

# Izazovi vođenja dječjih vrtića u suvremenom odgojno-obrazovnom kontekstu

---

**Jurič, Melita**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:189:435556>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-28**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Teacher Education - FTERI Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**UČITELJSKI FAKULTET U RIJECI**

**MELITA JURIČ**

**Izazovi vođenja dječjih vrtića u suvremenom odgojno-obrazovnom  
kontekstu**

**DIPLOMSKI RAD**

**Rijeka, 2023.**

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**UČITELJSKI FAKULTET U RIJECI**

**Diplomski sveučilišni studij Rani i predškolski odgoj i obrazovanje**

**Izazovi vođenja dječjih vrtića u suvremenom odgojno-obrazovnom  
kontekstu**

**DIPLOMSKI RAD**

**Predmet: Vođenje i upravljanje**

**Mentorica: prof. dr. sc. Renata Čepić**

**Studentica: Melita Jurič**

**Matični broj/JMBAG: 0342001992**

**U Rijeci, rujan, 2023.**

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

„Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sam diplomski rad izradila samostalno, uz preporuke i savjetovanje s mentorom. U izradi rada pridržavala sam se Uputa za izradu završnog rada i poštivala odredbe Etičkog kodeksa za studente/studentice Sveučilišta u Rijeci o akademskom poštenju.“

---

Melita Jurič

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem svojoj mentorici prof.dr.sc. Renati Čepić, na ukazanom povjerenju, znanju i strpljenju te velikoj podršci i pomoći u izradi ovog rada.

Zahvaljujem se svojoj obitelji, naročito mom suprugu na beskrajnom razumijevanju, podršci kako emocionalnoj tako i „kriznoj“.

Želim se zahvaliti i Učiteljskom fakultetu u Rijeci te profesorima koji su me tjerali da radim i učim više, postavljajući uvijek nove izazove, bez obzira na moje godine.

Hvala svim kolegicama i kolegama s godine, koji su mi još jednom pokazali kako je lijepo biti student...

Zahvaljujem se prijateljima i kolegicama koji su mi pred mene stavljali radne izazove, a time me potaknuli da dosegнем svoje ciljeve i ostvarim svoj potencijal.  
Hvala svima, zbog Vas sam postala osoba koja jesam danas.

I na n kraju, zahvala mojoj vjernoj crnoj labradorici Vupi...zato što postoji.

## SAŽETAK

Cilj ovog rada je analiza recentne literature metodom u selektiranim znanstvenim bazama podataka kako bi se omogućilo bolje razumijevanje nedovoljno istraženoga područja vođenja i upravljanja ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Rezultati provedene analize upućuju na sve veću važnost kvalitetnog vođenja i upravljanja predškolskim ustanovama. Radovi ponajviše upućuju na važnost povezanosti sa svim dionicima odgojno-obrazovnog procesa u vođenju i upravljanja predškolskom ustanovama. Upravo nova paradigma suvremenog obrazovanja ukazuje na demokratičniji i kolektivni način upravljanja predškolskom ustanovom s posebnim naglaskom na otvoreniju i kvalitetniju komunikaciju te poticanje motivacije na svim razinama. Kvalitetno vođenje je ključno za ostvarivanje kulture učenja i promjena u odgojno-obrazovnoj ustanovi. Prilagodljivost i spremnost za promjene u procesu vođenja i upravljanja nužna su realnost, kao i poticaji za daljnji napredak i profesionalni razvoj na svim razinama - individualnoj, timskoj i organizacijskoj. Odgovornost za razvoj ustanove je prvenstveno na ravnatelju te je od ključne važnosti umreženost ravnatelja i njihov kontinuirani profesionalni razvoj s ciljem prilagodbe suvremenim odgojno-obrazovnim procesima.

**Ključne riječi:** vođenje, kvaliteta, ustanova ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja, profesionalni razvoj, ravnatelj vrtića

## ABSTRACT

The aim of this paper is to analyse recent literature using the method in selected scientific databases in order to provide a better understanding of the insufficiently researched area of leadership and management of an early childhood and preschool educational institution. The results of the analysis indicate that the quality of leadership and management of preschool institutions is becoming increasingly important. In particular, the contributions point to the importance of involving all stakeholders in the educational process in the leadership and management of preschool institutions. It is the new paradigm of modern education that points to a more democratic and collective way of managing a preschool institution, with a particular emphasis on more open and better communication and fostering motivation at all levels. Quality leadership is critical to creating a culture of learning and change in an educational institution. Adaptability and willingness to change in the process of leadership and management are a necessary reality, as are incentives for further progress and professional development at all levels - individual, team and organisational. The responsibility for the development of the institution lies primarily with the principal. The networking of the principal and his continuous professional development with the aim of adapting to modern educational processes are of central importance.

**Keywords:** management, quality, early childhood and preschool education institutions, professional development, kindergarten principal

## SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD.....  | 1  |
| 2. VOĐENJE I UPRAVLJENJE.....   | 3  |
| 2.1. Definiranje vođenja i upravljanja te vrste vođenja .....                           | 3  |
| 2.2. Komuniciranje i pojavni oblici konflikata u predškolskoj ustanovi .....            | 8  |
| 2.3. Motivacija u predškolskoj ustanovi .....   | 10 |
| 3. TRADICIONALNI VS. SUVREMENO ODGOJNO OBRAZOVNI PROCES                                 | 13 |
| 3.1. Karakteristike tradicionalnog odgojno obrazovnog procesa.....                      | 13 |
| 3.2. Posebnosti suvremenog odgojnog obrazovnog pristupa .....                           | 14 |
| 4. PROBLEM, CILJ RADA I ISTRAŽIVAČKA PITANJA.....                                       | 20 |
| 5. METODA .....   | 21 |
| 5.1. Kriteriji izbora radova .....  | 21 |
| 5.2. Strategija pretraživanja i identifikacija radova za pregled.....                   | 24 |
| 5.3. Ekstrakcija podataka .....   | 25 |
| 6. REZULTATI I RASPRAVA .....   | 32 |
| 6.1. Broj objavljenih radova u razdoblju 2017. -2022. godine u bazam WOS i Scopus ..... | 33 |
| 6.2. Geografska zastupljenost autora (država) u publiciranim radovima.....              | 35 |
| 6.3. Vrsta i dizajn objavljenih radova .....  | 37 |
| 6.4. Ciljevi rada .....   | 41 |
| 6.5. Pojavnost istraživačkih koncepata .....  | 42 |
| 6.6. Primjena metoda/uzorak/mjerni instrumenti.....                                     | 44 |
| 6.7. Rezultati empirijskih radova .....   | 46 |
| 7. ZAKLJUČAK.....   | 53 |
| 8. LITERATURA.....  | 55 |



## 1. UVOD

Suvremeni odgojno obrazovni proces je mnogo zahtjevniji negoli prije dvadesetak godina što dokazuje i pregledana literatura. Naime, svjetske globalne promjene koje se posebno odnose na medijsko komuniciranje (Internet i društvene mreže), sve intenzivnije potrošačko društvo te promjene u društvenim odnosima manifestiraju se na odrastanje djeteta kako u obiteljskom tako i u institucionalnom okruženju. Sagledavajući u kontekstu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja došlo je do promjena obrazovne paradigme u radu odgajatelja koji su „iz dana u dan“ razvijajućeg karaktera ali ujedno i kompleksniji i zahtjevniji.

