i menadžment se međusobno nadopunjuju – povezani su. Menadžment ima ulogu administratora, što bi značilo da je zadužen za osmišljavanje poslovnih planova, praćenje budžeta, nadzor razvoja, i sl. Za razliku od njega, vodstvo je usmjereno na promjene, da usmjerava i ljude i organizaciju, da im pomogne da se prilagode, da shvate važnost promjena, usmjereno je na podređene i njihovo usmjeravanje. Oba imaju svoju zadaću i svoje uloge, ali na drugačiji način. Dok se menadžment pridržava pravila, algoritama, itd., vodstvo prati svoj instinkt.

2.1.1. Ravnatelj kao vođa i menadžer

Pojam vodstva opsežno je istražen u odnosu na razine osnovne i srednje škole, ali vrlo malo u obrazovanju u ranom djetinjstvu. Robinson (2010) tvrdi da se na razini osnovne i srednje škole postoji konsenzus o učinku ravnatelja na kvalitetu obrazovanja, vjerojatno zbog proširenja fokusa njihove izvedbe: od rukovođenja organizacijom do pedagoškog aspekta. U skladu s tim, Klevering i McNae (2018) ističu da se ravnateljska figura u obrazovanju u ranom djetinjstvu, smatra ključnom osobom u obrazovnom sustavu koja može osigurati podizanje standarda učenja i postignuća djece, pri čemu se prijelaz s hijerarhijske vizije vodstva na onu koja se temelji na međuovisnosti uloga, kao što je timski rad, prepoznaje kao način suvremenog razumijevanja strukture vodstva.

U kontekstu ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, ravnatelj ima ključnu ulogu kao vođa i menadžer. Ravnateljeva multifunkcionalnost obuhvaća kako vođenje, tako i menadžment, kako bi se osigurao optimalan radni okvir, učinkovitost i kvaliteta obrazovnih procesa. Kao **vođa**, ravnatelj ima ulogu postavljanja vizije i ciljeva ustanove. Inspirira osoblje, roditelje i druge dionike te potiče njihov angažman u postizanju zajedničkih ciljeva.

Kroz svoju sposobnost komunikacije i razumijevanja potreba djece, roditelja i osoblja, ravnatelj uspostavlja pozitivnu radnu klimu i podržava razvoj inkluzivnog i poticajnog okruženja. Paralelno, kao **menadžer**, ravnatelj je odgovoran za organizaciju, planiranje, provođenje i kontroliranje dnevnih aktivnosti. Upravlja resursima, financijama i osobljem kako bi osigurao pravilno funkcioniranje ustanove. Palaiologou and Male (2018) naglašavaju da menadžerske vještine uključuju efikasno raspoređivanje resursa, osiguravanje usklađenosti s pravilima i normama te održavanje operativne učinkovitosti.

Suvremeni pristupi prepoznaju da uspješan ravnatelj kombinira uloge vođe i menadžera na način koji podržava optimalan razvoj djece i izvrsnost djelatnika predškolske ustanove. Ravnoteža između inspiracije i organizacije, empatije i pragmatičnosti ključna je za stvaranje obrazovnog okruženja koje potiče cjelovit razvoj djece i profesionalni rast osoblja.

2.1.2. Ključne kompetencije ravnatelja

Kvaliteta okruženja u ranom odgoju i obrazovanju raste s kvalifikacijama voditelja, odnosno više kvalifikacije povezane su s višom kvalitetom. U Finskoj, Japanu i Singapuru, na primjer, osposobljavanju za skrb i obrazovanje male djece pridaje se velika važnost. Singapur ulaže u razvoj ljudskih resursa kroz obrazovne programe koji se fokusiraju na osnaživanje vodstva i podučavanja. To ukazuje na snažan naglasak na obrazovanju i profesionalnom razvoju kao ključnim komponentama za postizanje ekonomskog i društvenog napretka. Ovakav pristup može pomoći u stvaranju kvalificiranih lidera i edukatora koji će doprinijeti poboljšanju različitih sektora u zemlji. U Japanu je pak naglasak na praktičnim vještinama i stečenom iskustvu.

U tim zemljama, osoba koja vodi predškolsku ustanovu ne provodi pedagošku praksu unutar učionice. Umjesto toga, Hujala i sur. (2016) opisuju da je njihov fokus na upravljanju zadacima koji osiguravaju kvalitetu procesa za djecu koja pohađaju predškolske ustanove. Ravnatelji moraju imati teorijsko znanje i pedagošku viziju za uključivanje osoblja u razvoj kvalitetnih praksi; oni usmjeravaju organizacijsku kulturu i timski rad, te doprinose poboljšanju vještina osoblja. Njihov fokus je na procesima učenja djeteta, a rukovođenje i vodstvo su dimenzije koje realiziraju paralelno u predškolskoj ustanovi.

Istraživanja Klevering i McNae (2018) sugeriraju sljedeće ključne točke za vođenje obrazovnog uspjeha u ranom djetinjstvu: rad na razvoju zajedničke vizije koja koristi svima, posjedovanje komunikacijskih vještina, promicanje uzajamne podrške, upravljanje kontinuiranim usavršavanjem te uspostavljanje i održavanje odnosa povjerenja unutar tima.

U ulozi vođe i menadžera ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, ravnatelji se oslanjaju na niz ključnih kompetencija kako bi učinkovito upravljali ustanovom, podržavali osoblje i osiguravali kvalitetnu edukaciju djece. Prema Wang (2024) ove kompetencije obuhvaćaju širok spektar vještina, znanja i osobina koje se međusobno nadopunjuju kako bi se postigao uspjeh:

1. Liderstvo i vizionarstvo: Ravnatelj treba biti sposoban postaviti inspirativnu viziju za ustanovu i voditi je prema ostvarivanju ciljeva. To uključuje sposobnost motiviranja osoblja, komuniciranja vizije jasno i uvjerljivo te poticanje suradnje.
2. Komunikacija i interpersonalne vještine: Efikasna komunikacija s osobljem, roditeljima i dionicima ključna je za uspješno vođenje. Ravnatelj treba slušati, postavljati pitanja, izražavati ideje i rješavati konflikte na konstruktivan način.
3. Pedagoško znanje: Razumijevanje principa dječjeg razvoja, obrazovnih teorija i pedagoških strategija ključno je za podršku pedagoškom osoblju i osiguravanje kvalitetnih obrazovnih iskustava za djecu.
4. Upravljanje osobljem: Ravnatelj treba imati sposobnost upravljanja timom, motiviranja zaposlenika, delegiranja zadataka i pružanja povratnih informacija. Osiguravanje razvoja i zadovoljstva osoblja ključno je za održavanje produktivnog radnog okruženja.
5. Analitičke i organizacijske vještine: Planiranje, organizacija i upravljanje resursima na učinkovit način omogućuju postizanje ciljeva. Ravnatelj treba moći analizirati podatke, donositi informirane odluke i pravilno raspoređivati resurse.
6. Inkluzivnost i raznolikost: Razumijevanje i poticanje inkluzivnog okruženja za djecu s različitim potrebama te promicanje raznolikosti u osoblju i programima igraju ključnu ulogu u postizanju ravnoteže i jednakosti.
7. Samopouzdanje i upravljanje stresom: Ravnatelji trebaju imati stabilnost, samopouzdanje i vještine upravljanja stresom kako bi se nosili s izazovima vođenja i menadžmenta.

Prema Hatherley i Lee (2003) znanja, vještine i stavovi koji obogaćuju vodstvo ogledaju se u onim funkcijama ili zadacima koje obavlja ravnatelj. Imati viziju i biti u stanju artikulirati je u praksi, uspostaviti veze između ustanove i zajednice, razviti zajednicu pripravnika i dati vodstvo djeci, odgovornosti su i zadaci koji su identificirani kao relevantni kada se karakterizira vodstvo u obrazovanju u ranom djetinjstvu. Također, Hujala i sur. (2016) navode da je još jedan element koji karakterizira profil voditelja (ravnatelja ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja) objedinjavanje vodstva i upravljanja ljudskim potencijalima. U prvom aspektu, ističu se radnje poput razvoja obrazovnih praksi, a ističe se i razmatranje ljudskih odnosa i administrativnog upravljanja iz perspektive obrazovnih postignuća. U drugom aspektu, posao je usmjeren na nadzor nad timom, ispitivanje procedura, uvođenje novih praksi, pronalaženje ravnoteže između potreba za djelatnicima (kvantitete i kvalitete), na poticanje osoblja na ispunjenje ciljeva.

Prema tvrdnji Hujala i sur. (2016), u zemljama kao što su Finska i Singapur, tajnički poslovi, zapošljavanje zamjenskog osoblja, održavanje infrastrukture i male nabave, odnosno svakodnevni administrativni poslovi, zauzeli su treće mjesto po važnosti u vođenju predškolskih ustanova.

2.1.3. Integriranje vođenja i pedagoške prakse

Integriranje vođenja i pedagoške prakse ključno je za postizanje usklađenosti između rukovođenja ustanovom i pružanja kvalitetnog obrazovanja djece. Jackson i Davis (2020) navode da ovaj koncept prepoznaje da uspješno vođenje u ustanovi ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja ide ruku pod ruku s osiguranjem poticajnog okruženja za učenje i razvoj:

1. Sinkronizacija vizije: Ravnatelj treba osigurati da vizija i ciljevi ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja odražavaju pedagoške prioritete. Uspješno integriranje podrazumijeva razumijevanje kako razvoj djece i obrazovne potrebe informiraju strategije vođenja.
2. Timski rad i komunikacija: Osiguranje kontinuirane komunikacije i suradnje između ravnatelja i pedagoškog osoblja ključno je. Ravnatelj treba razumjeti potrebe učitelja i poticati dijalog o pedagoškim praksama te pružati podršku kroz rješavanje problema i pružanje resursa.

3. Podrška profesionalnom razvoju: Integracija vođenja i pedagoške prakse uključuje poticanje pedagoškog osoblja na profesionalni razvoj i kontinuirano usavršavanje. Ravnatelj treba identificirati resurse i prilike za usavršavanje kako bi se osiguralo da se pedagoške prakse temelje na najnovijim saznanjima.
4. Analiza i refleksija: Ravnatelj treba poticati osoblje na refleksiju o vlastitom radu te pružati smjernice za kontinuirano poboljšanje pedagoške prakse. Analiza rezultata i evaluacija omogućuju prilagodbu vođenja i pedagoških strategija.
5. Promicanje inovacija: Integriranje vođenja i pedagoške prakse potiče inovacije. Ravnatelj treba podržavati eksperimentiranje s novim metodama, tehnologijama i pristupima kako bi se osigurao kontinuirani napredak.

Heikka i Waniganayake (2011) navode da usmjeravanje djelovanja vodstva na djecu i njihove potrebe, pogoduje njihovom učenju, kao i profesionalizaciji onih koji ih podučavaju. Dijete u središtu smatra se ključnim elementom koji bi se trebao odražavati u postupcima voditelja predškolske ustanove. Klevering i McNae (2018) tvrde da vidljivost djece u diskursu, ublažava zbunjenost koju ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja mogu imati kada govore o menadžmentu, administraciji ili vodstvu.

Fonsén (2013) identificira četiri ključna aspekta u karakterizaciji pedagoškog vodstva: posjedovanje odgovarajućih resursa (oprema, vrijeme, materijali itd.); osobne upravljačke vještine (koje odgajateljima omogućuju postizanje karakterističnih pedagoških obveza ustanove); pedagoške vještine (pedagoško znanje u svom području, kao i alati koji im omogućuju vođenje pedagoškog aspekta unutar ustanove), te zahvalnost za njihov rad iskazana od strane uprave. Prva tri aspekta naglašavaju središnje mjesto dječjeg učenja u pedagoškom vodstvu.

Integracija vođenja i pedagoške prakse odražava suvremene zahtjeve za visokokvalitetnim obrazovanjem djece u ranom i predškolskom razdoblju. Sinergija između vođenja i pedagogije pruža osnovu za inovativne pristupe, kontinuirano poboljšanje i stvaranje inspirativnih obrazovnih iskustava za sve dionike u procesu obrazovanja. Značaj poznavanja pedagoških procesa, principa i strategija naglašen je i u Zakonom (Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi 2022) definiranim uvjetima za izbor ravnatelja.

U Hrvatskoj, prema Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, ravnatelj ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja može biti osoba koja ispunjava sljedeće uvjete:

1. Stručna sprema: Osoba mora imati završen preddiplomski ili diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij iz područja ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja ili odgovarajuće pedagoške struke.
2. Radno iskustvo: Potrebno je imati najmanje pet godina radnog iskustva u području obrazovanja ili rada s djecom predškolske dobi.
3. Položen stručni ispit: Kandidat mora imati položen stručni ispit za rad u obrazovanju, ako je to propisano.
4. Liderstvo i organizacijske sposobnosti: Prednost se daje kandidatima s izraženim sposobnostima za vođenje i organizaciju rada unutar ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.
5. Bez kaznenih djela: Osoba ne smije biti osuđivana za kaznena djela protiv morala, spolne slobode, spolnog zlostavljanja i iskorištavanja djeteta te ostalih teških kaznenih djela.

U Finskoj, ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja obično moraju posjedovati magistarski stupanj obrazovanja, s naglaskom na područje pedagogije ili obrazovnog upravljanja. Ove obrazovne kvalifikacije osiguravaju da ravnatelji imaju temeljito razumijevanje obrazovnih teorija i praksi, kao i sposobnost upravljanja složenim obrazovnim sustavima. Osim obrazovne kvalifikacije, u Finskoj se od ravnatelja očekuje značajno iskustvo u radu s djecom ili unutar obrazovnih institucija, što im omogućuje bolje razumijevanje potreba djece i radnog okruženja u predškolskim ustanovama. Dodatno, često je potrebna dodatna obuka u obrazovnom vodstvu kako bi se osiguralo da ravnatelji imaju potrebne vještine za učinkovito vođenje i inovacije u pedagoškim pristupima (Finnish National Agency for Education 2024).

U Singapuru, ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja obično imaju napredne stupnjeve iz obrazovanja ili menadžmenta što im omogućuje da kombiniraju znanje o obrazovnim praksama s vještinama upravljanja koje su ključne za vođenje institucije. Pored toga, mnogi ravnatelji prolaze kroz specijalizirane programe obuke za obrazovne lidere, koje nude državne institucije.

Ovi programi osiguravaju da ravnatelji budu u toku s najnovijim obrazovnim strategijama i praksama. Iskustvo u podučavanju i upravljanju obrazovnim ustanovama je također ključno, jer pomaže ravnateljima u donošenju informiranih odluka koje poboljšavaju kvalitetu obrazovanja.

U Sjedinjenim Američkim Državama, u većini država, ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja moraju imati najmanje diplomu iz obrazovanja, iako se često zahtijeva i magistarski stupanj. Ove obrazovne kvalifikacije osiguravaju da ravnatelji imaju čvrstu osnovu u obrazovnim teorijama i praksama. Osim toga, ravnatelji trebaju imati licencu ili certifikat koji se obično dobiva nakon položenog ispita, čime se potvrđuje njihova sposobnost za obavljanje odgovornosti vezanih uz vođenje obrazovne ustanove. Iskustvo u obrazovnom sektoru, često kao nastavnik ili školski administrator, također je potrebno, jer pruža praktično znanje i razumijevanje izazova s kojima se susreću obrazovne ustanove (National Association for the Education of Young Children 2024).

Primjeri iz različitih zemalja pokazuju koliko se važnost pridaje obrazovanju i iskustvu ravnatelja kako bi se osiguralo kvalitetno vođenje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.

2.2. Izazovi u suvremenom vođenju predškolskih ustanova

Kako navode Haslip i Gullo (2017), vođenje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u suvremenom društvu, donosi brojne izazove koji zahtijevaju prilagodljivost, inovaciju i visoku razinu kompetencija kod ravnatelja i drugih voditelja. Jedan od osnovnih izazova s kojim se ravnatelji suočavaju je financijski pritisak. Ograničeni proračuni i smanjenje financijskih resursa mogu otežati pružanje kvalitetnog obrazovanja i skrbi za djecu. Ravnatelji se moraju nositi s izazovom efikasne raspodjele resursa kako bi osigurali da svi aspekti ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja budu adekvatno podržani.

Suvremeno obrazovanje često podliježe strožim standardima i regulacijama. Ravnatelji moraju biti u mogućnosti uskladiti svoje prakse s ovim standardima kako bi osigurali kvalitetno obrazovno okruženje. Osim toga, praćenje i izvještavanje o usklađenosti često je složen proces. Ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja sve više teže prema inkluzivnom obrazovanju koje uključuje djecu s

različitim potrebama. Ravnatelji moraju razviti strategije i prakse koje podržavaju raznolikost učenika i osoblja, osiguravajući da se svako dijete osjeća dobrodošlim i podržanim.

Brze tehnološke promjene također su izazov u suvremenom vođenju ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Ravnatelji moraju biti informirani o najnovijim tehnologijama i razviti strategije za njihovu primjenu u obrazovnom procesu. Također, važno je osigurati da tehnološke inovacije budu dostupne svoj djeci, bez obzira na socioekonomske faktore. Promjene u društvu i očekivanjima prema rodnom ulogom mogu predstavljati izazove u vođenju. Ravnatelji moraju promicati rodnu ravnopravnost i osigurati da se svi dionici osjećaju podržano i uključeno.

Haslip i Gullo (2017) ističu kako je suvremeno vođenje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja suočeno s nizom izazova koji proizlaze iz konflikata, promjena u okruženju i drugih karakteristika. Raznolikost mišljenja među različitim dionicima predstavlja konstantan izazov, budući da se različite perspektive često sukobljavaju, zahtijevajući primjenu vještina upravljanja konfliktima radi očuvanja pozitivne radne atmosfere. Osim toga, česte promjene u zakonodavstvu i regulativama predstavljaju dodatni izazov za ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Stalno praćenje i prilagodba su nužni kako bi se osigurala usklađenost s novim zahtjevima i propisima koji utječu na način rada. I brze tehnološke promjene dodatno kompliciraju suvremeno vođenje. Ravnatelji moraju ostati informirani o najnovijim tehnologijama i razvijati strategije za njihovu učinkovitu integraciju u obrazovni proces. S druge strane, raznolikost djece i obitelji postaje sve izraženija. Suvremene ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja suočavaju se s izazovom pružanja podrške raznolikim grupama djece s različitim potrebama i obiteljskim pozadinama, zahtijevajući razvoj strategija koje će osigurati odgovarajuću podršku svakom djetetu. Isto tako, ekonomski faktori, poput ekonomske nesigurnosti i financijskog pritiska, također utječu na suvremeno vođenje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.

Ravnatelji se moraju nositi s ograničenim resursima te pronaći inovativne načine kako očuvati kvalitetu obrazovnog iskustva, posebno u situacijama smanjenih proračuna ili financijske nestabilnosti obitelji.

U kontekstu izazova u suvremenom vođenju ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, gdje se naglašava suradnja, dijalog i uključenost svih dionika, i participativni stil vođenja nosi sa sobom niz izazova. Implementacija ovog stila može zahtijevati dodatno vrijeme i resurse za organizaciju sastanaka, radionica ili konzultacija s osobljem i roditeljima, što može predstavljati izazov u okruženju gdje su resursi već ograničeni.

Otvorena komunikacija i suradnja, ključne komponente participativnog vođenja, zahtijevaju učinkovitu koordinaciju između svih dionika. Izazov je osigurati da svi budu informirani i uključeni te da se informacije ravnomjerno dijele. Naime, riječ je o okruženju gdje se potiče raznolikost mišljenja, sudionici mogu imati različite stavove, što može dovesti do sukoba ili sporova.

Razvoj vještina upravljanja konfliktima postaje nužan kako bi se održala konstruktivna suradnja. Isto tako, prema tvrdnjama Jones i Pound (2008) participacija može dovesti do širenja pažnje na različite ideje i inicijative, postavljajući izazov održavanju fokusa na postizanju ciljeva i ostvarivanju kvalitetnog obrazovnog iskustva za djecu, a ravnatelji se suočavaju i s izazovom pronalaženja ravnoteže između inkluzivnosti i očuvanja vlastite uloge vođe. Izazov je biti autoritativan kad je to potrebno, istovremeno potičući participaciju i suradnju unutar ustanove.

U vođenju ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, niz ključnih vještina i osobina pokazuje se vitalnim za suočavanje sa suvremenim izazovima. Komunikacijske vještine, bez sumnje, igraju ključnu ulogu u održavanju harmonije i produktivnih odnosa. Ravnatelj se mora istaknuti kao izvrstan komunikator, sposoban za suptilno upravljanje konfliktima, učinkovitu razmjenu informacija i jasnu komunikaciju s različitim dionicima, uključujući osoblje i roditelje. Međutim, vođa također mora zasjati u ulozi lidera, budući da je inspiracija i motivacija osoblja od ključne važnosti za postizanje uspjeha. Vizionarstvo postavlja smjer razvoja ustanove, a sposobnost stvaranja vizija i njihova realizacija često je ključna za postizanje izvrsnosti. Nadalje, rješavanje konflikata na konstruktivan način i očuvanje mirnih i suradničkih odnosa unutar ustanove predstavlja vještinu koja nikako ne smije nedostajati. Upravljanje vremenom i resursima, također imaju svoje mjesto u mozaiku vođenja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, osiguravajući financijsku stabilnost i optimalnu efikasnost.

U modernom svijetu obrazovanja, ravnatelj mora biti spreman za promjene i inovacije, brzo se prilagođavajući novim izazovima i tehnologijama kako bi zadržao konkurentne prednosti ustanove. Razumijevanje dječjeg razvoja, pedagoških pristupa i obrazovnih teorija ključno je za oblikovanje prilagođenih obrazovnih programa, a suptilan pristup i razumijevanje raznolikosti među djecom, osobljem i obiteljima pomažu u stvaranju inkluzivnog okruženja, gdje se svako dijete osjeća dobrodošlim i podržanim.

Timski rad, kao kamen temeljac u postizanju zajedničkih ciljeva i rješavanju izazova, također ne smije biti zanemaren. Na kraju, visoki etički standardi i integritet su ključni za očuvanje povjerenja roditelja i djece. Ravnatelji se moraju uvijek pridržavati etičkih načela kako bi osigurali da ustanova ostane pouzdana i sigurna sredina za razvoj najmlađih. Sve ove komponente zajedno čine ravnatelje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja iznimnim vođama, sposobnima za suočavanje s izazovima i stvaranje kvalitetnog obrazovnog okruženja za djecu.

2.3. Pristupi vođenju

Pristupi vođenju ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja kako navode Palaiologou i Male (2018) imaju ključan utjecaj na organizacijsku kulturu, pedagoške prakse i dječji razvoj. Tradicionalni pristupi vođenju dugo su oblikovali te ustanove, naglašavajući hijerarhijsku strukturu i autoritarni stil vođenja. Ovi pristupi temelje se na usmjeravanju od vrha prema dolje te često naglašavaju disciplinu i red. Suvremene perspektive vođenja u ranom i predškolskom odgoju prepoznaju potrebu za prilagodbom dinamičkim promjenama u društvu i obrazovanju, dok inkluzivno vođenje promiče stvaranje inkluzivnog okruženja koje podržava svako dijete u njegovom jedinstvenom razvoju.

2.3.1. Tradicionalni pristupi

Tradicionalni pristupi vođenju u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja duboko su ukorijenjeni u povijesnim normama i vrijednostima koje su tijekom proteklih vremena oblikovale pedagoške strategije i načine vođenja. Ovi pristupi obično reflektiraju konvencionalne percepcije autoriteta, organizacije i discipline, često koristeći hijerarhijski model vođenja, kako bi postavili jasnu strukturu i okvir unutar ustanove.

U okviru tradicionalnog pristupa, ravnatelj ima ključnu ulogu kao centralna figura koja donosi ključne odluke koje se tiču svih aspekata ustanove. To uključuje usmjeravanje pedagoških strategija kako bi se postigli obrazovni ciljevi, planiranje dnevnih aktivnosti, upravljanje osobljem i resursima te održavanje reda i discipline.

Palaiologou i Male (2018) ravnatelja percipiraju kao autoritarnu figuru čija se riječ smatra konačnom, a njegove odluke obično implementiraju odozgo prema dolje, bez velike participacije nižih razina osoblja.

Hijerarhijski model vođenja naglašava autoritarni stil vođenja, gdje se od djece i osoblja očekuje poslušnost i poštivanje utvrđenih pravila i struktura. Disciplina se smatra ključnim aspektom ovog pristupa, te se često primjenjuju stroge norme ponašanja kako bi se održala kontrola i organizacija unutar ustanove. Ovakav pristup može pružiti osjećaj stabilnosti i reda, stvarajući okruženje u kojem svatko zna svoje uloge i odgovornosti. Međutim, tradicionalni pristup također nosi određene izazove. Njegov naglasak na autoritarnom vođenju i ograničenoj participaciji može potisnuti kreativnost i inovacije, što može utjecati na razvoj novih pedagoških pristupa i prilagodbi. Također, nedostatak interakcije i dijaloga između različitih dionika može umanjiti osjećaj pripadnosti i zajedničkog rada na zajedničkim ciljevima prema Rodd, (2006).

2.3.2. Suvremene perspektive

Suvremene perspektive vođenja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja reflektiraju promjene u društvu, obrazovnom okruženju i razumijevanju dječjeg razvoja. Brown (2004) upućuje da ove perspektive prepoznaju potrebu za agilnošću, suradnjom i inkluzivnošću u vođenju, kako bi se osiguralo optimalno iskustvo za djecu, osoblje i roditelje. U ovim suvremenim pristupima, ravnatelji više nisu samo autoritarne figure, već postaju suradnici i facilitatori u procesima donošenja odluka. Participativni stil vođenja podupire otvorene komunikacijske kanale, omogućujući dionicima da doprinesu svojim idejama i mišljenjima.

Fleksibilnost i prilagodljivost postaju ključne osobine kako bi se učinkovito nosili s promjenjivim potrebama djece i brzim promjenama u društvu. Tako je jedan od suvremenih pristupa transformacijsko vođenje, koje se usredotočuje na inspiriranje i motiviranje osoblja kako bi postigli više razine izvrsnosti. Prema Rodd (2006) ravnatelji

se usredotočuju na razvoj emocionalne inteligencije, podržavaju inovacije i potiču osobni rast svojih zaposlenika. Ova perspektiva promiče stvaranje poticajnog okruženja koje podržava razvoj kritičkog razmišljanja i kreativnosti kod djece.

2.3.3. Inkluzivno vođenje

Inkluzivno vođenje predstavlja suvremeni pristup vođenju u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja koji stavlja naglasak na raznolikost, jednakost i podršku za svu djecu, neovisno o njihovim individualnim razlikama i potrebama.

Ovaj pristup promiče inkluzivno okruženje gdje se svako dijete osjeća dobrodošlo, poštovano i podržano.

U okviru inkluzivnog vođenja, ravnatelji i stručnjaci za obrazovanje aktivno se angažiraju kako bi stvorili kulturu koja cijeni različitosti. Otvorena komunikacija i suradnja s roditeljima, osobljem i dionicima postaju ključne, kako bi se bolje razumjele potrebe svakog djeteta i prilagodile pedagoške strategije. Ovaj pristup također naglašava važnost diferenciranja odgojno-obrazovne aktivnosti, kako bi se zadovoljile individualne potrebe svakog djeteta. Balık i Ozgun (2024) tvrde da ravnatelji potiču osoblje da razvija pristupe koji omogućuju inkluzivno učenje, prilagođavajući materijale, aktivnosti i evaluaciju kako bi svako dijete imalo priliku maksimalno razviti svoje sposobnosti.