Obvezujući stupanj obrazovanja i profesionalni razvoj odgajatelja nalaže i neophodne promjene u vođenju i upravljanju predškolskim ustanovama. Ravnatelji ili menadžeri predškolskih ustanova za rani i predškolski razvoj i obrazovanje moraju danas imati sve odlike pravog lidera, osim znanja i sposobnosti koji se odnose na proces stručno razvojnih kompetencija, moraju imati znanja iz ekonomsko-pravnog segmenta vođenja poduzeća ili organizacija srednje veličine. Zato se u zadnje vrijeme sve više pridaje pozornost tom segmentu predškolskog i ranog obrazovanja kao neupitan razvoj predškolskih ustanova koje se moraju zasnivati na sinergiji odgojno obrazovnog procesa i vođenju i upravljanju istih.

Termini i radovi vezani uz vođenje i upravljanje u ustanovama za rani odgoj u znatnijoj su mjeri manje zastupljeni u znanstvenim radovima, naspram radova koji se odnose na odgojno obrazovni proces i sustav u obrazovnim ustanovama te status djece u odgojno obrazovnom procesu. Tek u posljednje vrijeme autori su više pozornosti posvećivali upravljanju i vođenju odgojno obrazovnih ustanova. Nekako je upravljanje ustanovom bila vještina ili posao koji se „sam po sebi odrađivao“ pa se ni njemu nije pridavalo značaj koji bi uistinu trebao imati.

Rad se sastoji od dva dijela. U prvom dijelu, ukratko ćemo se dotaknuti teoretskih postavki koji se odnose na definiranje vodstva i upravljanja, ali i dva faktora koji izuzetno utječu na kvalitetu i značaj istih kao što su komunikacija i motivacija u predškolskoj ustanovi. Ukratko ćemo spomenuti načine komuniciranja koji zadiru dobrim djelom u sustav predškolskih ustanova. Važno je istaknuti kako ćemo se dotaknuti komuniciranja te posebice konflikata koji su nezaobilazni za učinkovito upravljanje predškolskim ustanovama. Štoviše, motiviranje ima ogroman značaj bez kojeg predškolska ustanova ne može imati pozitivan i obećavajući razvoj u budućnosti. Također ćemo navesti modele vodstva kao i suvremenih pristupa vodstvu aplikativno na predškolskim ustanovama.

Drugi dio rada svodi se na razmatranje metodoloških i sadržajnih recentnih teorijskih, preglednih i empirijskih istraživanja koja su uvrštena u konačnu analizu (N=15). Rezultati recentnih istraživanja ukazuju na sve veću važnost kvalitetnog vođenja i upravljanja predškolskim ustanovama. Radovi ponajviše upućuju na povezanost s svim dionicima procesa predškolskog obrazovanja i odgoja u vođenju i upravljanju predškolskom ustanovama. Upravo nova paradigma suvremenog obrazovanja ukazuje na demokratičniji i kolektivni način upravljanja predškolskom ustanovom a posebnim naglaskom na otvoreniju i kvalitetniju komunikaciju te poticanje motivacije na svim razinama. Stoga, cilj ovog rada je, pored analize recentne literature na navedenoj tematici, dati doprinos boljem razumijevanju ove definitivno nedovoljno istražene materije u području vođenja i upravljanja ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje.

## **2. VOĐENJE I UPRAVLJANJE**

Ovo poglavlje sastoji se od tri dijela. Prvi, se odnosi na definiranje vođenja i upravljanja te stilova i vrsta vođenja koja zatičemo u literaturi. Drugi dio odnosi se na komunikaciju koja je neophodna u kvalitetnom vođenju svih institucija. U tom dijelu nakratko se dotičemo konflikata i njegovog savladavanja u predškolskim ustanovama. Treći dio se odnosi na motivaciju među dionicima koja, uz komunikaciju, nezaobilazni dio djelovanja suvremene predškolske institucije.

### **2.1. Definiranje vođenja i upravljanja te vrste vođenja**

Liderstvo je karakteristika poznata i priznata u primitivnim društvima i u prvim ostacima civilizacije. To se događa u svim područjima primitivnih i komercijalnih aktivnosti kroz djelovanje pojedinca i grupa s urođenim ili razvijenim vještinama vođenja. Svaka grupa ljudi koja nešto radi zajedno, stvara nešto ili ima zajednički cilj organizirana je na neki način namjerno ili slučajno i spontano. Razlikujemo vodstvo koje se fokusira na rad s ljudima, idejama i ciljevima i vodstvo koje se bavi stvaranjem strukture i reda u organizacijom (Hitrec i sur., 2009:41-65). Istraživanja i teorije o organizacijskom vođenju i rukovođenju prvotno dolaze iz područja ekonomije i politike. Međutim, danas su nam dostupne ozbiljne studije i literatura koji se bave vođenjem obrazovnih ustanova, što i je predmet našeg razmatranja.

Definirajući izraz vodstva susrećemo se sa nizom definicija od kojih ćemo izdvojiti tek neke. Tako brojni autori, koji su se bavili ovom tematikom na različite načine definiraju pojam vođenja. Beatriz i sur. (2008:54) „školsko vođenje smatraju procesom namjernog utjecaja na druge, temeljenog na artikuliranim ciljevima i rezultatima koji se nastoje ostvariti.“ Gardner (2007:32) „vođenjem smatra procesom uvjeravanja ili primjerom kako pojedinac (ili tim) potiče grupu da ostvari ciljeve postavljene od strane voditelja samostalno ili zajednički s njegovim sljedbenicima.“ Sublimirajući svoja razmišljanja o školskom vodstvu, te potvrđujući da ono uključuje tri dimenzije: utjecaj jedne ili više osoba na pojedince i grupe ljudi da organiziraju aktivnosti i odnose unutar grupe ili određene organizacije, korištenjem osobnih i profesionalnih vrijednosti te razvijenom i artikuliranom vizijom pojedinca o samoj organizaciji (Middlewood & Busha, 2013; prema Pažur, 2018:35).

Vodstvo u predškolskom kontekstu rastuće je područje diljem svijeta, s novim istraživanjima o vrstama vodstva (Alvesson & Sandberg, 2013:128; Sims, Forrest, Semann i Slattery, 2015:149,

utjecaju menadžerizma (Hall, 2013:267) i intenziviranja performativnosti (Kilderry, 2015:633). „Kako predškolske ustanove postaju sve strukturiranije, raste svijest o ulozi vodstva. Do sada je nekoliko studija istraživalo izazove predškolskog vođenja u švedskom kontekstu“ (Lunneblad, 2017:4).

„Ravnatelj pri tome mora biti upoznat s općim i specifičnim uvjetima koji čine osnovu za rad predškolske ustanove“ (Imsen, Blossing i Moos, 2016:568). Isto tako ravnatelj treba usuglasiti odgovornost zakonskih zahtjeva države, s decentraliziranom odgovornošću za društvene i ekonomske uvjete i zahtjeve roditelja (Ball, Maguire i Braun, 2012:14; Rönnberg, 2014:385).

Autorica Slunjski (2018) također govori o vođenju kao procesu utjecaja na ljude na putu postizanja cilja koji pri tome *“rade predano, odgovorno i kvalitetno”*. *“Pojam vođenje definiran je tijekom godina istraživanja na mnogo načina i različitim pristupima, ali svi oni ističu da je vođenje proces utjecaja koji pomaže skupini pojedinaca u postizanju zajedničkog cilja”* (Hitrec i sur., 2009:41).

Definirajući izraz vodstva susrećemo se sa nizom definicija od kojih ćemo izdvojiti tek neke. Tako Bass (1981:9) tvrdi da je vodstvo „sposobnost stjecanja, inspiriranja i usmjerivanja pojedinaca ili grupa prema postizanju željenih ciljeva.“ Dok Colea (1990) vodstvu pridodaje „dinamičnost“ te ga u tom kontekstu i definira kao „dinamičan proces u grupi pomoću kojega jedan osoba utječe na drugu dok dobrovoljno sudjeluje u provedbi grupnog zadatka u danoj situaciji.“ U hrvatskoj literaturi vjerojatno najviše korištena definicija je autora Buble (2006:324) koja kaže da je „vodstvo (leadership) proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovom nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji.“

S druge strane imamo i pojam upravljanja koji se također koristi u terminologiji predškolskim ustanovama. U hrvatskom jeziku vrlo često se za termin „upravljanje“, koristi i riječ menadžment koja se „udomaćila“ kao sinonim hrvatskoj riječi upravljanje.

Kako ne postoje striktno navedeni modeli vođenja predškolskih ustanova mi ćemo korijene vodstva tražiti u terminologiji ekonomskih znanosti, a iz koje ćemo kasnije prilagoditi iste predškolskih ustanovama. Tako, govoreći o ekonomskim terminima modela vođenja Buble (2006) navodi da postoje tri osnovne grupe vodstva:

- Modeli osobina
- Bihevioralni modeli
- Kontingencijski modeli

Buble (2006) tvrdi kako model osobina prošao je kroz tri faze od kojih je najznakovitija treća faza koja se odnosi na suvremeni profil osobina. Nju karakteriziraju slijedeće četiri grupe kompetencija koje navodi isti autor:

- Upravljanje pažnjom – kombinacija vizije i jake osobne obveze može privući druge. U predškolskim ustanovama izuzetno je važno da vodstvo odnosno ravnatelj ima viziju napretka ustanove ali i razvoja kompetencija odgajatelja.
- Upravljanje značenjem - uspješni vođa posjeduje izuzetnu sposobnost komuniciranja koja mu služi u magnetizmu drugih na njegov rad. Ravnatelj bi morao prvenstvo raditi na kvaliteti vertikalne i horizontalne komunikacije u vlastitoj ustanovi a koja ujedno bi trebala imati karakter dvosmjernosti. Jednosmjernost komunikacije u takvim ustanovama može izazvati određene šumove na komunikaciji unutra kolektiva.
- Upravljanje povjerenjem – jasna i transparentna usredotočenost na glavne ciljeve, govore predškolske ustanove moraju imati prioritetne ciljeve koji se odnose prvenstveno na zaštitu i brigu o djeci, ali i cjeloviti napredak ustanove (razvoj kompetencija odgajatelja, suradnja s roditeljima i lokalnom zajednicom, itd.)
- Upravljanje sobom - odnosi se na načelo „njegovanja svojih prednosti i učenja iz svojih nedostataka“. Niti jedan ravnatelj nije savršen upravitelj i nužno je da uči iz grešaka te da razvija svoje kompetencije. Pored toga osim osobnog profesionalnog razvoja važno je ulagati u razvoj kompetencija odgajatelja.

Prema Bubleu (2006:328) „bihevioralni modeli vodstva utemeljeni su na istraživanju ponašanja vodstva a koje rezultiraju slijedećim stilovima vodstva: autoritarni, demokratski i „laissez-faire“.

S gledišta predškolskih ustanova, a i iskustva upravljanja istim od strane ravnatelja, vjerojatno najbolji stil vođenja bio bi demokratski. Autoritarni stil ne bi trebao biti opcija u demokratskim društvima, a što se tiče „laissez-faire“ stila također nije primjenjiv jer ima svrhu gdje se vođa odriče istovremeno i moći i odgovornosti. Demokratski stil vođenja „karakterizira odricanje od autoriteta koji se prenosi na zaposlene, a sam zadržava konačnu odgovornost. Što bi u prenošenom značenju kod predškolskih ustanova značilo da ravnatelj donosi odluke u suradnji sa stručnim timom što proces odlučivanja znatno postaje transparentniji i svi dionici streme istom cilju ustanove. Ravnatelj i zaposleni djeluju kao cjelina te su ujedno svi motivirani da iznose svoje zamisli i prijedloge.

Kontingencijski model zasniva se na teoriji kontingencije po „kojoj se unaprijed ne može reći koji će stil vođenja biti uspješan, već će to ovisiti o konkretnoj situaciji u kojoj djeluje dotično vodstvo“ (Buble, 2006:332). Ako pojednostavnimo ravnatelj je uspješan ako obuhvati specifičnost interakcije vođe, njegovih sljedbenika i situacije u kojoj se nalazi vodstvo. Tako postoji nekoliko kontingencijskih modela, a mi ćemo se dotaknuti Fiedlerovog modela.

Fiedlorov model (1967:63) razlikuje „tri situacijska faktora koje utječu na vođenje: odnos vođe i članova grupe, struktura zadatka i pozicija moći. Odnos vođe je karakteristika gdje se ogleda u prihvaćanju ili neprihvaćanju ravnatelja od strane kolektiva predškolske ustanove i utječe na efikasnost ravnatelja.“ Ukoliko ravnatelj ima dobre odnose s zaposlenicima i uživa njihovo povjerenje biti će uspješan vođa. Stupanj strukturiranosti zadatka ukazuje da što su zadaci strukturiraniji tada ravnatelji uz pomoć stručnog tima lakše upravlja predškolskom ustanovom.. Pozicija moći odnosi se na formalni autoritet koji je neophodan u vođenju predškolske ustanove. No, ista proizlazi upravo iz stupnja ovlasti kojemu ravnatelj ima moć nagrađivanja ili kažnjavanja zaposlenika. S obzirom da se radi o javnim predškolskim ustanovama odnosno ustanovama koje su u vlasništvu lokalnih zajednica ravnatelj nema ovlasti nagrađivati na osnovi novčanih naknada već isključivo dodjeljivanje tzv. „slobodnih dana“.

No, pored tzv. klasičnih pristupa vodstvu u konstelaciji novonastalih globalnih događanja javljaju se tzv. suvremeni pristup vodstvu. Draft (2015) razlikuje pet novih pristupa vodstvu:

- Transakcijsko vodstvo – ustvari radi se o tradicionalnijem pristupu vodstvu. Transakcijski ravnatelj učinkovito organizira rad zaposlenika, postavlja razumne ciljeve te zaposlenicima pruža svu pomoć, savjet i resursi koji su potrebni za ostvarenje postavljenih ciljeva. Gledajući kroz praksu predškolskih ustanova većina ravnatelja odgovarala bi ovom profilu.
- Karizmatično vodstvo – karakterizira samopouzdanje, vizionarstvo, nekonvencionalno ponašanje, i kreiranje promjena. Ravnatelji predškolskih ustanova s obzirom na standarde koje trebaju poštivati a odnose se prvenstveno na brigu za djecu, teško da mogu biti karizmatične vođe.
- Transformacijsko vodstvo – ovaj pristup daje ravnatelju sposobnost da stvori takve uvjete u okolini koji će potaknuti zaposlenike da ostvare performanse iznad normalnih očekivanja. Za razliku od karizmatičnog ravnatelja ovaj ima sposobnost unositi inovacije i promjene. Možemo zaključiti da transformacijski ravnatelji postoje u nekoj „manjoj mjeri“ posebice kad je riječ o javnim predškolskim ustanovama.

- Interaktivno vodstvo – je bliže predškolskom upravljanju iz razloga što se više naslanja na upravljanja žena. Kako su u većem broju ravnateljice možemo ustvrditi da ovaj pristup i odgovara vođenju predškolskih ustanova budući da su sklone konsenzusu i participaciji zaposlenih.
- Uslužno vodstvo – koncept vodstva koji se vodi „bottom-up“ pristupom vodstva ravnatelja predškolskih ustanova. Cilj ovog stila je povećanje motivacije i približavanja ciljeva pojedinca ciljevima predškolske ustanove. Karakteristično bi bilo za ustanove koje su na početku svog razvoja jer pokazuju kreativnost zaposlenih, puno povjerenje i prirodne impulse za učenje. U takvima ustanovama ravnatelj je posvećen drugima i organizacijskoj viziji.