Jedna od ključnih karakteristika inkluzivnog vođenja je empatija. Ravnatelji razvijaju razumijevanje potreba, izazova i potencijala svakog djeteta. Prema tvrdnjama Soukakou, Dionne i Palikara (2024) ohrabruju osoblje da prepozna jedinstvene vrijednosti svakog djeteta te da podržava razvoj socijalnih i emocionalnih vještina.

3. OBILJEŽJA USPJEŠNOG VOĐENJA U USTANOVAMA RANOG I PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA

Klevering i McNae (2018) navode da su se istraživanja vodstva u području obrazovanja u ranom djetinjstvu, povećala zbog pažnje koja se pridaje tome kako djeci pružiti kvalitetne prilike za učenje. Novija istraživanja identificiraju različite perspektive o liderstvu u ranom djetinjstvu. Prema istraživanju Cooperrider i Whitney (2005), postoji pozitivno vodstvo, demokratski i participativni proces koji poboljšava pozitivne emocije utječući na koheziju grupe i emocionalni razvoj članova zajednice. Suvremeni fokus ističe vodstvo koje prema Fonsén (2014) karakterizira visoka razina suradnje i timskog rada te distribuirano vodstvo koje može provoditi bilo koji član organizacijskog konteksta

Distribuirano vodstvo nadovezuje se na prethodno spomenute koncepte pozitivnog vodstva i demokratskog, participativnog procesa, posebno u kontekstu obrazovanja u ranom djetinjstvu. Ovaj pristup podržava ideju da vodstvo ne mora biti centralizirano u rukama jedne osobe, već može biti raspodijeljeno među različitim članovima organizacije. Spillane (2006) tvrdi da je distribuirano vodstvo pristup u kojem se vodstvene odgovornosti i ovlasti dijele među članovima organizacije, potičući suradnju i zajedničko donošenje odluka, kako bi se iskoristile raznolike vještine i perspektive za postizanje organizacijskih ciljeva.

U istraživanju Heikke i Waniganayakea (2011), pedagoško vodstvo usredotočeno je na učenje djece i procese poučavanja i učenja te se može distribuirati svim članovima zajednice. U ovom kontekstu autori predlažu da su i pedagoška i distribuirana perspektiva isprepletene, ukazujući na nekoliko ljudi uključenih u rad s nastavnim planom i programom i pedagoškim poboljšanjem.

Liderstvo u praksi nije ograničeno na jednu osobu prema Rodd (2006), iako neka istraživanja naglašavaju važnost prikladnosti i sposobnosti ravnatelja za vođenje kako bi se postigli uspješni ishodi. Thornton i sur. (2009), upozoravaju da se potrebno baviti organizacijskom strukturom i kulturom ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, budući da one mogu utjecati na percepciju zajedničkog shvaćanja vodstva.

Prema teoriji pedagoškog vodstva, Fonsén (2014) navodi da njegova snaga leži u dijeljenju vizije, znanja o pedagoškoj kvaliteti, promišljanju procesa i upravljačkim vještinama unutar organizacije

Pedagoško vodstvo je fenomen zajednice koji usmjerava pedagoške i upravljačke prakse u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Leaderski kapital se dijeli u zajednici. Naime, ravnatelj je nositelj ciljeva ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja i brine se da oni budu zajednički i značajni za kolektiv. Potpora osoblju u razvoju kvalitetnih praksi posljedica je teoretskog znanja i vizije pedagogije koju treba imati voditelj ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja smatraju Hujala i sur. (2016).

Fonsén (2014) u ovom kontekstu predlaže da vodstvo u ranom djetinjstvu treba svoj rad usmjeriti na učenje i dobrobit djece. U tom slučaju ravnatelj mora izgraditi uvjete za poticanje kulture interakcije između članova pedagoškog tima, te za poticanje povjerenja i osnaživanja za osiguranje kvalitetnog obrazovanja u ranom djetinjstvu. Nedavna istraživanja također nam omogućuju da identificiramo ključne elemente koji karakteriziraju uspješno vodstvo u obrazovanju u ranom djetinjstvu, a koji su detaljno navedeni u nastavku.

Sukladno navedenom, ovo poglavlje istražuje ključna obilježja uspješnog vođenja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Vođenje u ovom kontekstu ima posebnu važnost jer oblikuje obrazovno iskustvo djece u najranijim godinama života i ima dugotrajne posljedice na njihov razvoj. Ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja zahtijevaju vođe koji su dobro informirani, vizionari, i koji znaju uskladiti pedagoške ciljeve s menadžerskim procesima.

Ovo poglavlje prikazuje i različite aspekte uspješnog vođenja, uključujući tradicionalne i suvremene perspektive, ulogu ravnatelja, kulturu organizacije, kompetencije ravnatelja, i rodne razlike u vođenju. Analizirat će se kako ovi faktori utječu na kvalitetu rane edukacije i stvaraju okruženje koje podržava razvoj djece te kako vođe u ovim ustanovama mogu promicati inkluzivnost, podržavati profesionalni razvoj osoblja te stvarati poticajno okruženje za najmlađe učenike. Kroz ovo poglavlje, istražuju se ključne komponente koje čine razliku između prosječnog i izvanrednog vođenja.

3.1. Tradicionalni i suvremeni pogledi na ulogu ravnatelja

Razmatranje tradicionalnih i suvremenih pogleda na ulogu ravnatelja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, otkriva dinamičnost promjena i prilagodbi koje su oblikovale njihovu ulogu kroz vrijeme.

Tradicionalni pogledi odražavaju klasičan model autoritarnog vođenja, dok suvremeni pogledi promiču inkluzivno, suradničko vođenje koje odražava suvremene potrebe i izazove. Prema tome, tradicionalno, ravnatelj se percipira kao autoritet s naglaskom na administrativne funkcije. Takav hijerarhijski model vođenja prepoznaje ravnatelja kao glavnog donositelja odluka, s usmjerenjem na upravljanje osobljem, financijama i organizacijskim procesima. Ovaj pristup obično ima tendenciju postavljanja strogih pravila i normi (NAEYC 2024).

Paralelno, suvremeni pogledi na ulogu ravnatelja ističu inkluzivno i suradničko vođenje. Ravnatelji se više percipiraju kao katalizatori promjena, podržavajući pedagoški razvoj osoblja, potičući inovacije i potvrđujući važnost individualnih potreba djece. U ovom modelu, ravnatelj ima ulogu podržavanja, mentoriranja i motiviranja osoblja. Suvremeni pristupi, također promiču veću otvorenost za suradnju s roditeljima i dijalog s dionicima. Ovi aspekti odražavaju potrebu za inkluzivnim, transparentnim procesima vođenja koji promoviraju razmjenu ideja i informacija (NAEYC 2024).

3.2. Kulturne kompetencije na organizacijskoj razini i rodne razlike u vođenju

Kulturne kompetencije na organizacijskoj razini odražavaju duboko ukorijenjeni skup vještina, vrijednosti i normi koje oblikuju pristup vođenju u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Kulturne kompetencije imaju ključnu ulogu u određivanju uspjeha ravnatelja u obavljanju njihove uloge te može biti povezana s rodno uvjetovanim razlikama u vođenju. Na organizacijskoj razini obuhvaćaju set vještina, znanja i etičkih normi koje se smatraju ključnim za efikasno vođenje u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. To uključuje komunikacijske vještine, timski rad, sposobnost donošenja odluka, inovativnost i sposobnost upravljanja promjenama. Također se promovira inkluzivno vođenje koje podržava raznolikost i ravnotežu između pedagoške odgovornosti i upravljačkih zadataka.

Analiza rodno uvjetovanih razlika u vođenju, ukazuje na razlike u stilovima vodstva između muškaraca i žena.

Iako postoje varijacije među pojedincima, istraživanja općenito sugeriraju sljedeće tendencije. Prema NAEYC (2024) žene su sklonije transformacijskom stilu vodstva, koji se fokusira na inspiriranje i motiviranje tima kroz zajedničku viziju. Transformacijski lideri često pokazuju visoku emocionalnu inteligenciju, empatiju i sklonost izgradnji snažnih odnosa s članovima tima. Žene su često više orijentirane prema participativnom i kolaborativnom pristupu, što uključuje uključivanje tima u donošenje odluka i poticanje timske suradnje. Istraživanja ukazuju, da žene često donose specifične vještine, kao što su emocionalna inteligencija, suradnja i senzitivnost prema potrebama djece.

Prema NAEYC (2024) muškarci su češće povezani s transakcijskim stilom vodstva, koji se temelji na nagradama i kaznama za postizanje ciljeva. Ovaj stil uključuje jasne strukture, pravila i očekivanja, uz naglasak na učinkovitost i rezultat. Muškarci mogu biti skloniji autokratskom stilu vodstva, gdje lider donosi odluke samostalno i očekuje da se slijede bez rasprave. Ovaj stil može biti učinkovit u kriznim situacijama, ali često smanjuje angažman tima. Poticanje raznolikosti i uvažavanje različitih perspektiva unutar vodstva, može obogatiti odlučivanje i doprinijeti boljem obrazovnom iskustvu za sve dionike.

3.2.1. Kompetencije za stvaranje poticajnog okruženja

Kroz integraciju različitih pristupa i perspektiva, ravnatelji stvaraju temelje za kvalitetno obrazovanje djece i profesionalni razvoj osoblja. Kompetencije za stvaranje poticajnog okruženja ključne su za uspješno vođenje u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Ove kompetencije prema Licardo, Mezak i Evin Gencel (2023) odražavaju sposobnost ravnatelja da stvore i održe inspirativno, podržavajuće i stimulatивно okruženje koje potiče dječji razvoj, učenje i kreativnost.

Ravnatelj treba imati duboko razumijevanje pedagoških principa i metoda kako bi oblikovao okruženje koje potiče holistički razvoj djece. Razumijevanje različitih pedagoških pristupa omogućuje im prilagodbu strategija kako bi zadovoljili različite potrebe i stilove učenja.

Sposobnost generiranja novih ideja i inovacija ključna je za stvaranje dinamičnog okruženja. Ravnatelji koji potiču kreativnost kod sebe i osoblja, omogućuju raznovrsne obrazovne prakse i potiču maštovitost kod djece.

Razumijevanje emocija, kako vlastitih tako i tuđih, omogućuje ravnateljima stvaranje emocionalno sigurnog okruženja. Oni potiču pozitivne odnose, slušaju potrebe djece, roditelja i osoblja te reagiraju na emocionalne potrebe svih uključenih. Učinkovita komunikacija ključna je za uspostavljanje otvorene, transparentne atmosfere. Ravnatelji trebaju komunicirati jasno, slušati aktivno i poticati dvosmjernu komunikaciju s osobljem, roditeljima i djecom. Stvaranje poticajnog okruženja zahtijeva senzitivnost prema različitim potrebama i raznolikosti djece. Ravnatelji trebaju razumjeti kulturnu i individualnu raznolikost te osigurati da se svi osjećaju uvaženo i prihvaćeno. Poticanje razvoja osoblja kroz mentorstvo, edukaciju i podršku doprinosi stvaranju kvalitetnog okruženja. Uspješni ravnatelji podržavaju osoblje da unaprijedi svoje vještine kako bi pružili najbolje moguće iskustvo djeci.

3.2.2. Rodne razlike u vođenju ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja

Analiza rodno uvjetovanih razlika u vođenju ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja pruža uvid u dinamike koje oblikuju ravnotežu između muških i ženskih ravnatelja te uvid u njihove doprinose razvoju djece i obrazovnih procesa. Ova analiza ukazuje na važnost prepoznavanja i razumijevanja ovih razlika kako bi se osigurala inkluzivnost, pravednost i uspješno vođenje. Istraživanja pokazuju da se muški ravnatelji često percipiraju kao autoritarniji, dok se ženski ravnatelji često percipiraju kao emocionalno senzitivniji i kolegijalniji. Ovi stereotipi kako navode Licardo, Mezak i Evin Gencel (2023) mogu oblikovati očekivanja prema njihovoj ulozi i pristupu vođenju. Ujedno, muški ravnatelji mogu više naglašavati donošenje brzih odluka, dok ženski ravnatelji često primjenjuju suradnički pristup u donošenju odluka. Također, komunikacijski stilovi se razlikuju, Mondri, Giovanelli i Reynolds (2021) tvrde da muški ravnatelji često preferiraju direktan pristup, dok ženski ravnatelji često primjenjuju emocionalnu komunikaciju.

Rodne razlike mogu utjecati na ravnotežu između profesionalnih i osobnih obaveza. Ženski ravnatelji često se suočavaju s izazovima u postizanju ravnoteže između vođenja ustanove i obiteljskih obaveza.

Međutim, iako ženski ravnatelji često čine većinu u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, muški ravnatelji često zauzimaju više rukovodeće pozicije u sustavu obrazovanja.

Prema Licardo, Mezak i Evin Gencel (2023) navedeno ukazuje na potrebu za promicanjem rodne raznolikosti u vodstvu te stvaranjem jednakih prilika za sve. Upravljanje rodno uvjetovanim razlikama u vođenju zahtijeva osnaživanje svih ravnatelja neovisno o spolu, prepoznavanje njihovih individualnih kompetencija i doprinosa te promicanje inkluzivnih praksi. Osiguravanje raznolikog vodstva doprinosi boljem razumijevanju potreba djece i stvaranju bogatijeg obrazovnog okruženja.

3.3. Ključne karakteristike uspješnog vođenja

Uspješno vođenje u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja zahtijeva integraciju različitih elemenata i kompetencija. Ključne karakteristike uspješnog vođenja odražavaju temeljne principe koji omogućavaju ravnateljima da usmjere ustanovu prema postizanju visokih standarda kvalitete i razvoja djece. Ovo poglavlje istražuje te ključne karakteristike i kako se one manifestiraju u praksi.