Ravnatelji predškolskih ustanova „obuhvaćaju četiri modela vodstva ECL-a: administrativni, podržavajući, usmjeren na promjene i pedagoški. ). Glavni kriterij za odabir ECL-ova kao voditelja promjena je njihova sposobnost vođenja strukturnih promjena.“ (Moshel & Berkovich, 2021:514). Uzmemo li za primjer „vodstvo usmjereno na promjene“ ono karakterizira lidere koji su predani organizacijskim promjenama. Vođe promjena uključuju zaposlenike tijekom procesa promjene i pokazuju visoku predanost i privrženost grupi (Herold i sur., 2008:346). Prema Gillu (2002:307), “integrativni model vodstva za uspješnu promjenu treba objasniti sljedeće elemente učinkovite prakse vodstva: viziju, vrijednosti, strategiju, osnaživanje te motivaciju i inspiraciju”. Glavni kriterij za odabir ECL-ova kao „voditelja promjena je njihova sposobnost vođenja strukturnih promjena koju određuju nadzornici.“ (Moshel & Berkovich, 2021:530).

U transformacijskom vodstvu, vođe utječu na članove organizacije svojom karizmom i unutarnjim kvalitetama (Kohan i Safari, 2018:319) te pružaju organizacijsku viziju koja nadahnjuje zaposlenike da rade s entuzijazmom, čime se povećava angažman članova kroz dijeljenje, stimulaciju, ulaganje i motivaciju (Zuraik i Kelly , 2019). Transformacijsko vodstvo motivira sljedbenike da nadgrade vlastite interese u korist grupe (Yu i sur., 2018). U predškolskom kontekstu transformacijsko se vodstvo prvenstveno očituje kroz upute i savjete ravnatelja koji izazivaju očekivane reakcije odgajatelja (Xiang, 2007), poticanje odgajatelja da uspostave zajedničku viziju (Rodd, 2013), postavljanje i realizacija organizacijskih ciljeva te učinkovit razvoj vrtića (Liu, 2015). Štoviše, transformacijsko vodstvo i organizacijska klima mogu utjecati na organizacijsku spremnost za promjene (von Treuer i sur., 2018).

Tako rezultati istraživanja, rada koji je selektiran, „ukazuju da ravnatelji pokazuju visoku razinu političkih i moralnih kvaliteta, ali možda nisu temeljiti u planiranju razvoja dječjih vrtića. Stoga su njihovi rezultati niski. Jedno od objašnjenja za ovaj rezultat mogao bi biti utjecaj moralnih normi u tradicionalnoj kulturi. Moral vrši suptilan utjecaj na pojedince. Kao vođe, ravnatelji vrtića mogu prirodno poboljšati vlastite moralne standarde. Osim toga, zemlja je snažno zagovarala socijalističke vrijednosti, što je možda potaknulo ravnatelje na usavršavanje. Što se tiče razvoja vrtića, cjelokupno razumijevanje organizacijske kulture od strane ravnatelja možda nije dovoljno duboko, a ravnatelji možda nisu ni svjesni važnosti definiranja zajedničkih ciljeva i promicanja kohezije“ (Wang, 2019:7).

Zatim značajan je faktor dobiven analizom koji je „povezan s reflektivnom kognitivnom sposobnošću ravnatelja vrtića (reflektivno i fleksibilno razmišljanje). Naime, strateški lideri trebaju biti promišljeni lideri koji se ne zadovoljavaju površnim poznavanjem događaja i problema, već su uvijek voljni i sposobni suočiti se s njima, kako bi stekli dublje razumijevanje. Imaju čvrst stav, ali se također mogu prilagoditi u skladu sa stvarnošću s kojom se suočavaju za dugoročnu dobrobit svojih djelatnika i vrtića u cijelosti. Strateški lideri trebali bi biti kritični, reflektivni i fleksibilni mislioci kako bi mogli razumjeti trenutne probleme, razumjeti kako se problemi razvijaju i prilagoditi se u skladu s promjenama u okruženju“ (Chan, 2018:676-691). Takve kognitivne sposobnosti i prakse osobito su bitne za današnje lidere zbog kontinuiranih društvenih promjena i intenzivne uporabe informacijsko-komunikacijskih tehnologija koja dovodi do kompresije vremena i prostora.

## **2.2. Komuniciranje i pojavi oblici konflikata u predškolskoj ustanovi**

Sukladno definiciji komunikacije, komuniciranje možemo definirati kao „proces prijenosa informacija od jedne osobe drugoj“ (Buble, 2006:326). Kotler i sur. (2006:24) tvrde da je „komunikacija, bilo izravna ili neizravna sastavni dio voditeljskog i menadžerskog posla... te je možemo definirati kao razmjenu informacija i značenja između dvije ili više zainteresiranih strana.“ Svi relevantni autori koji se bave komuniciranjem navode da svaka komunikacija ima svoj proces koji se sastoji od: pošiljalca, kodiranja, poruke, dekodiranja i primatelja poruke. Najčešća greška u pogrešnom komuniciranju je što poruke idu u samo jednom smjeru. Korisno je stoga da postoji povratna veza (*eng. „feedback“*) „kao potvrda razumijevanja i prihvatanja prethodno poslanih poruka koja daje osobama koje komuniciraju informaciju o tome kako je i koliko dobro shvaćena (odaslana) komunicirana poruka“ (Renko,2010:158).



Predškolske ustanove ne mogu ostvarivati napredak i poticajni razvoj za sve dionike ukoliko nema kvalitetu komuniciranja. Što je predškolski kolektiv veći, veći i je i broj komuniciranja. Zato je važno da su komunikacije smislene i usmjerene k ostvarivanju ciljeva. No, kako smo naveli ukoliko komunikacija nema mogućnost povratne veze može doći do šumova u komuniciranju i time do interpersonalnih i intergrupnih konflikata.

Prema Bubleu (2006:329) svi gore navedeni „konflikti mogu se nazvati organizacijskim konfliktima“. Isti autor definira konflikt kao „nesklad između dvije osoba ili grupa“. Ono što je važno naglasiti da u novijim istraživanjima konflikt ima i pozitivnu ulogu u predškolskim ustanovama. Pojavom konflikta stvara se poticaj u rješavanju mnogih problema koji se javljaju u odgojno obrazovnom radu ali i vođenju predškolskih ustanova. Naime, ukoliko svaka grupa izrazi ali i argumentira pokretanje obogaćenog programa za koji smatra da bi više odgovarao profilu djece, na taj način će se doći do najoptimalnijeg programa za taj kolektiv.

U istraživanju, koje je izdvojeno kroz pregled, koje je provedeno na temelju vodstva ravnatelja predškolskih ustanova u švedskom kontekstu, čini se da postoji određena napetost između linearne, interaktivne kontrole i sustavnog upravljanja kvalitetom rada, dok različite razine znanja među osobljem mogu stvoriti određenu nesigurnost među ravnateljima predškolskih ustanova (Håkansson, 2019:241).

Na primjer, „kontekstualna inteligencija, u ostvarivanju strateškog vodstva, također podrazumijeva da lideri svoju organizaciju i probleme s kojima se susreću trebaju promatrati holistički“ (Chan, 2018:676) To se odnosi na primjenu sistemskog razmišljanja u vođenju organizacije. Sistemsko razmišljanje može pružiti „drugačiji način gledanja na probleme i ciljeve, ne kao izolirane događaje, već kao komponente većih struktura“ (Senge i sur., 2012:42). Eacott (2011:35) se slaže sa Sengeom da je "pojedinačna važnost bilo kojeg događaja ili radnje samo jedan element u kontinuiranom kontinuumu povijesnih događaja i radnji te budućih događaja i radnji", tako da je "pojedinačna snimka nepouzdan prediktor" za budući uspjeh.

Štoviše, da bi komunikacija bila kvalitetna između ravnatelja i ostalih dionika potrebno je obratiti pozornost i na emocije. Organizacijske studije su identificirale da je vodstvo samo po sebi "emocionalno opterećen proces" (George, 2000:1027), zato jer je upravljanje emocijama ključno za vođe kako bi mogli utjecati, od predstavljanja prave slike svojim sljedbenicima u različitim situacijama do upravljanja krizama u svakodnevnim interakcijama (Humphrey i sur. 2015). Posao ravnatelja vrtića emocionalno je zahtjevan jer ovisi o mnogim aspektima,

uključujući teške pritiske političkog okruženja temeljenog na odgovornosti (Bercovich & Eyal, 2015).

Istraživanje je identificiralo sedam strategija regulacije emocija koje koriste ravnatelji vrtića, a koje se mogu klasificirati u tri kategorije: „(1) strategije regulacije emocija usmjerene na sprečavanje nastalih događanja, ponovno fokusiranje i preoblikovanje, (2) strategije regulacije emocija usmjerene na odgovor koje se sastoji od obuzdavanja i povlačenja te (3) strategije regulacije interpersonalnih emocija koje uključuju umirivanje i modeliranje“ (To & Yin, 2021:315)

### **2.3. Motivacija u predškolskoj ustanovi**

Motivacija prema Nasriah (2017:35) se „manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi“. Tako Porter i Miles (1974:547) ističu da na „motivaciju utječu tri grupe faktora: individualne karakteristike, karakteristike posla i organizacijske karakteristike“.

Individualne karakteristike, zaposlenih u predškolskim ustanovama, koje rezultiraju provedbom ciljeva mogu biti motivirane izvršavanjem izazovnog zadatka, sigurnošću poslom, novcem ili nekim drugim motivom. Ravnatelj i stručni tim moraju biti svjesni da svakom kolektivu postoje različiti motivi obavljanja zadataka.

Karakteristike poslova mogu biti kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost ili neko drugo obilježje posla na koje nailaze zaposleni u predškolskim ustanovama. Važno je znati da vodstvo tj. ravnatelj bi trebali uspostaviti sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla. Kvalitetno određene procedure i pravila mogu pridonijeti uspješnosti vođenja predškolskih ustanova od strane ravnatelja. Oni za zadatak imaju privlačenje novih odgajatelja koje, primjerice, žele raditi u takvoj predškolskoj ustanovi.

Razvidno je kako dobro vodstvo proistječe iz kvalitetnih komunikacija i interpersonalnih procesa. Dok ćemo se komunikacija dotaknuti u slijedećem poglavlju ovdje ćemo ukazati na važnost interpersonalnih procesa. No, da bi se dotakli interpersonalnih procesa u predškolskim ustanovama potrebno je prvo definirati pojam grupe. Mnogi autori različito definiraju grupu ljudi. Autorica Renko (2010:165) grupu definira kao “kao dvije ili više individue u slobodnoj interakciji koji dijele zajednički identitet i ciljeve“. Isti autorica dalje navodi da je „grupa osnovni element u integraciji poduzeća kao socijalnog sustava, pa se poduzeće može i

promatrati kao mnoštvo raznih grupa međusobno povezanih formalnim i neformalnim vezama“. Kako je predškolska ustanova i svojevrsno poduzeće, isti konstrukti se mogu i na nju primijeniti. Tako u predškolskim ustanovama postoje formalne grupe koje su dio tzv. formalne strukture poduzeća, Renko (2010:165) ističe da se „temelje na načelima podjele rada i formiraju upotrebom organizacijskih ovlasti te se dijele na vertikalne i horizontalne“. Formalne grupe u predškolskim ustanovama čine ravnatelj i stručni tim koji ujedno predstavljaju i vertikalnu grupu, koja se još naziva, prema istom autoru i zapovjednom grupom. Ukoliko govorimo o horizontalnim grupama onda govorimo o npr. raznim odgojnim skupinama gdje se odgojitelji udružuju na određenim projektima.

Dakle, možemo govoriti o demokratskom i suradničkom pristupu koji sugerira da se formalno vodstvo više ne promatra kao tehnička i odgovorna praksa (Kemmis i sur., 2014:14), i kao takav „označava promjenu u izrekama, djelima i odnosima vodstva“ (Wilkinson i sur., 2010:67). To zahtjeva rekonfiguraciju upravljanja predškolskim ustanovama kroz praksu, uz demokratski i suradnički pristup, imajući na umu da moraju postojati kulturno-diskurzivni, materijalno-ekonomski i društveno-politički aranžmani koji to podržavaju. Istraživanja pokazuju da se ti „aranžmani mogu promijeniti omogućavanjem novog zajedničkog jezika; na primjer, reformama kurikuluma, uključivanjem u stručnu literaturu i kroz dijaloške susrete“. (Harju, 2022,1-13) U vezi s tim važan je angažman i učinak ravnatelja (Rönnerman i sur.,2015, prema Rönnerman i sur., 2017:1-20), a istraživanje je identificiralo nekoliko uvjeta u vezi s time što menadžeri mogu učiniti kako bi podržali nove prakse. Jedan od zahtjeva je preusmjerenje sastanaka osoblja s pružanja informacija na profesionalno učenje u prostoru suradničkog dijaloga. Druga mogućnost je rekonceptualizacija vodstva kako bi se potaknula zajednička odgovornost stavljanjem naglaska na kolektivno profesionalno i timsko učenje među zaposlenicima. Ako su vođe u stanju dopustiti takvu promjenu, važno je da postojeći lokalni kulturni diskursi podržavaju i potiču tu promjenu. (Wilkinson i sur., 2010:69).

Važnost ravnateljeve motivacije za rad je poboljšati svoj učinak kroz vlastito kvalificirano obrazovanje. Colquitt i sur. (2014:12) tvrde da je „izvedba vrijednost skup ponašanja koja pozitivno ili negativno doprinose cilju. Izvedba ima tri dimenzije: 1) ponašanje na zadatku, 2) moralno ponašanje i 3) suprotno ponašanje“. U međuvremenu, Luthans (2002:695) također navodi da je „motivacija proces koji počinje s fiziološkim ili psihološkim nedostacima i koji pokreću ponašanje ili poticaje namijenjene određenoj svrsi“. Mišljenje navedenih stručnjaka zaključuje da je motivacija snaga ili poticaj osobe koja želi učiniti neku aktivnost ili pokazati određeno ponašanje te zadovoljiti potrebe svog života s punom pažnjom i ustrajnošću.

Na temelju rezultata i rasprave preglednog istraživanja može se „ustvrditi da (1) ravnatelj treba imati visoku radnu motivaciju u obavljanju svojih zadataka; (2) moguće je da dječji vrtić može povećati opseg posla ravnatelja prema potrebama dječjeg vrtića; (3) rezultati kao što je ovo istraživanje mogu se koristiti kao poticaj za ravnatelja dječjeg vrtića u poboljšanju njegovog rada, između ostalog: pohađanje seminara, radionica, treninga o vođenju, menadžmentu i treninga vezanih uz rano djetinjstvo (Nasriah, 2017:35).