3.3.1. Osobine uspješnog vođe u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja

Osobine uspješnog vođe u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja ključne su za stvaranje učinkovitog i poticajnog radnog okruženja. Prema Staničiću (2006, prema Špiljak i Modrić, 2009), osobne kompetencije odražavaju karakteristične značajke ponašanja i reagiranja vođe, poput iskrenosti, dosljednosti, komunikativnosti i povjerenja. Rodd (2006) naglašava da uspješni vođe posjeduju toplinu, prijateljski stav i sklonost suradnji, što doprinosi uspostavljanju pozitivnih međuljudskih odnosa. Goleman, Boyatzis i McKee (2002) ističu emocionalnu inteligenciju, empatiju i sposobnost razumijevanja drugih kao ključne osobine koje omogućuju vođi da stvori suradničku kulturu unutar ustanove. Dosljednost i iskrenost dodatno su istaknute kao temelji za izgradnju povjerenja, dok su optimizam i asertivnost ključni za inspiriranje drugih i poticanje promjena (Jones i Pound, 2008).

3.3.2. Vrijednosti uspješnog vođe u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja

Vrijednosti koje uspješan vođa zastupa imaju presudan utjecaj na oblikovanje kulture ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Prema Goleman, Boyatzis i McKee (2002), etičnost i ukorijenjene vrijednosti čine temelj za donošenje odluka koje promiču dobrobit djece i zaposlenika.

Vizionarstvo, istaknuto od strane Rodda (2006) omogućuje vođama da definiraju dugoročne ciljeve i usmjere ustanovu prema njihovom ostvarenju. Ova vizija pomaže u stvaranju strateškog smjera koji doprinosi razvoju ustanove i njenih dionika. Dosljednost u djelovanju i poštivanje profesionalnih standarda dodatno učvršćuju povjerenje zaposlenika u ravnatelja, dok vrijednosti poput empatije, poštovanja i inkluzivnosti osiguravaju sigurno i podržavajuće okruženje za djecu i tim (Jones i Pound 2008).

Uz vrijednosti, inkluzivno donošenje odluka i timski rad su ključni elementi uspješnog vođenja. Inkluzivno donošenje odluka omogućuje osoblju, roditeljima i drugim dionicima aktivno sudjelovanje u oblikovanju pedagoških strategija i upravljačkih procesa. Razmjena različitih perspektiva, ideja i iskustava osigurava da odluke odražavaju stvarne potrebe djece i zajednice. Uspješni ravnatelji potiču kulturu suradnje koja cijeni raznolike vještine i doprinose svakog člana tima, čime se ne samo jača zajedništvo nego i postižu inovativni pristupi te brže rješavanje problema.

Timski rad temeljen na povjerenju i međusobnom poštovanju dodatno unaprjeđuje radno okruženje. Uspješni ravnatelji promoviraju otvorenu i transparentnu komunikaciju te osiguravaju da svaki član tima osjeća svoju važnost i doprinos. Takav pristup omogućuje dionicima da se osjećaju uključeno i cijenjeno, čime se postiže viša razina angažmana i motivacije unutar tima. Istodobno, inkluzivno donošenje odluka i timski rad oblikuju obrazovno okruženje koje je prilagođeno raznolikim potrebama i stilovima učenja djece, osiguravajući njihovu dobrobit i razvoj. Spoj vrijednosti poput etičnosti, empatije i inkluzivnosti s praksama demokratskog odlučivanja i timskog rada stvara temelj za dugoročan uspjeh ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Takvo vođenje ne samo da jača povjerenje i povezanost unutar tima, već oblikuje ustanovu koja je usmjerena na djecu i zajednicu, pružajući visoku razinu kvalitete i održivosti u odgojno-obrazovnom procesu.

3.3.3. Vještine uspješnog vođe u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja

Učinkovito vođenje u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja zahtijeva širok spektar vještina koje omogućuju ravnateljima uspješno upravljanje timovima, donošenje odluka i poticanje profesionalnog razvoja. Prema Staničiću (2006), socijalne kompetencije vođe, poput umijeća motiviranja zaposlenika, rješavanja sukoba i demokratizacije procesa donošenja odluka, čine temelj uspješnog vodstva. Nadalje, Goleman, Boyatzis i McKee (2002) ističu važnost komunikacijskih vještina, posebno u osiguravanju transparentnosti unutar tima i pružanju povratnih informacija, dok McCall i Lawlor (2000) naglašavaju mentorstvo kao ključnu vještinu koja omogućuje individualni razvoj članova tima i stvara podržavajuće radno okruženje. Špiljak i Modrić (2009) ističu i važnost primjene informatičke tehnologije i inovativnih pedagoških praksi u vođenju.

Razvijena emocionalna inteligencija i komunikacijske vještine dodatno osnažuju ravnatelje u stvaranju podržavajućeg okruženja za djecu, osoblje i roditelje. Emocionalna inteligencija obuhvaća sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama te emocijama drugih, što omogućuje ravnateljima da budu osjetljivi na potrebe svojih dionika. McCall i Lawlor (2000) ističu kako uspješni ravnatelji prilagođavaju komunikaciju potrebama primatelja, promovirajući dvosmjernu komunikaciju koja potiče dijalog, razmjenu ideja i rješavanje problema. McCall i Lawlor (2000) dodaju da ove vještine omogućuju ravnateljima izgradnju povjerenja, efikasno rješavanje konflikata i motiviranje osoblja, čime stvaraju pozitivnu atmosferu koja doprinosi pedagoškoj izvrsnosti.

Uz emocionalnu inteligenciju i komunikacijske vještine, podrška kontinuiranom stručnom razvoju ističe se kao ključna karakteristika uspješnog vođenja. Ravnatelji prepoznaju važnost ulaganja u osoblje, kako bi osigurali informiranost, osposobljenost i motivaciju za pružanje najboljeg iskustva djeci (McCall i Lawlor 2000). Podrška uključuje osiguravanje edukacija, radionica i resursa koji omogućuju osoblju razvoj novih vještina i primjenu suvremenih pedagoških pristupa.

Razvoj individualnih planova za stručno usavršavanje pruža zaposlenicima priliku za postavljanje osobnih ciljeva i unaprjeđenje svojih kompetencija.

Osiguravanjem vremena i resursa za implementaciju novih znanja, ravnatelji promoviraju kulturu refleksije, učenja i inovativnosti, što omogućuje osoblju da bude prilagodljivo u suočavanju s promjenama.

Sve navedene vještine zajedno stvaraju okvir za uspješno vođenje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Ravnatelji koji njeguju emocionalnu inteligenciju, učinkovitu komunikaciju, timski rad i kontinuirani stručni razvoj osiguravaju visoke standarde kvalitete, motivirano osoblje i okruženje koje potiče inovativnost. Ovakav pristup doprinosi stvaranju ustanova koje su prilagođene potrebama djece, roditelja i zajednice te osiguravaju kontinuirani uspjeh i napredak u odgojno-obrazovnom procesu.

3.3.4. Znanja uspješnog vođe u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja

Znanje uspješnog vođe temelji se na stručnim kompetencijama u području pedagogije, menadžmenta i upravljanja ljudskim resursima. Prema Staničiću (2006), stručna kompetencija vođe obuhvaća razumijevanje pedagoških principa, planiranje i programiranje te vrednovanje nastavnih postignuća. Rodd (2006) dodatno naglašava važnost razumijevanja procesa promjena i njihovog utjecaja na organizaciju, dok Goleman, Boyatzis i McKee (2002) ističu sposobnost analize podataka i donošenja informiranih odluka. Kroz suradnju s obiteljima i zajednicama, vođa mora primijeniti znanje o interkulturalnoj komunikaciji i razvoju zajedničkih ciljeva, što dodatno doprinosi uspjehu ustanove (Edgington, 2004). Primjena etičkih principa, kao što su oni opisani u ECA Kodeksu etike (2016), osiguravaju da odluke vođe uvijek budu u skladu s najboljim interesima djece i obitelji.

Osobine, vrijednosti, vještine i znanja čine temelj za učinkovito vođenje u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Kombinacijom emocionalne inteligencije, stručnog znanja i etičkih vrijednosti, uspješni vođe stvaraju okruženje koje potiče profesionalni razvoj, međusobno povjerenje i kvalitetu obrazovnog procesa. Razumijevanje ovih dimenzija vodstva ključno je za unaprjeđenje kvalitete prakse i osiguravanje optimalnih ishoda za djecu i obitelji.

3.4. Stilovi vodstva uspješnog vođe u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja

Različiti stilovi vođenja odražavaju konzistentne obrasce ponašanja putem kojih vođe utječu na svoje zaposlenike, a njihova primjena u ustanovama ranog i predškolskog odgoja značajno doprinosi učinkovitosti vođenja (Slavić i sur. 2019). Rodd (1998, prema Jones i Pound 2008) identificira četiri ključna stila vođenja: radoholičarski, prijateljski, motivacijski i antivođa. Radoholičarski stil naglašava rezultate, često zanemarujući odnose i moral, dok prijateljski stil daje prioritet međuljudskim odnosima, ali često na štetu zadataka i rezultata. Motivacijski stil, pak, balansira između odnosa i rezultata, dok antivođa ne pridaje značaj ni jednom ni drugom aspektu.

Prema Golemanu i suradnicima (2002, prema Jones i Pound, 2008), postoji šest dodatnih stilova vođenja koji uključuju vizionarski, trenerski, podržavajući, tempirajući, delegirajući i smirujući stil. Vizionarski stil, primjerice, potiče ostvarivanje velikih ciljeva i snova, dok trenerski stil povezuje individualne želje s ciljevima organizacije. Podržavajući stil promovira harmoniju, a tempirajući postavlja izazovne i motivirajuće ciljeve. Delegirajući stil usmjerava zaposlenike kroz precizne smjernice, a smirujući stil nudi stabilnost u nesigurnim situacijama. Važno je istaknuti da se stil vođenja uspješnog ravnatelja često prilagođava specifičnim okolnostima. Rodd (1998, prema Jones i Pound, 2008) navodi kako mladi i neiskusni timovi mogu imati koristi od direktivnog stila vođenja, dok iskusniji timovi bolje odgovaraju demokratskom vođenju. Vizionarski stil, kako ističe Goleman, Boyatzis i McKee (2002), posebno je koristan u trenucima kada su potrebne promjene ili razvoj novih strategija, dok delegirajući stil može olakšati prihvaćanje promjena u izazovnim situacijama.

U suvremenom kontekstu sve je važnija primjena distribuiranog i inkluzivnog vođenja. Distribuirano vodstvo, kako navode Buchberger i Kovač (2017), podrazumijeva suradnju između ravnatelja i ostalih članova ustanove, pri čemu se odgovornost dijeli na različitim razinama. Inkluzivno vođenje, s druge strane, ističe značaj uključenosti svih dionika u donošenje odluka, čime se osigurava raznolikost perspektiva i pristupa (Jones i Pound 2008).

U teoriji Full Range of Leadership (Avolio i Bass, 2002, prema Slavić i sur. 2019) identificiraju se tri ključna stila vođenja: transformacijsko, transakcijsko i laissez-faire vođenje. Transformacijsko vođenje temelji se na inspiraciji i stvaranju institucionalne svrhe. Ono podiže svijest zaposlenika o važnosti zajedničkih ciljeva, stvarajući povjerenje i motivaciju za postizanje visokih ishoda (Seme Stojnović i Hitrec, 2014). Transakcijsko vođenje, pak, usmjereno je na razmjenu između vođe i zaposlenika, gdje se naglašava nagrađivanje za postignuća. Autorice Seme Stojnović i Hitrec (2014) opisuju ovaj stil kao tradicionalan, ali djelotvoran u usmjeravanju zaposlenika prema jasno definiranim ciljevima.

Laissez-faire stil, poznat kao pasivno-izbjegavajući stil, karakterizira izostanak vođenja, pri čemu vođa reagira tek kada problemi eskaliraju ili se uopće ne uključuje u njihovo rješavanje (Slavić i sur. 2019). Ovaj stil vođenja može izazvati negativne posljedice za tim i organizaciju.

Uspješni ravnatelji često kombiniraju različite stilove vođenja kako bi odgovorili na specifične potrebe ustanove i zaposlenika. Na primjer, transformacijski stil potiče inovativnost i angažman, dok transakcijski osigurava jasnoću ciljeva i nagrada. Takva fleksibilnost omogućuje vođama da se prilagode različitim situacijama i izazovima, osiguravajući stabilnost, rast i razvoj ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.

3.5. Prepreke učinkovitom vodstvu

Postoji niz prepreka koje mogu utjecati na sposobnost učinkovitog prakticiranja vodstva u sektoru ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Iako ravnatelj u ustanovama ranog i predškolskog odgoja može biti visoko kvalificiran u području razvoja djeteta i pedagogije, često mu nedostaje formalno obrazovanje iz vodstva. Fenech (2013) naglašava kako su mogućnosti za kontinuirani profesionalni razvoj ravnatelja u području vodstva ograničene, čime se ukazuje na potrebu za većim ulaganjem u razvoj liderskih kompetencija u ovom sektoru. Osim toga, visoka fluktuacija osoblja predstavlja ozbiljan izazov, jer otežava izgradnju voditeljskih kapaciteta ne samo kod ravnatelja već i kod ostalih članova tima. Dodatno, suočavanje s mnoštvom zahtjeva i različitim prioritetima, može značajno ograničiti vrijeme i resurse koji se mogu posvetiti razvoju vodstva u ustanovama.

Ravnatelji su često "nevoljni lideri". Nevoljni lider (eng. reluctant leader) označava osobu koja preuzima lidersku ulogu ili odgovornost, ali to čini s oklijevanjem, nesigurnošću ili bez stvarne želje. Takvi lideri često ne smatraju sebe prirodno prikladnima za vodstvo, mogu osjećati nelagodu zbog dodatne odgovornosti ili doživljavaju vodstvo kao suprotno svojim osobnim vrijednostima ili profesionalnim interesima.