Ravnatelj u suvremenom vođenju koncentrira se na dugoročne a nikako kratkoročne rezultate. Razlog tome je kako ravnatelj ne smije zaboraviti na stalni rad na motiviranju i inspiriranju svih dionika, što uključuje stjecanje novih znanja, vještina i kompetencija te kontinuirano stručno usavršavanje svih dionika što implicira uspostavu novog zajedničkog identiteta kao i motivaciju za zajednički rad i uvođenje promjena. To je prvi korak prema suradnji i sinergiji, a predstavlja mogućnost da ljudi koji imaju različit pristup rješavanju problemu, različite kompetencije, znanja i vještine počnu surađivati na zajedničkom cilju ili kurikulumu predškolske ustanove.

Kako bi ravnatelj to postigao i osobno mora biti involviran, pored upravljačkog, u odgojno obrazovni rad, omogućiti i poticati na istraživanje praksom kroz promišljanje o njezinom unapređivanju te suradnju s roditeljima i lokalnom zajednicom. Štoviše, ravnatelj ima dužnost dobrog poznavanja strukture organizacije, poticati dvosmjernu komunikaciju, posebno aludirajući na povratnu komunikaciju na svim razinama suradnje te razvijati samostalnost i motivaciju u realizaciji postavljenih ciljeva predškolske ustanove.

Zaključno, motivacija je jedan od ključeva uspješnog vođenja i upravljanja odgojno-obrazovne ustanove a uloga ravnatelja tako postaje ključna za cjelokupni razvoj, s posebnim naglaskom na dobrobit djece. Zajedništvo i suradnja svih postiže se nastojanjem da predškolska ustanova zaživi kao mjesto kvalitetnijeg življenja, utemeljenim na vrijednostima, poštivanja svakoga i poštivanju ljudskih prava.

### **3. TRADICIONALNI VS. SUVREMENO ODGOJNO OBRAZOVNI PROCES**

U ovom poglavlju nastojalo se prikazati razlika između tradicionalnog i suvremenog odgojno obrazovnog procesa. U prvom dijelu dotakli smo se ukratko povijesti u kojem se susreće uopće pojam „djetinjstvo“ i neke specifičnosti odgoja djeteta u koje zasigurno nije bilo usmjereno na samo dijete već općenito obrazovni proces.

U drugom dijelu s obzirom na kvalitetniji i veći izvor podataka dotaknuli smo se suvremenog obrazovnog procesa koji u fokus stavlja dijete odnosno isključivo dobrobiti djeteta i njegova obrazovnog okruženja u predškolskim ustanova. Tako smo naglasili specifičnosti suverenog obrazovnog procesa koje se zasniva na činjenici da ne postoji univerzalni razvoj djeteta u ranoj i predškolskoj dobi, ali da svakako je potrebno sagledati „nove paradigme ranog odgoja“.

#### **3.1. Karakteristike tradicionalnog odgojno obrazovnog procesa**

Srednji vijek do 12. stoljeća ne susreće se s pojmom „djetinjstvo“, ali ne zbog nemogućnosti, već jednostavno što nije bilo prostora za djetinjstvo. Ideja o prirodi djetinjstva, koja razlikuje dijete od odraslog nije postojala jer čim su djeca mogla odrasti pripala bi društvu odraslih. (Jenks, 2005).

Prvi put u povijesti tj. u 18. stoljeću u vrijeme prosvjetiteljstva dolazi do novog rasta tolerancije i sreće među ljudima te se naglašava važnost djece. Na djecu se djeluje kroz „ispravke i rediscipliniranje te fizičko zdravlje djeteta i njegovo opće dobro biva institucionalizirano odnosno dijete izlazi iz mraka i zauzima središnje mjesto, kako u državi tako i u obitelji“. (Jenks,2005).

No, najveća transformacija djetinjstva kroz povijest dogodila se na prijelazu iz agrikulturnih odnosno poljoprivrednih na industrijska društva, a koja se odvijala od 17. pa sve do 19 stoljeća zavisno o razvoju svakog društva. Prema Starnesu (2021) tada nastajući fenomen industrijalizacije ubrzao je interakcije unutar društva i ostavio traga na promjenama u obrascima suvremenog društva, a svakako i u djetinjstvu. Podjela rada i povećanje industrijske proizvodnje doveli su do emancipacije žena u ekonomskom i obrazovnom smislu, što se odrazilo na veća prava majki i djece. Stoga ćemo u narednom poglavlju vidjeti poziciju djeteta i djetinjstava u današnjem vremenu.

### 3.2. Posebnosti suvremenog odgojnog obrazovnog pristupa

Maleš (2011) kaže kako u studiji pod nazivom „Nove paradigme ranog odgoja“ „da je vidljivo novo shvaćanje djeteta i djetinjstva. Dijete više nije pasivni primatelj znanja te on postaje suučesnik u aktivnom i kreativnom razumijevanju svoje okoline. Dijete je kompletno biće koje konstruira i sukonstruira svoje znanje. Isto tako dijete treba ozbiljno shvatiti, ono više nije objekt već postaje subjekt u odgojno obrazovnom procesu, što rezultira stvaranju vlastitog stava, potičući vlastiti razvoj i životni put“ (str. 41). Zanimljivo je napomenuti da prema Maleš (2011) djetinjstvo postaje proces koji je kontekstualiziran u uvjetovan odnos prema određenom prostoru, vremenu i kulturi te s obzirom na različitost uvjeta i kultura u kojima se odvija i mijenja.

Prema Šagud (2015:265) u zadnjih sto godina „dijete se promatra u okviru određenog diskursa i odstupa od tretiranja kao „male osobe“.“ Djetinjstvo kakvo smo nekada znali naprosto izumire, jer njegova „svetost i nevinost“ su razrušeni i nema pokazatelja koji ukazuju na poboljšanja. Odnosno tzv. bezbrižnost djece je ugrožena s obzirom da djeca ne uživaju u svakodnevnoj običnoj dječjoj igri nego su opterećeni postulatima potrošačkog društva koje se iskazuje kroz statusne simbole i luksuzne odjevne predmete.

Buckingham (2013) kaže da su prikazi djetinjstva kontinuirani pokušaji odraslih da preuzmu kontrolu nad djetinjstvom i svim onim što pojam djetinjstvo podrazumijeva. Odrasli preuzimaju kontrolu ne samo nad djecom, već i nad vlastitim djetinjstvom za kojim iznova tuguju.

Za odrasle djetinjstvo može predstavljati tzv. bijeg gdje mogu pobjeći iz svog odraslog života pritisanog odgovornostima zrelosti. Činjenica je da su globalizacija i neoliberalizam stvorili efekt produženog djetinjstva i na taj način proširenu ovisnost djece o odraslima. Walkerdine (2009:112) tvrdi da „socijalni i ekonomski pokreti stvorili su nestajanje granice između zrelosti i djetinjstva, a tzv. nestanak djetinjstva tumači se kao rezultat povećanog ekonomskog interesa usmjerenog na djecu koja su definitivno postala zanimljiva tržištu“.

Rasprave o suvremenom poimanju djetinjstva s kraja 20 stoljeća upućuju na okvire u kojima se govorilo o izumrlom djetinjstvu, odnosno o ubrzanom djetinjstvu i djetetu emocionalno nespremnom da prihvati dinamiku i stil tog djetinjstva kako bi se nosilo sa stresnim životom, medijima i strahom od neuspjeha. (Lynott i Logue, 1993). Neki autori kao La Vine prema Saracho & Spodek, 2003) također govore o prijašnjoj djeci kao „djeci bez djetinjstva“ ili „

otrovanog djetinjstva“. Dakle gleda se ono što djeca ne mogu učiniti umjesto na ono što zaista mogu učiniti.

Na rano djetinjstvo ne bi se trebalo gledati kao univerzalni, proces razvoja k stanju zrelosti, koji se „uzima zdravo za gotovo“. Tako Woodhead (2012:18) ističe da je „pažnju potrebno okrenuti k uključivanju male djece u čitav niz okruženja, odnosa aktivnosti i vještina kroz koja ona stječu kulturne kompetencije i grade identitet. Razvoj se odnosi na ovladavanje kognitivnih alatki i kulturnim kompetencijama koje su proizvod ljudske civilizacije, poput jezične i matematičke i znanstvene pismenosti, a u novije vrijeme i informatičke pismenosti, koje su adaptivne u odnosu na specifični društveno-ekonomski kontekst i povijesnu epohu“.

Može se reći da vodeća paradigma u suvremenoj pedagogiji odnosi se na to da dijete postaje subjekt vlastitog razvoja. Iz toga izvodimo obilježja nove pedagogijske slike djeteta (Bašić, 2011):

1. „Pedagoški način gledanja na dijete je antropološka hipoteza koja se ne može dokazati kao životna činjenica
2. Ne može se iščitati univerzalna priroda djeteta kako bi se moglo očitati što je djetetu potrebno za razvoj.“ Priroda“ djeteta mnogo više oslikava ono to je jedno društvo drži važnim
3. Dijete je aktivno i kompetentno i uključuje se u socijalni kontekst
4. Za dobrobit djeteta treba uvažiti njegov vlastite teorije kao i individualne strategije mišljenja
5. Znanost se bavi djetetom koje je u središtu pozornosti utvrđivanjem individualnih, spolnih, socijalnih i kulturnih varijacija
6. Dijete uči samoinicijativno, a aktivnost nastaje u socijalnim odnosima
7. Temeljni odnos je na djetetu koje uspostavlja prema sebi, prema svijetu, i prema drugoj osobi.
8. Dijete je istraživač svoga predmetnog i socijalnog okruženja.
9. Dijete svoj svijet doživljuje i svijet ima za njega subjektivno značenje.
10. Djeca trebaju „drugog čovjeka“ koji reagira na njihova iskustva“

Antonovsky (1997) tvrdi da umjesto usmjerenosti struke na aktivnost odgajatelja usmjerenost mora biti na dijete. Odgajatelj mora ohrabriti dijete, ponuditi mu iskustva koja će mu omogućiti osjećaj koherentnosti sa svijetom, a to znači potpuni osjećaj suglasnosti djeteta s njegovim fizičkim, socijalnim, i kulturnim okruženjem. Suvremeni ravnatelji od odgajatelja traže aktivno

sudjelovanje u istraživačkim projektima, usmjerenim na promjenu odgojno-obrazovne prakse i poboljšanje kvalitete rada predškolske ustanove.

Stoga odgajatelj koji se usmjeruje na ovakvo shvaćanje profesionalne zadaće istovremeno „preuzima odgovornost za stvaranje uvjeta u kojima će dijete optimalno upoznavati i razvijati svoje mogućnosti, upoznavati uspostavljati aktivne odnose prema sebi i prema svijetu (gdje su uključeni i drugi ljudi)“ (Bašić, 2011:19).

Zato se niti „djetinjstvo ne može promatrati kao nekakva neutralna kategorija“ tvrdi Mcleod (2008:24) već se „djetinjstvo mora drugačije tumačiti i doživljavati različito, jer kategorija „djetinjstvo“ ovisi o spolu, socijalnoj klasi, tehnološkoj pripadnosti i drugim sklonostima, odnosno navedenom okruženju.“

Razvidno je da „ne postoji univerzalno djetinjstvo kao ni univerzalno dijete“. Bašić (2012) ne samo da odbacuje univerzalnost djetinjstva zbog različitih društvenih očekivanja, već ističe da je djetinjstvo izrazito pokretljiv i promjenjiv proces. Razlog ovakvom uvjerenju leži u činjenici da su mnoga društva u različitim vremenima izražavala osebujna poimanja djetinjstva usmjerena na stvaranje nove slike djeteta.

Sociološke studije o djetinjstvu novijeg datuma naglašavaju činjenicu da se život djece formira kroz društvena i kulturna očekivanja, te da na djecu treba svakako gledati kao na aktivne sudionike u izgradnji društvene i socijalne stvarnosti.

Zato James i Prout (2009:19) identificiraju nekoliko osnovnih ideja suvremene dječje paradigme:

1. „Razumijevanje djetinjstva tj. ljudskog bića kao jedinstvene strukturne i kulturne komponente u raznim društvima
2. Djetinjstvo je varijabla koju karakterizira različite vrste djetinjstva, a ne pojedinačne ili univerzalne pojave
3. Djetinjstvo se odvija u okviru neovisnih i jedinstvenih dječjih prava
4. Dijete je promatramo kao aktivni konstrukt svog društvenog života
5. Potrebna je rekonstrukcija djetinjstva koja bi trebala imati šire posljedice na odrastanje djece“

Tako i Woodhead (2012:16) zaključuje da „djetinjstvo ima više značenja čak i unutar jednog vremena i prostora. Djeca se suočavaju s mnogostrukim verzijama onoga što znači biti malo dijete – kod kuće, u vrtiću, na igralištu...“Ova značenja često uključuju suprotnosti i



proturječnosti odnosno elemente paradoksalnosti poglavito u multi-etničkim i urbanim kontekstima. U konačnici svako pojedinačno dijete se suočava s ovim višestrukim značenjima i istražuje ih, često uživajući u kreativnom procesu.

U suvremenom obrazovnom procesu pored djeteta i odgajatelja potrebno se osvrnuti i na novu ulogu ravnatelja u suvremenom obrazovnom procesu. Ravnatelj se može suočiti s izazovima i preprekama, ali mora učiniti sve što je moguće kako bi izbjegao te prepreke i prevladao izazove. Među izazovima s kojima bi se ravnatelji mogli suočiti su „spremnost nastavnika da prihvate tehnologiju, dostupnost tehnoloških resursa, školska infrastruktura, profesionalni razvoj osoblja, spremnost lokalne zajednice i interakcija“ (Machado & Chung, 2015; Samancioğlu i sur.2015; Thanimalai & Raman, 2018).

U suvremenom odgojno-obrazovnom procesu vrlo je važna prisutnost ravnatelja vrtića koji se može brzo prilagoditi promjenama. „Ključ za to izravno je povezan s kontinuiranim osposobljavanjem kako bi se lideru pružile vještine potrebne za uspješno upravljanje promjenama“ (Ashraah i sur. 2015:129). Jedna od njegovih temeljnih odgovornosti je da u potpunosti razumije da dijete treba biti središte njegove ili njezine odanosti. Osim toga, ravnatelj bi trebao biti motivator kako djeci, tako i odgojiteljem, za poboljšanje uspješnosti i učinkovitosti željenog obrazovanja te brušenje djetetove osobnosti. U eri upravljačkih informacijskih sustava (MIS), „ravnatelji moraju ovladati posebnim vještinama koje ih pripremaju da predvode napore da se nose s novim radnim okruženjem. Ove netradicionalne vještine mogu se steći i usavršiti samo posebnim treningom“ (Al-Hamad i sur., 2020:125).