U kontekstu edukacijskih ustanova, poput onih u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju, nevoljni lideri često su stručnjaci koji preferiraju rad s djecom i obrazovne zadatke, a manje se poistovjećuju s upravljačkim i administrativnim funkcijama koje liderska pozicija zahtijeva. Njihova nevoljkost može proizlaziti iz percepcije vodstva kao hijerarhijskog, kontrolirajućeg ili autoritarnog pristupa, što može biti u sukobu s njihovom pedagoškom filozofijom. Northouse (2018) navodi da također, može proizlaziti iz straha od kritike ili neuspjeha u zahtjevnim liderskim zadacima, nedostatka iskustva ili obuke u voditeljskim vještinama, nelagode zbog odgovornosti za upravljanje osobljem i donošenje odluka koje mogu utjecati na druge. Unatoč početnom oklijevanju, Goleman (1995) naglašava da mnogi nevoljni lideri s vremenom razviju učinkovite liderske stilove jer često pristupaju ulozi s poniznošću, empatijom i spremnošću na učenje, što ih može učiniti uspješnima u liderskoj poziciji.

Ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Australiji, često promatraju vodstvo kao isključivu odgovornost osoblja s formalnim autoritetom (Victoria State Government, Department of Education and Training 2018). U nedostatku formalne pozicije ili titule, ravnatelji često smatraju da imaju ograničenu moć za iniciranje promjena. Iskusni ravnatelji koji nemaju službene liderske pozicije, mogu se suzdržavati od preuzimanja neformalnih liderskih uloga. Osim toga, kolege bez formalnih voditeljskih pozicija, često mogu zanemarivati ili dovoditi u pitanje autoritet i utjecaj neformalnih lidera, što dodatno ograničava njihovu mogućnost pokretanja i provedbe organizacijskih promjena.

Sims, Forrest, Semann i Slattery (2015) ističu da, iako promjene u politikama imaju za cilj osnažiti ravnatelje da razmotre kako se standardi mogu primijeniti u njihovim specifičnim kontekstima, često dovode do suprotnog učinka – osjećaja nemoći. Ovo proizlazi iz straha ravnatelja da previše odstupaju od uobičajenih praksi i prihvaćenih ideja, posebice zbog jakog naglaska na odgovornost.

Takav strah može uzrokovati sklonost usmjeravanju pažnje na razumijevanje i doslovno tumačenje „pravila“, umjesto na kritičku raspravu o njihovoj svrsi ili eksperimentiranje s inovativnim pristupima prilagođenima specifičnim okolnostima (Sims, Forrest, Semann, & Slattery, 2015).

Rezultati istraživanja „Victoria Advancing Early Learning (VAEL)“ Naglašavaju ključnu ulogu uprave ustanove u stvaranju uvjeta koji ravnateljima omogućuju da posvete dovoljno vremena za kvalitetno obavljanje svojih dužnosti i zadataka (Victoria State Government, Department of Education and Training 2018).

Ravnatelji također trebaju posjedovati učinkovite vještine upravljanja vremenom, dok nejasnoće u njihovoj ulozi mogu smanjiti vrijeme namijenjeno obavljanju te uloge, a time i njezinu učinkovitost. Na primjer, način alokacije vremena i resursa ima značajan utjecaj na sposobnost ravnatelja da sustavno procjenjuju rad odgojitelja, koordinatora i drugih članova osoblja te osiguraju njihov profesionalni razvoj. Učinkoviti ravnatelji aktivno prate podatke i identificiraju područja gdje je potrebna podrška, što može značajno unaprijediti učinkovitost rada. Kada ravnatelji imaju jasno definirane uloge i opise svojih pozicija, veća je vjerojatnost da će uspješno podržavati ustanovu u postizanju kvalitetnih rezultata djece (Sims, Forrest, Semann, & Slattery, 2015).

Pružatelji usluga u kontekstu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja predstavljaju ključne subjekte koji su odgovorni za upravljanje i vođenje odgojno-obrazovnih ustanova.

Mogu se javiti u raznim oblicima, ovisno o njihovoj organizacijskoj strukturi i ulozi. Javne ustanove, primjerice, uključuju lokalne ili državne vlasti koje imaju zadatak upravljanja vrtićima i centrima za rano obrazovanje. Njihova odgovornost obuhvaća postavljanje pravila, osiguravanje financiranja i nadzor nad radom tih ustanova. S druge strane, privatni pružatelji usluga uključuju organizacije, nevladine udruge ili pojedince koji upravljaju ustanovama ranog i predškolskog odgoja na privatnoj osnovi. Takvi pružatelji samostalno razvijaju politike i procedure za svoje ustanove, iako su često podložni nacionalnim regulatornim standardima. Veći pružatelji usluga, koji upravljaju s više ustanova, često koriste centralizirane modele upravljanja. Takav pristup omogućava standardizaciju usluga i resursa, pružajući podršku svim ustanovama unutar njihovog sustava.

Pružatelji mogu biti i vjerske ili društvene organizacije, poput vjerskih zajednica ili društvenih subjekata, koji u nekim slučajevima preuzimaju odgovornost za upravljanje ustanovama ranog odgoja. Osim njih, važnu ulogu imaju i državni regulatori poput Australskog tijela za kvalitetu odgoja i obrazovanja (engl. The Australian Children's Education and Care Quality Authority – ACECQA). Iako regulatori nisu pružatelji usluga u užem smislu, njihova uloga je presudna u postavljanju standarda i pružanju smjernica koje olakšavaju rad ravnatelja i ustanova te osiguravaju kvalitetu usluga (ACECQA, 2017). Veći pružatelji često posjeduju razvijenu organizacijsku infrastrukturu i osiguravaju centralizirane resurse, poput standardiziranih politika i procedura, što olakšava rad ustanovama.

Takvi centralizirani resursi omogućuju ravnateljima više vremena za fokusiranje na ključne zadatke, poput strateškog promišljanja, analize rada i razvoja vodstva unutar svojih ustanova. Osim tehničke podrške, kvaliteta odnosa između pružatelja i pojedinačnih ustanova ključna je za uspješno vođenje. Kada pružatelji aktivno podržavaju ustanove putem jasno definiranih politika, procedura i smjernica, ravnatelji su bolje opremljeni za suočavanje s izazovima te mogu učinkovitije razvijati i implementirati vodstvo. Isto tako, pružatelji mogu doprinijeti stvaranju okruženja koje podržava inovacije i profesionalni razvoj, što je posebno važno za unaprjeđenje kvalitete rada ustanova.

4. ISTRAŽIVANJE

U okviru četvrtog poglavlja prikazani su rezultati empirijskog istraživanja, čiji je cilj bio istražiti karakteristike uspješnog vođenja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u RH. Istraživanje pruža uvid kako određene socio-demografske karakteristike, kao i osobine i vještine lidera, utječu na kvalitetu vođenja i menadžmenta u ovim specifičnim obrazovnim kontekstima.

4.1. Metodologija istraživanja

Za potrebe istraživanja prikupljeni su primarni podaci putem anketnog upitnika. Upitnik se sastoji od 2 dijela: prvog dijela u kojem se ispituju socio-demografska obilježja ispitanika i drugog u kojem se ispituju obilježja uspješnog vođenja.

Anketni upitnik dizajniran je tako da su odgovori na pitanja definirani putem Likertove skale (gdje je to primjenjivo), što omogućuje kvantifikaciju stavova i percepcija ispitanika. Upitnik je bio distribuiran elektroničkim putem, koristeći Google online platformu. Nadalje, za analizu podataka korišten je statistički softver IBM SPSS Statistics 20. Analiza je prikazana deskriptivnom statistikom. Za testiranje razlika između skupina koristio se Kruskal-Wallis test, koji omogućuje usporedbu medijana između različitih demografskih skupina ispitanika po pitanjima vođenja.

Rezultati istraživanja su prikazani putem grafikona i tablica za bolje razumijevanje istih. Istraživanjem se htjelo odgovoriti na sljedeća **istraživačka pitanja**:

IP1: Koja su socio-demografska obilježja (poput spola, dobi, razine stečenog obrazovanja i radnog staža) prevladavajuća među ravnateljima ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u RH?

IP2: Koju vrstu edukacije ravnatelji smatraju najkorisnijom za praksu vođenja?

IP3: Koja su temeljna obilježja vođenja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja?

4.2. Uzorak, vrijeme i prostorni obuhvat istraživanja

Za potrebe ovog istraživanja, primijenjena je metoda slučajnog uzorkovanja, kako bi se osigurala reprezentativnost uzorka populacije koja uključuje sve u Republici Hrvatskoj.

Istraživanje je provedeno na uzorku od 90 ispitanika, što omogućuje pouzdane i valjane istraživačke rezultate. Anketni upitnik je distribuiran ravnateljima ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Hrvatskoj. Upitnik je poslan na 285 ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, od ukupno 1500 ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, koliko ih ima u Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno u razdoblju od siječnja do ožujka 2024. godine.

4.3. Rezultati

Uzorak pokazuje veći udio ženskih ispitanika (98%) u odnosu na muške (2%), što odražava uobičajenu rodnu distribuciju u ovom podsustavu obrazovanja (Tablica 1).

Tablica 1. Socio-demografska obilježja ispitanika

	KATEGORIJA	POSTOTAK	KRUSKAL-WALLIS CHI-SQ (P-VRIJEDNOST)
SPOL			Chi-sq = 1.06, p = 0.2
	Muški	2,22 %	
	Ženski	97,78 %	
DOB			Chi-sq = 9.11, p = 0.31
	18-24	0 %	
	25-34	20 %	
	35-44	30 %	
	45-54	25, 56 %	
	55-64	24, 44%	
	65+	0 %	
NAJVIŠA RAZINA OBRAZOVANJA			Chi-sq = 4.5, p = 0.2
	Srednja škola	0 %	
	Preddiplomski studij	74, 44%	
	Diplomski studij	25, 56%	
	Poslijediplomski studij	0 %	
RADNO ISKUSTVO U USTANOVIMA			Chi-sq = 5.29, p = 0.63
	< 1 godina	0 %	
	1-3 godine	0 %	
	4-6 godina	26,67 %	

	7-10 godina	31,11 %	
	>10 godina	42,22 %	

Dobna distribucija pokazuje da je najveći broj ispitanika srednje dobi, s minimalnim udjelom najmlađih (<25) i najstarijih (65+).

Velika većina ispitanika ima završen preddiplomski ili diplomski studij, što ukazuje na ne tako visoku razinu kvalifikacija među zaposlenicima. Većina ispitanika ima više od sedam godina iskustva (31 %), pri čemu najveći postotak (42 %) čine oni koji rade više od 10 godina. Ovi podaci pružaju temeljit uvid u socio-demografske karakteristike ravnatelja u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, što je korisno za dublje razumijevanje dinamike vođenja unutar ovih ustanova (Tablica 1).

Tablica 2. Obilježja vođenja – Promocija inkluzivnog obrazovanja, konzultacije s osobljem, sudjelovanje u edukacijama

OCJENA PITANJE	1					5 (Potpuno se slažem)	SREDNJA VRIJEDNOST
	(Potpuno se ne slažem)	2	3	4			
PROMOCIJA INKLUZIVNOG OBRAZOVANJA	4%	7%	18%	32%	39%	3.93	
KONZULTACIJE S OSOBLJEM	5%	9%	21%	35%	30%	3.76	
SUDJELOVANJE U OBRAZOVNIM PROGRAMIMA	8%	12%	20%	30%	30%	3.72	

Promocija inkluzivnog obrazovanja je pozitivno ocijenjena od strane većine ispitanika, pri čemu 71% njih daje pozitivne ocjene, a 39% se „potpuno slaže“ s tvrdnjom o inkluzivnosti svojih ustanova. Ovo ukazuje na značajan fokus na inkluzivne prakse unutar predškolskih ustanova. Što se tiče konzultacija s osobljem, rezultati ukazuju na to da većina ravnatelja (65%) često ili vrlo često uključuje svoje osoblje u donošenje važnih odluka, što odražava participativni stil vođenja. Kada je riječ o sudjelovanju u obrazovnim programima, 60% ispitanika ocjenjuje ovu praksu pozitivno, s ocjenama 4 i 5. Srednja vrijednost od 3.72 ukazuje na to da postoji značajan interes

i angažman za kontinuiranu edukaciju i profesionalni razvoj unutar ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Sudjelovanje u edukativnim programima pomaže osoblju da ostane u toku s najnovijim istraživanjima i metodama u obrazovanju, čime se poboljšava kvaliteta nastave i podrške djeci (Tablica 2).

Ovi rezultati pokazuju da ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja naglašavaju inkluzivnost, participaciju i kontinuirani profesionalni razvoj kao ključne aspekte svojih obrazovnih praksi. Visoki postotak pozitivnih ocjena u sve tri kategorije ukazuje na to da se ravnatelji i osoblje predanost u postizanju visokih standarda u obrazovanju i razvoju djece. Kultura koja promiče uključivanje i sudjelovanje svih članova organizacije doprinosi stvaranju poticajnog i podržavajućeg obrazovnog okruženja.

Ove prakse također osiguravaju da ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja budu u mogućnosti odgovoriti na različite potrebe svojih učenika i obitelji, te da kontinuirano rade na unapređenju kvalitete svojih programa kroz zajednički napor svih uključenih strana.

Tablica 3 prikazuje podatke o sposobnosti rješavanja konflikata među osobljem ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja i ocjenjuje važnost formalnog obrazovanja u razvijanju te vještine.

Tablica 3. Sposobnost rješavanja konflikata i važnost formalnog obrazovanja

OCJENA PITANJE	1 (Nimalo siguran/važno)	2	3	4	5 (Potpuno siguran/važno)	SREDNJA VRIJEDNOST
SPOSOBNOSTI ZA RJEŠAVANJE KONFLIKATA	6%	11%	23%	29%	31%	3.68
VAŽNOST FORMALNOG OBRAZOVANJA	9%	14%	19%	28%	30%	3.55

Sposobnosti za rješavanje konflikata ocijenjene su visoko među ispitanicima, s 60% njih koji se osjećaju sigurno ili vrlo sigurno u tim vještinama, što je potvrđeno srednjom vrijednošću od 3.68. To ukazuje na relativno visoko samopouzdanje ravnatelja i voditelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u sposobnosti rješavanja konflikata unutar ustanove. Što se tiče važnosti formalnog

obrazovanja, većina ravnatelja (58%) smatra ga važnim ili vrlo važnim za uspješno vođenje ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, s prosječnom ocjenom od 3.55, implicirajući da je formalno obrazovanje priznato kao važan, ali ne i jedini faktor uspjeha u vođenju (Tablica 3).

Prema podacima iz Tablice 4, mogu se identificirati ključne vještine koje ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja smatraju najvažnijima za uspješno vođenje.

Tablica 4. Najvažnije vještine za uspješno vođenje

VJEŠTINA	POSTOTAK
Emocionalna inteligencija	87%
Timski rad	78%
Komunikacijske vještine	82%
Prilagodljivost	69%
Analitičke i organizacijske vještine	71%
Samopouzdanje i upravljanje stresom	74%
Upravljanje osobljem	65%
Liderske vještine	79%

Emocionalna inteligencija istaknuta je kao najvažnija vještina, s 87% ispitanika koji je smatraju ključnom za uspješno vođenje. To ukazuje na prepoznavanje važnosti upravljanja vlastitim emocijama, kao i sposobnosti razumijevanja i upravljanja emocijama drugih ljudi. Emocionalna inteligencija omogućuje liderima stvaranje pozitivnog radnog okruženja, olakšavanje učinkovite komunikacije i poticanje empatije unutar njihovih timova.

Komunikacijske vještine također su visoko cijenjene, s ocjenom od 82%. Efektivna komunikacija omogućuje ravnateljima da jasno prenesu očekivanja, potaknu suradnju i riješe potencijalne nesporazume. Ove vještine osiguravaju usklađeni timski rad i pomažu u postizanju ciljeva ustanove.

Timski rad, koji je ocijenjen s 78%, naglašava važnost suradnje među članovima tima. Ravnatelji koji potiču timski rad stvaraju poticajno okruženje u kojem članovi tima

zajednički rade na ostvarivanju ciljeva svoje ustanove. To dovodi do povećane učinkovitosti i bolje koordinacije u radu.

Prilagodljivost je ocijenjena s 69%, što ukazuje na važnost fleksibilnosti i sposobnosti prilagodbe promjenjivim okolnostima.

U dinamičnim obrazovnim okruženjima, sposobnost brzog reagiranja na promjene i prilagodbe u vođenju ključna je za održavanje učinkovitosti i relevantnosti programa.

Analitičke i organizacijske vještine smatra se važnima od strane 71% ispitanika. Ravnatelji prepoznaju potrebu za analitičkim pristupom rješavanju problema i učinkovitim upravljanju resursima. Dobre organizacijske vještine omogućuju učinkovito planiranje i provedbu obrazovnih programa, što poboljšava cjelokupnu učinkovitost ustanove.

Samopouzdanje i upravljanje stresom smatra se ključnim vještinama za vođenje u stresnim situacijama, s ocjenom važnosti od 74%. Ravnatelji s visokim stupnjem samopouzdanja i sposobnošću upravljanja stresom mogu donositi smirene i promišljene odluke čak i u izazovnim okolnostima, što je od vitalne važnosti za održavanje stabilnosti i fokusa u radu.

Upravljanje osobljem, ocijenjeno s 65%, podrazumijeva sposobnost ravnatelja da učinkovito vode timove, motiviraju osoblje i rješavaju konflikte. Ova vještina osigurava da se svi članovi tima osjećaju cijenjeno i podržano u svom radu, što doprinosi boljoj suradnji i produktivnosti.

Liderske vještine, s ocjenom od 79%, obuhvaćaju sve prethodno navedene vještine i odražavaju sposobnost ravnatelja da inspiriraju i vode svoje timove prema zajedničkim ciljevima. Ove vještine omogućuju liderima da postanu uzori unutar svojih organizacija, potičući inovacije i podržavajući rast i razvoj svakog člana tima.

Rezultati iz Tablice 4 ukazuju na to da ravnatelji u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja cijene širok spektar vještina koje su ključne za učinkovito vođenje. Naglasak na emocionalnoj inteligenciji, komunikaciji, timskom radu i prilagodljivosti odražava važnost stvaranja pozitivnog i suradničkog radnog okruženja. Osim toga, analitičke i organizacijske vještine, zajedno s upravljanjem osobljem i stresom, ključne su za uspješno navigiranje složenim izazovima unutar

obrazovnog okruženja. Ovaj skup vještina omogućuje ravnateljima da učinkovito vode svoje timove i doprinesu poboljšanju kvalitete obrazovanja i razvoja djece.

Tablica 5 prikazuje procjenu utjecaja edukacijskih programa na poboljšanje prakse vođenja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.

Tablica 5. Utjecaj edukacijskih programa na praksu vođenja

OCJENA PITANJE	1 (Nimalo utjecali)	2	3	4	5 (Značajno utjecali)	SREDNJA VRIJEDNOST
Molimo ocijenite koliko su edukacijski programi utjecali na vašu praksu vođenja u ustanovi	7%	12%	21%	31%	29%	3.63

Analiza rezultata iz Tablice 5 o utjecaju edukacijskih programa na praksu vođenja pokazuje da većina ispitanika smatra da su edukacijski programi imali značajan utjecaj na njihovu praksu vođenja. Na temelju srednje vrijednosti od 3.63, može se zaključiti da su edukacijski programi općenito doživljeni kao korisni za praksu vođenja.

Detaljnije analize pokazuju da je 60% ispitanika dalo ocjene 4 ili 5, što znači da su edukacijski programi značajno utjecali na njihovo vođenje. Ovaj rezultat ukazuje na to da su programi obuke i profesionalnog razvoja učinkoviti u pružanju novih znanja i vještina koje lideri mogu primijeniti u svojim radnim okruženjima.

S druge strane, 19% ispitanika ocijenilo je utjecaj edukacijskih programa s ocjenama 1 ili 2, što sugerira da određeni broj ispitanika nije osjetio značajan utjecaj tih programa na svoje voditeljske vještine. To može biti posljedica raznih faktora, uključujući kvalitetu samih programa, razinu uključenosti sudionika ili relevantnost sadržaja programa za specifične potrebe vođenja.

Ovi rezultati naglašavaju važnost kontinuiranog profesionalnog razvoja i prilagodbe edukacijskih programa kako bi se bolje zadovoljile potrebe lidera u predškolskim ustanovama. Također, ukazuju na potrebu za individualiziranim pristupom u obuci, kako bi se osiguralo da svi sudionici mogu ostvariti maksimalnu korist i primjenu naučenog u praksi.

Tablica 6 prikazuje koje vrste edukacija ispitanici smatraju najkorisnijima za unaprjeđenje svojih voditeljskih vještina u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.

Tablica 6. Najkorisnija vrsta edukacija

VRSTA EDUKACIJE	POSTOTAK ODGOVORA
Formalna obrazovanja	34%
Neformalna obuka	41%
Informalno učenje na radnom mjestu	25%

Neformalna obuka ocijenjena je kao najkorisnija vrsta edukacije za praksu vođenja s postotkom od 41%, što sugerira da ravnatelji cijene praktične, primjenjive tehnike i znanja koja mogu odmah implementirati u svakodnevni rad. Navedeno upućuje i da je neformalna edukacija moguće više fokusirana na pojedine, ispitanicima važne, aspekte vođenja i upravljanja predškolskom ustanovom, odnosno ukazuje na potrebu inteziviranja razvoja specijalističkih poslijediplomskih studija za ravnatelje odgojno – obrazovnih ustanova i poticanja ravnatelja, odgojitelja i stručnih suradnika na uključivanje u takve studije. Primjeri koji ilustriraju ulogu emocionalne inteligencije u upravljanju interpersonalnim sukobima i poticanju suradničkog okruženja odražava širu potrebu za sposobnošću upravljanja emocionalnim aspektima rada, što doprinosi stvaranju harmoničnijeg radnog okruženja. Podaci ukazuju na to da i formalna i neformalna edukacija, kao i informalno učenje na radnom mjestu, imaju ulogu u razvoju vještina potrebnih za uspješno vođenje (Tablica 6).

Tablica 7 prikazuje primjere kako ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja primjenjuju emocionalnu inteligenciju u vođenju i upravljanju timovima.

Tablica 7. Primjeri primjene emocionalne inteligencije u rješavanju izazova u ustanovi

SITUACIJA	OPIS RJEŠENJA
Sukob između odgajateljica zbog planiranja aktivnosti	Slušao sam obje strane, smirio situaciju i pomogao im naći zajedničko rješenje.
Roditelj uznemiren zbog promjena u kurikulumu	Empatično slušanje i objašnjavanje razloga promjena, stekao podršku roditelja.
Otpor osoblja prema novim smjernicama ponašanja	Organiziranje radionica za izražavanje mišljenja, prilagođavanje smjernica.
Frustracija zaposlenika zbog nedostatka karijerne progresije	Razgovor o ambicijama i strahovima, istraživanje mogućnosti za razvoj.
Nedostatak motivacije među osobljem	Individualni sastanci za razumijevanje osobnih ciljeva, prilagodba motivatora.

Primjeri situacija iz Tablice 7 pokazuju kako ravnatelji u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja koriste emocionalnu inteligenciju za suočavanje s različitim izazovima na radnom mjestu. Svaki opisani pristup ističe važnost empatije, aktivnog slušanja i adaptivnog vođenja kako bi se ostvarilo harmonično radno okruženje i poboljšali međuljudski odnosi unutar tima. Ostali odgovori nisu kvalificirani od značaja za istraživanje jer su ili ostavljeni prazni ili navedeni „bez komentara/nemam primjer“ i slično.

Tablica 8 prikazuje različite stilove komunikacije koje ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja koriste u interakciji s osobljem.

Tablica 8. Stil komunikacije s osobljem

STIL KOMUNIKACIJE	POSTOTAK
Direktan i jasan	32%
Emocionalno senzitivn i podržavajući	43%
Kolegijalan i suradnički	25%

Stil komunikacije s osobljem odražava visoku razinu empatije i podrške, s 43% ispitanika koji opisuju svoj stil kao „Emocionalno senzitivan i podržavajući“. Ova činjenica usklađena je s visokim vrednovanjem emocionalne inteligencije od strane ravnatelja, kako je vidljivo iz prethodnih odgovora, naglašavajući ključnu ulogu emocionalne inteligencije u uspješnom vođenju (Tablica 8).

Tablica 9 prikazuje učestalost i metode savjetovanja koje ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja koriste u komunikaciji s roditeljima.

Tablica 9. Savjetovanje s roditeljima

Ocjena	1 (Nikada)	2	3	4	5 (Vrlo često)	SREDNJA VRIJEDNOST
Postotak	6%	11%	23%	29%	31%	3.68

Savjetovanje s roditeljima kako bi se dobila povratna informacija o kvaliteti, također je značajan aspekt vođenja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, pri čemu 60% ravnatelja često ili vrlo često traži povratne informacije od roditelja ili skrbnika.

Ovaj podatak ukazuje na otvoren pristup i suradnički odnos s roditeljskom zajednicom, s prosječnom ocjenom od 3.68, što sugerira značajan stupanj uključivanja roditelja u procjenu i poboljšanje kvalitete obrazovanja (Tablica 9).

Tablica 10 prikazuje stupanj spremnosti ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja na implementaciju inovacija.

Tablica 10. Spremnost na inovacije

Ocjena	1 (Potpuno nespreman)	2	3	4	5 (Potpuno spreman)	SREDNJA VRIJEDNOST
Postotak	5%	9%	16%	35%	35%	3.86

Što se tiče spremnosti za inovacije, 70% ispitanika pokazuje visoku spremnost (ocjene 4 i 5), ukazujući na snažnu orijentaciju prema modernizaciji i poboljšanju pedagoških pristupa. Srednja vrijednost od 3.86 potvrđuje proaktivnost ravnatelja u adaptaciji i implementaciji novih metoda u pedagogiji, naglašavajući kako inovacije

predstavljaju ključni element u razvoju efikasnih obrazovnih praksi i vođenja (Tablica 10).

Tablica 11 prikazuje sposobnost ravnatelja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja da se prilagode promjenama u zakonodavstvu.

Tablica 11. Sposobnost prilagodbe zakonodavstvu

Ocjena	1 (Neadekvatno)	2	3	4	5 (Izuzetno adekvatno)	SREDNJA VRIJEDNOST
Postotak	5%	7%	18%	40%	30%	3.83

Sposobnost prilagodbe zakonodavstvu ocijenjena je visoko među ispitanicima, sa 70% njih koji ocjenjuju svoje sposobnosti kao adekvatne do izuzetno adekvatne, što je odraženo srednjom vrijednošću od 3.83. Ovo ukazuje na visoki stupanj fleksibilnosti i proaktivnosti ravnatelja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u praćenju i implementaciji novih regulativa, što je ključno za usklađenost s trenutnim zakonskim zahtjevima i standardima (Tablica 11).

Tablica 12 prikazuje načine na koje ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja potiču stručni razvoj svog osoblja.

Tablica 12. Poticanje osoblja na stručni razvoj

Ocjena	1 (Nikada)	2	3	4	5 (Vrlo često)	SREDNJA VRIJEDNOST
Postotak	3%	5%	22%	35%	35%	3.94

Suočavanje s izazovom raznolikosti nije dalo zadovoljavajući broj odgovora. Na navedeno pitanje, odgovorio je samo jedan sudionik, dok su ostali bili bez komentara. Sudionik ankete je odgovorio kako se suočio s izazovom integracije djece različitih kultura pri čemu je ustanova u kojoj radi organizirala radionice koje su uključivale elemente iz različitih kultura, što je pomoglo djeci da bolje razumiju i prihvate različitosti. Osim toga, osoblje je prošlo kroz treninge o kulturološkoj osjetljivosti kako bi bolje mogli podržavati djecu u učenju o različitim kulturama. Kada je u pitanju poticanje osoblja na stručni razvoj, visoki je postotak ispitanika (70%), koji često ili vrlo često potiču svoje osoblje na sudjelovanje u kontinuiranom stručnom razvoju, s

prosječnom ocjenom od 3.94, što odražava snažnu posvećenost ravnatelja profesionalnom rastu i razvoju svog tima. Ovo potvrđuje da ravnatelji prepoznaju i vrednuju kontinuirano obrazovanje kao temeljni faktor u poboljšanju pedagoških praksi i učinkovitosti ustanove (Tablica 12).

Tablica 13 prikazuje ulogu podrške koje ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja pružaju za kontinuirani stručni razvoj.

Tablica 13. Uloga podrške kontinuiranom stručnom razvoju osoblja u postizanju kvalitetnog obrazovnog iskustva za djecu

Ocjena	1 (Potpuno nevažno)	2	3	4	5 (Potpuno važno)	SREDNJA VRIJEDNOST
Postotak	4%	6%	15%	35%	40%	4.01

Podrška kontinuiranom stručnom razvoju smatra se ključnom od strane većine ispitanika, pri čemu 75% njih ističe njenu važnost za kvalitetno obrazovno iskustvo za djecu, što je potvrđeno i srednjom vrijednošću od 4.01.

Ovo odražava visoku svijest ravnatelja o važnosti stalnog obrazovanja i razvoja vještina za kvalitetnu pedagošku praksu (Tablica 13).

Tablica 14 prikazuje strategije koje ravnatelji ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja koriste za učinkovito upravljanje ograničenim resursima.

Tablica 14. Upravljanje ograničenim resursima

Ocjena	1 (Slaba)	2	3	4	5 (Izuzetna)	SREDNJA VRIJEDNOST
Postotak	5%	7%	18%	40%	30%	3.83

Odgovori na pitanje o upravljanju ograničenim resursima ukazuju, kako većina ravnatelja, 70%, ocjenjuje svoje sposobnosti upravljanja resursima kao dobre do izuzetne, s prosječnom ocjenom od 3.83. To ukazuje na razvijene kompetencije za efikasno upravljanje resursima, što je posebno važno u kontekstu često ograničenih budžeta u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja (Tablica 14).

Na pitanje o prednostima rodno specifičnog vođenja dana su samo dva odgovora od ukupno 90 ispitanih pri čemu je navedeno kako žene često donose visoku razinu emocionalne inteligencije i sklonost ka kolaborativnom vođenju, što može unaprijediti radnu atmosferu i potaknuti inkluzivnost, dok muškarci često promiču odlučnost i mogu efikasno upravljati kriznim situacijama, što pomaže u održavanju fokusa i direktivnosti u izazovnim razdobljima. Navedeni odgovori vezani za rodno specifično vođenje ukazuju na to da muškarci i žene donose različite, ali komplementarne vještine i perspektive u procese vođenja. Emocionalna inteligencija, često istaknuta kod žena, i odlučnost, koju se češće pripisuje muškarcima, primjeri su kako različiti stilovi vođenja mogu biti korisni u različitim situacijama i aspektima vođenja.

4.4. Rasprava

Rezultati istraživanja ukazuju na obilježja vođenja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj. Analiza socio-demografskih obilježja ispitanika otkrila je prevladavajući broj ženskih ispitanika, što odražava rodnu distribuciju u ovom sustavu.

Dobna struktura i razina obrazovanja ispitanika ukazuje na zrelost i visoku stručnost ravnatelja, što su važni preduvjeti za uspješno vođenje obrazovnih ustanova. Većina ispitanika ima značajno radno iskustvo, najčešće u rasponu od 7 do 10 godina i više od 10 godina.

Rezultati povezani s vođenjem pokazuju snažan naglasak na inkluzivno obrazovanje, (većina ravnatelja vrednuje i promiče inkluzivne prakse). To je u skladu s globalnim trendovima koji naglašavaju važnost inkluzivnosti u obrazovanju kao načina za postizanje šire socijalne integracije i jednakosti. Konzultacije s osobljem su također visoko zastupljene, što ukazuje na participativni stil vođenja koji može doprinijeti većem zadovoljstvu zaposlenika i boljem prihvaćanju organizacijskih odluka. Nadalje, promatrano sa gledišta kontinuiranog profesionalnog razvoja, značajan broj ravnatelja (70%) redovito potiče svoje osoblje na sudjelovanje u edukativnim programima, što potvrđuje opredijeljenost za profesionalni razvoj kao ključnu komponentu uspješnog vođenja. Ovi nalazi su u skladu s literaturom koja ističe kontinuirani razvoj kao osnovu za održavanje i unapređenje kvalitete obrazovnih usluga. Sposobnost upravljanja ograničenim resursima, kao i prilagodba promjenama u zakonodavstvu, dodatno ističu kompetencije vođa u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Visoka

ocjena u ovim područjima odražava sposobnost vođa da efikasno nadvladavaju izazove koji proizlaze iz vanjskih uvjeta i unutarnjih ograničenja. Rasprava o rodno specifičnom vođenju otvara prostor za daljnje istraživanje o utjecaju rodni razlika na stilove vođenja. Iako rezultati ukazuju na to da različite vještine i pristupi vođenju, zavisno od spola, mogu imati svoje prednosti, važno je dublje istražiti kako te razlike utječu na učinkovitost vođenja i zadovoljstvo zaposlenika.

Temeljno ograničenje istraživanja – odgovori odražavaju percepciju ravnatelja (kako vide sebe). Vrijedna nadogradnja ovom istraživanju bila bi istražiti percepcije zaposlenika (kako oni vide ravnatelje, u kojim su vještinama jaki, a gdje postoji prostor za poboljšanje). Osobine i vrijednosti ravnatelja bi se mogle dodatno istražiti.

5. ZAKLJUČAK

Usvajanje kako tradicionalnih, tako i suvremenih pristupa vođenju omogućuje ravnateljima da efikasno reagiraju na promjene i izazove unutar obrazovnog sektora. Uloga vođenja i menadžmenta ključna je za osiguravanje uspješnog rada ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Ravnatelji kao vođe i menadžeri imaju višestruku ulogu – od postavljanja vizije i ciljeva do organizacije i operativnog vođenja. Suvremeni pristupi prepoznaju integraciju vođenja i pedagoške prakse kao ključ za postizanje optimalnih ishoda za djecu.

Razmatranje stilova vodstva, rodni razlika i kulturnih kompetencija ukazuje na kompleksnost vođenja u ovom kontekstu. Uspješan vođa mora kombinirati tradicionalne i suvremene pristupe, s naglaskom na participativne i transformacijske stilove vođenja, kako bi odgovorio na izazove suvremenog društva i obrazovnih potreba.

Uspješno vođenje u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja temelji se na kombinaciji specifičnih osobina, vrijednosti, znanja i vještina koje omogućuju ravnateljima stvaranje poticajnog okruženja za djecu, roditelje i osoblje. Ova obilježja zajedno oblikuju ravnatelje kao snažne lidere koji su sposobni voditi svoju ustanovu prema visokim standardima kvalitete.

Osobine uspješnog vođe odražavaju ključne karakteristike koje omogućuju ravnateljima izgradnju povjerenja, motivaciju tima i uspostavljanje pozitivnih odnosa unutar ustanove. Iskrenost i dosljednost čine temelje na kojima ravnatelji grade

povjerenje, dok komunikativnost omogućuje jasnu i otvorenu razmjenu informacija s osobljem, roditeljima i djecom. Empatija, kao ključna osobina, omogućuje ravnateljima razumijevanje potreba svih dionika. Razvijena emocionalna inteligencija i sposobnost inspiriranja drugih dodatno osnažuju vođe da motiviraju svoj tim i stvaraju okruženje u kojem svatko može dati svoj doprinos.

Vrijednosti uspješnog vođe uključuju etičnost i poštivanje profesionalnih standarda, što osigurava da su sve odluke ravnatelja usmjerene prema dobrobiti djece, osoblja i zajednice. Vizionarstvo omogućuje ravnateljima da postave dugoročne ciljeve i vode ustanovu prema njihovom ostvarenju, dok empatija i inkluzivnost osiguravaju da se odluke donose s obzirom na različite perspektive i potrebe svih uključenih.

Ove vrijednosti postavljaju okvir za stvaranje sigurne, podržavajuće i profesionalne radne atmosfere.

Znanja uspješnog vođe obuhvaćaju stručnost u području pedagogije, menadžmenta i upravljanja ljudskim resursima. Ravnatelji koji razumiju pedagoške principe i upravljačke strategije bolje su opremljeni za vođenje svoje ustanove prema izvrsnosti. Primjena etičkih principa u svakodnevnom radu omogućuje ravnateljima donošenje informiranih odluka koje su u skladu s najboljim interesima djece i obitelji. Osim toga, znanje o interkulturalnoj komunikaciji i razvoju zajedničkih ciljeva doprinosi jačanju suradnje s obiteljima i zajednicama.

Vještine uspješnog vođe uključuju sposobnost učinkovitog upravljanja timovima i donošenja odluka. Ravnatelji koji su vješti u mentorstvu mogu potaknuti profesionalni razvoj svojih zaposlenika, pružajući im podršku i usmjeravajući ih prema postizanju vlastitih ciljeva. Primjena suvremenih tehnologija omogućuje ravnateljima inovativnost u vođenju i poboljšanje obrazovnih praksi. Razvijene komunikacijske vještine ključne su za uspješno upravljanje konfliktima, poticanje dijaloga i održavanje otvorenih kanala komunikacije unutar tima i šire zajednice.

Kombinacija ovih osobina, vrijednosti, znanja i vještina osigurava uspješno vođenje koje doprinosi razvoju kvalitetnih obrazovnih praksi, potiče profesionalni rast osoblja i stvara inkluzivno i podržavajuće okruženje za djecu i obitelji. Takvo vođenje temelji se na holističkom pristupu koji ujedinjuje emocionalnu inteligenciju, stručnost i inovativnost kako bi se postigli visoki standardi kvalitete u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju. Uspješno vođenje u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i

obrazovanja odražava ravnotežu između vizije, organizacije i suradnje, čime se postiže kontinuirani razvoj djece, osoblja i zajednice.

Istraživanje provedeno na uzorku od 90 ispitanika u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj pruža detaljan uvid kako to određene socio-demografske karakteristike, kao i osobine i vještine lidera, utječu na kvalitetu vođenja i menadžmenta u ovim specifičnim obrazovnim kontekstima. Veći broj ženskih ispitanika (97,78 %) odražava uobičajenu rodnu distribuciju u ovom sustavu. Dobna distribucija i viša razina obrazovanja među ispitanicima sugeriraju da zrelije osobe preuzimaju vodeće uloge, što može doprinijeti većoj efikasnosti i kvaliteti vođenja.

Rezultati ističu značajnu ulogu formalnog obrazovanja i kontinuiranog profesionalnog razvoja u vođenju ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Većina ravnatelja vrednuje kontinuirani profesionalni razvoj, što je potvrđeno s visokim postotcima onih koji redovito sudjeluju u edukativnim programima. Ova činjenica ukazuje na razumijevanje da stalno učenje i adaptacija na nove pedagoške pristupe i tehnologije mogu značajno poboljšati efikasnost vođenja. Formalno obrazovanje, zajedno s neformalnim oblicima učenja, pruža vođama alate potrebne za suočavanje s kompleksnim izazovima suvremenog obrazovanja.

Emocionalna inteligencija, komunikacijske vještine i sposobnost rješavanja konflikata istaknute su kao ključne vještine za uspješno vođenje. Također, sposobnost efikasnog komuniciranja i inkluzivnog donošenja odluka doprinosi većem zadovoljstvu i angažmanu osoblja, čime se povećava ukupna efikasnost vođenja.

Istraživanje potvrđuje da su prilagodljivost, inkluzivnost i kontinuirani profesionalni razvoj ključni za uspješno vođenje u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Istraživanje naglašava potrebu za daljnjim proučavanjem kako različiti faktori, uključujući rodne razlike u stilovima vođenja, utječu na učinkovitost i ishode vođenja te daje važan doprinos razumijevanju složenih aspekata vođenja u sustavu ranog i predškolskog obrazovanja, pružajući smjernice za buduće prakse i politike usmjerene na poboljšanje kvalitete vođenja.

6. LITERATURA

1. The Australian Children's Education and Care Quality Authority. <https://www.acecqa.gov.au/resources/research/acecqa-annual-report/2017-18>
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1991). *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator.
3. Balık, F. & Ozgun, O. (2024). Inclusive education in early childhood: teacher perceptions, practices, challenges and needs. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 487-506.
4. Brown, K. M. (2004). Leadership for social justice and equity: Weaving a transformative framework and pedagogy. *Educational Administration Quarterly*, 40, 79-110.
5. Buchberger, I., Bolčević, V., & Kovač, V. (2017). Kritičko mišljenje u obrazovanju: dosadašnji doprinosi i otvoreni smjerovi. *Metodicki Ogledi*, 24(1), 109-129.
6. Certo, S.C. (1989). *Principles of modern management: Functions and systems*. Allyn and Bacon.
7. Cooperrider, D., & Whitney, D. (2005). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. In PDF A positive revolution in change: Appreciative inquiry (researchgate.net) (30.7.2023).
8. Early Childhood Australia (ECA). (2016). Code of Ethics. Canberra, ACT: ECA.
9. Edgington, M. (2004). The foundation stage teacher in action teaching 3, 4 and 5-year-olds.
10. Fonsén, E. (2013). Dimensions of pedagogical leadership in early childhood education and care. In E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Eds.), *Researching leadership in early childhood education* (pp. 181–192). Tampere University Press.
11. Finnish National Agency for Education. (2024). Qualifications frameworks. <https://www.oph.fi/en>
12. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books, Inc.
13. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.

14. Haslip, M.J., & Gullo, D.F. (2017). The changing landscape of early childhood education: implications for policy and practice. *Early Childhood Education Journal*, 46(3), 249-264.
15. Hatherley, A. and Lee, W. (2003). Voices of early childhood leadership. *New Zealand Journal of Educational Leadership*, 18: 91–100.
16. Heikka, J., & Waniganayake, M. (2011). Pedagogical leadership from a distributed perspective within the context of early childhood education. *International Journal of Leadership in Education*, 14(4), 499–512.
17. Hujala, E., Eskelinen, M., Keskinen, S., Chen, Ch., Inoue, Ch., Matsumoto, M., & Kawase, M. (2016). Leadership tasks in early childhood education in Finland, Japan, and Singapore. *Journal of Research in Childhood Education*, 30(1), 406–421.
18. Jones, C., & Pound, L. (2008). *Leadership and Management in the Early Years. From Principles to Practice*. Berkshire: Open University Press.
19. Klevering, N., & McNae, R. (2018). Making sense of leadership in early childhood education: Tensions and complexities between concepts and practices. *Journal of Educational Leadership, Policy & Practice*, 33(1), 5–17.
20. Licardo, M., Mezak, J., & Evin Gencel, İ. (2023). Teaching for the future in early childhood education.. <https://doi.org/10.18690/um.pef.2.2023>
21. McCall, C., & Lawlor, H. (2000). *Leadership Examined: Knowledge and Activities for Effective Practice*. London: Stationery Office.
22. Mondì, C.F., Giovanelli, A., & Reynolds, A.J. (2021). Fostering socio-emotional learning through early childhood intervention. *International Journal of Child Care and Education Policy*, 15(1).
23. National Association for the Education of Young Children (NAEYC). (2024). NAEYC: National Association for the Education of Young Children. <https://www.naeyc.org/>
24. Northouse, P.G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Newcastle upon Tyne, United Kingdom: SAGE Publications.
25. Palaiologou, I., & Male, T. (2018). Leadership in early childhood education: the case for pedagogical praxis. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 20(1), 23-34.
26. Robbins, S.P. (1995). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: Mate.

27. Robinson, V.M.J. (2010). From instructional leadership to leadership capabilities: Empirical findings and methodological challenges. *Leadership and Policy in Schools*, 9(1), 1–26.
28. Rodd, J. (2006). *Leadership in early childhood*. Australia: Allen & Unwin.
29. Sims, M., Forrest, R., Semann, A., & Slattery, C. (2014). Conceptions of early childhood leadership: driving new professionalism?. *International Journal of Leadership in Education*, 18(2), 149-166.
30. Slavić, A., Rijavec, M., & Matić, D. (2019). Stil vodstva ravnatelja i subjektivna dobrobit učitelja: posredujuća uloga školske kulture. *Napredak*, 160(1-2), 7-27.
31. Soukakou, E., Dionne, C., & Palikara, O. (2024). Promoting quality inclusion in early childhood care and education: Inclusive practices for each and every child. UNESCO. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo>
32. Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: Vlastita naklada.
33. Špiljak, B., & Modrić, Ž. (2009). Upravljanje ljudskim potencijalima. U: Karstanje, P. (ur.) Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje. Zbornik radova. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje.
34. Thornton, K., Wansbrough, D., Clarkin-Phillips, J., Aitken, H., & Tamati, A. (2009). *Conceptualising leadership in early childhood education in Aotearoa New Zealand*. New Zealand Teachers Council.
35. Victoria State Government, Department of Education and Training, 2018. <https://www.vic.gov.au/department-education-annual-reports>
36. Wang, Y. (2024). Exploring Effective Leadership in Early Childhood Education. *Advances in Educational Technology and Psychology*, 8(6), 15-22.
37. Weihrich, H., & Koontz, H. (1994). *Menedžment*. Zagreb: Mate.
38. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19, 57/22.

Sažetak

Tematika rada je usmjerena na ključna obilježja uspješnog vođenja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Uspješno vođenje u ustanovama ranog i predškolskog odgoja, temelji se na kombinaciji ključnih osobina, vrijednosti, znanja i vještina koje omogućuju ravnateljima stvaranje poticajnog okruženja za djecu, osoblje i zajednicu. Osobine uspješnog vođe uključuju iskrenost, dosljednost, komunikativnost i empatiju. Ove osobine omogućuju ravnateljima izgradnju povjerenja, uspostavljanje pozitivnih odnosa i motivaciju tima. Razvijena emocionalna inteligencija i sposobnost inspiriranja drugih dodatno jačaju njihovu ulogu vođe. Vrijednosti uspješnog vođe uključuju etičnost i vizionarstvo. Ravnatelji usmjereni na dugoročne ciljeve i poštivanje profesionalnih standarda stvaraju sigurno i inkluzivno okruženje. Empatija i inkluzivnost dodatno osiguravaju da su odluke usklađene s potrebama djece, osoblja i obitelji. Znanja uspješnog vođe temelje se na stručnosti u pedagogiji, menadžmentu i upravljanju ljudskim resursima. Ravnatelji koji posjeduju ova znanja bolje razumiju pedagoške principe i strategije te su sposobni donositi informirane odluke u skladu s etičkim standardima. Vještine uspješnog vođe uključuju učinkovito upravljanje timovima, donošenje odluka i mentorstvo. Razvijene komunikacijske vještine omogućuju im uspješno rješavanje konflikata i vođenje dijaloga. Primjena suvremenih tehnologija doprinosi inovativnosti i poboljšanju obrazovnih praksi, dok podrška profesionalnom razvoju zaposlenika potiče njihovu motivaciju i rast. Ova kombinacija osobina, vrijednosti, znanja i vještina stvara temelje za holistički pristup vođenju, koji doprinosi kvalitetnim obrazovnim praksama, profesionalnom razvoju osoblja te inkluzivnom i podržavajućem okruženju za djecu i obitelji.

Tema je i empirijski istražena na uzorku od 90 ispitanika u hrvatskim ustanovama ranog i predškolskog odgoja. Rad pruža sveobuhvatan uvid u to kako moderno

vođenje može unaprijediti pedagošku praksu i stvoriti stimulatívno okruženje koje potiče kako profesionalni tako i osobni razvoj svih dionika uključenih u proces ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.

Ključne riječi: vođenje, rani i predškolski odgoj i obrazovanje, kompetencije ravnatelja

Summary

The focus of this paper is on the key characteristics of successful leadership in early childhood education and care (ECEC) institutions. Successful leadership in ECEC institutions is based on a combination of essential traits, values, knowledge, and skills that enable directors to create a stimulating environment for children, staff, and the community. The traits of a successful leader include honesty, consistency, communication skills, and empathy. These traits allow leaders to build trust, establish positive relationships, and motivate their teams. Advanced emotional intelligence and the ability to inspire others further strengthen their leadership role. The values of a successful leader encompass ethics and vision. Leaders who focus on long-term goals and adhere to professional standards foster a safe and inclusive environment. Empathy and inclusiveness ensure that decisions are aligned with the needs of children, staff, and families. The knowledge of a successful leader is rooted in expertise in pedagogy, management, and human resource administration. Leaders with this knowledge better understand pedagogical principles and strategies, enabling them to make informed decisions consistent with ethical standards. The skills of a successful leader include effective team management, decision-making, and mentoring. Developed communication skills allow them to resolve conflicts and lead constructive dialogues. The application of modern technologies contributes to innovation and the improvement of educational practices, while support for the professional development of employees enhances their motivation and growth. This combination of traits, values, knowledge, and skills forms the foundation for a holistic approach to leadership, which contributes to high-quality educational practices, the professional growth of staff, and an inclusive and supportive environment for children and families.

The topic has been empirically researched on a sample of 90 participants in Croatian early childhood education and care institutions. The paper provides a

comprehensive insight into how modern leadership can improve pedagogical practices and create a stimulating environment that promotes both professional and personal development for all stakeholders involved in the process of early childhood education and care.

Key words: leadership, early childhood education and care, educational leader competencies

PRILOZI

Popis tablica

Tablica 1. Socio-demografska obilježja ispitanika.....	30
Tablica 2. Promocija, konzultacija, sudjelovanje	31
Tablica 3. Sposobnost rješavanja konflikta i važnost formalnog obrazovanja.....	32
Tablica 4. Vještine za uspješno vođenje	33
Tablica 5. Utjecaj edukacijskih programa na praksu vođenja	35
Tablica 6. Najkorisnija vrsta edukacija	36
Tablica 7. Primjer primjene emocionalne inteligencije	37
Tablica 8. Stil komunikacije s osobljem.....	37
Tablica 9. Savjetovanje s roditeljima.....	38
Tablica 10. Spremnost na inovacije	38
Tablica 11. Sposobnost prilagodbe zakonodavstvu	39
Tablica 12. Poticanje na stručni razvoj.....	39
Tablica 13. Podrška kontinuiranom stručnom razvoju.....	40
Tablica 14. Upravljanje ograničenim resursima	40

Anketna pitanja

I. SOCIO – DEMOGRAFSKA OBILJEŽJA

1. Koji je vaš spol?

- a) Muški
- b) Ženski

2. Koliko imate godina?

- a) 18-24 godine
- b) 25-34 godine
- c) 35-44 godine
- d) 45-54 godine
- e) 55-64 godine
- f) 65 ili više godina

3. Koja je vaša najviša razina obrazovanja?

- a) Srednja škola
- b) Preddiplomski studij
- c) Diplomski studij
- d) Poslijediplomski studij (specijalistički poslijediplomski studij/magisterij znanosti/doktorat)

4. Koliko dugo radite u ustanovi ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja ?

- a) Manje od 1 godine
- b) 1-3 godine
- c) 4-6 godina
- d) 7-10 godina
- e) Više od 10 godina

II. OBILJEŽJA USPJEŠNOG VOĐENJA U USTANOVAMA RANOG I PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA

1. Molimo ocijenite svoju razinu suglasnosti s tvrdnjom: "Ustanova koju vodim promiče „inkluzivno obrazovanje i brine se o potrebama svih predškolaca/polaznika ustanove." (Likertova skala: 1 - Potpuno se ne slažem, 5 - Potpuno se slažem)
2. Koliko često se konzultirate s osobljem pri donošenju važnih odluka u ustanovi? (Likertova skala: 1 - Nikada, 5 - Vrlo često)
3. Jeste li u posljednjih 5 godina sudjelovali u obrazovnim programima ili radionicama usmjerenima na razvoj vaših vještina vođenja? (Likertova skala: 1 - Nikada, 5 - Više puta godišnje)
4. Molimo ocijenite koliko ste sigurni u svoje sposobnosti za rješavanje konflikata unutar ustanove. (Likertova skala: 1 - Nimalo siguran, 5 - Potpuno siguran)
5. Koje od sljedećih vještina smatrate najvažnijima za uspješno vođenje u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja? (Molimo označite sve koje smatrate važnima: emocionalna inteligencija, timski rad, komunikacijske vještine, prilagodljivost, analitičke i organizacijske vještine, samopouzdanje i upravljanje stresom, upravljanje osobljem, liderske vještine)
6. Smatrate li formalno obrazovanje (npr. diplome, certifikati) važnim za uspješno vođenje ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja? (Likertova skala: 1 - Potpuno nevažno, 5 - Potpuno važno)
7. Molimo ocijenite koliko su edukacijski programi utjecali na vašu praksu vođenja u ustanovi. (Likertova skala: 1 - Nimalo utjecali, 5 - Značajno utjecali)
8. Koju vrstu edukacije smatrate najkorisnijom za vođenje ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja? (Molimo odaberite jednu opciju: Formalna obrazovanja, Neformalna obuka, Informalno učenje na radnom mjestu)
9. Molimo navedite primjer kada je vaša emocionalna inteligencija bila ključna u rješavanju izazova u ustanovi.

10. Kako biste opisali svoj stil komunikacije s osobljem? (Molimo odaberite jednu opciju: Direktan i jasan, Emocionalno senzitivan i podržavajući, Kolegijalan i suradnički)
11. Koliko se često savjetujete s roditeljima ili skrbnicima djece kako biste dobili povratne informacije o kvaliteti obrazovnog iskustva njihove djece? (Likertova skala: 1 - Nikada, 5 - Vrlo često)
12. Molimo ocijenite svoju razinu spremnosti za inovacije u pedagoškim pristupima vođenja ustanove. (Likertova skala: 1 - Potpuno nespreman, 5 - Potpuno spreman)
13. Kako biste ocijenili vašu sposobnost prilagodbe promjenama u zakonodavstvu i regulativama koje utječu na predškolsko obrazovanje? (Likertova skala: 1 - Neadekvatno, 5 - Izuzetno adekvatno)
14. Molimo navedite primjer kada ste se suočili s izazovom vezanim uz raznolikost djece i kako ste ga riješili.
15. Koliko često potičete osoblje na sudjelovanje u kontinuiranom stručnom razvoju? (Likertova skala: 1 - Nikada, 5 - Vrlo često)
16. Smatrate li da je podrška kontinuiranom stručnom razvoju osoblja ključna za postizanje kvalitetnog obrazovnog iskustva za djecu? (Likertova skala: 1 - Potpuno nevažno, 5 - Potpuno važno)
17. Kako ocjenjujete svoju sposobnost za efikasno upravljanje ograničenim resursima unutar ustanove? (Likertova skala: 1 - Slaba, 5 - Izuzetna)
18. Napišite neke prednosti žene kao vođe ustanove/muškarca kao vođe ustanove.