„Usmjerenost na profesionalni razvoj ravnatelja vrtića vodi unapređivanju njihovih sposobnosti i vještina vođenja. Postaju samopouzdaniji u suočavanju sa situacijama i problemima. U eri informacijsko-komunikacijske tehnologije razvoj znanja i vještina ravnatelja dječjih vrtića od posebne je važnosti za postizanje željenih obrazovnih promjena. Oni obično predstavljaju primjer i model u pružanju potrebne podrške i ohrabrenja za korištenje tehnologije u vrtićima. Pozitivno utječu na osoblje kroz nastojanje da postignu prihvatljivu učinkovitost u korištenju informacijske i komunikacijske tehnologije u obrazovnom procesu“ (Al-Hamad i sur., 2020:125).

U tom kontekstu, postalo je neophodno identificirati potrebe za obukom ravnatelja vrtića kako bi im se pružilo odgovarajuće obrazovanje koje im je potrebno za maksimalan uspjeh u svojoj profesiji. (Bush i sur., 2011:31). Glavni cilj ovog istraživanja bio je „identificirati i razumjeti potrebe za osposobljavanjem ravnatelja dječjih vrtića u digitalnom dobu. Odnosno, utvrditi koje

posebne vještine i kompetencije ravnatelji moraju posjedovati kako bi učinkovito izvršavali svoje dužnosti i odgovornosti te kako bi mogli voditi željenu promjenu.“ (Al-Hamad i sur., 2020:125).

Zato strateško vodstvo stavlja „naglasak na promatranje organizacije kao cjeline i strateški lideri bi trebali biti sposobni povezati dijelove s cjelinom, a sadašnjost s prošlošću i budućnošću u suočavanju s problemima i promjenama“ (Chan, 2018:676).

Svako osposobljavanje potencijalno nosi promjene. One mogu biti pozitivne ili negativne. Upravljanje promjenom počinje i završava s pojedincem. Taj pojedinac u predškolskoj ustanovi je najčešće ravnatelj. Isti ne može uvijek predvidjeti reakcije svojih suradnika na neku promjenu, stoga je važno prije početka upoznati svakog suradnika u kolektivu – odnosno koje vještine, sposobnosti i stavove imaju ljudi s kojima se radi. Ta znanja su presudna kada počnu promjene i izazovi u ustanovi. Za rad na promjenama i stvaranju suvremene stanove potrebno je pregršt energije, ideje, predanost i vlasništvo nad cijelim procesom. Primjer rješenje nam navodi Stančić (2006:9):

- „Osvješčivanje značaja misije (poslanja) vrtića
- Visoki standardi i stalno stručno usavršavanje
- Osjećaj odgovornosti za sve subjekte o o procesa
- Timsko i suradničko vođenje vrtićkih aktivnosti
- Osjećaj prihvaćanja zasluga svih subjekata za postignute uspjehe
- Očekivanja da djelatnici aktivno osmišljavaju promjene
- Svečane prigode na kojima se promoviraju pozitivna postignuća“

Tako se položaj ravnatelja mijenja, tako se mijenja cjelokupno društvo i predškolska ustanova. Samim time promjene u društveno-kulturnom kontekstu zahtijevaju promjene u okruženju rada predškolske ustanove te promjene u vođenju i upravljanju odgojno obrazovne ustanove. Stoga je ravnatelj u svom radu izložen mnogim faktorima i time ima zadaću uspješno ih integrirati u kvalitetan i transparentan odnos prema svim dionicima u ustanovi i izvan iste.

Uspješan ravnatelj u obrazovnom kontekstu povezuju se s onim koji poznaje organizaciju rada ustanove u svim njezinim internim i eksternim segmentima a koji samim tim ima jasan cilj usklađen s ,misijom i vizijom rada ustanove.

U konačnici, svaka predškolska ustanova ima svoju organizaciju te više ili manje uhodan način rada. Međutim bez obzira na to koliko je dobra organizacija, koliko je uspješno upravljanje i

uhodan tim suradnika, može se uvijek očekivati da su moguće iznenadne situacije u kojima se svaki ravnatelj i svaka predškolska ustanova treba najbolje snaći i ostvariti zadane ciljeve i svrhu. Kako bi u predškolskoj ustanovi promjena bila što učinkovitija potrebno je preispitati stvarnu potrebu te ju dalje razvijati.

## 4. PROBLEM, CILJ RADA I ISTRAŽIVAČKA PITANJA

Danas je nezamislivo baviti se Ranim predškolskim odgojem i obrazovanjem (RPOO) bez kvalitetnog vodstva predškolske ustanove. Stoga se logično nadovezuje potreba da suvremeni odgojni proces iziskuje i suvremeni način vođenja i upravljanja. Ne treba zaboraviti da predškolske ustanove se sastoje, najčešće, od stotinu zaposlenih te upravljanje imovinom raspoređenom na nekoliko objekata što je ekvivalent srednjeg poduzeća u realnom gospodarskom sektoru. Zato se nameću izazovi za sustavno, kontinuirano praćenje i istraživanje ovoga područja koje je od iznimne je važnosti za iniciranje i usmjeravanje promjena u vođenja predškolskih ustanova ali i modifikacija u odgojno-obrazovnoj praksi. Pregled literature omogućuje dublji uvid u vođenje i razvoj predškolskih ustanova te gledišta i promišljanja o toj tematici.

Cilj ovog diplomskog rada je dati sustavni pregled radova u bazama Web of Science (WOS) i Scopus u razdoblju od 2017. godine do 2022. godine koji će omogućiti dublji uvid u vođenje predškolskih ustanova u kontekstu suvremenog obrazovnog procesa. Prema postavljenim kriterijima izdvojeni su radovi koji su detaljnije proučeni kako bi se dali što kvalitetniji i kompleksniji odgovori na istraživačka pitanja. „Sustavni pregled literature objektivan je način pretraživanja, te je svojevrsna nadopuna i nadogradnja postojećih teorija s kojima zajedno ima određene implikacije na samu praksu“ (Nasheeda i sur., 2019:362).

Sukladno postavljenom cilju rada kreirana su slijedeća istraživačka pitanja:

1. Koliki je broj radova selektiranih iz baza WOS i Scopus i gdje su objavljeni u razdoblju od 2017. godine do 2022. godine?
2. Koja je geografska zastupljenost autora (država) u publiciranim radovima i učestalost suradnje u publiciranju radova?
3. Koja je vrsta rada i dizajn?
4. Koje su ključne riječi navedene u radovima s obzirom na godinu publikacije?
5. Koji su ciljevi istraživanja?
6. Koja je primijenjena metoda, tko su sudionici istraživanja i koji se mjerni instrumenti najčešće koriste u istraživanjima?
8. Koji su rezultati istraživanja?

## 5. METODA

U ovom radu koristila se metoda sustavnog pregleda znanstvenih baza i literature. Korišteni su slijedeći koraci u provođenju sustavnog pregleda radova o vođenju predškolskih ustanova u suvremenom odgojnom procesu publiciranih u periodu od 2017.godine do 2022. godine (Nasheeda i sur., 2019:362):

- 1) definiranje kriterija za odabir članaka;
- 2) strategija pretraživanja i identifikacija potencijalnih članaka za pregled;
- 3) izdvajanje relevantnih podataka;
- 4) sažetak, sinteza i interpretacija nalaza.

### 5.1. Kriteriji izbora radova

Za potrebe ovog rada i kreiranje kriterija izbora radova uključivalo je pretraživanje dviju izabranih znanstvenih baza, a to su WOS (Web of Science) i Scopus. Određeni su parametri pretraživanja, vremensko razdoblje, ključne riječi te engleski jezika.

Vremenski period je od 2017. godine do 2022., a ključne riječi na engleskom koje su se pretraživale su:

- rano djetinjstvo / *early childhood* te više izraza koji označavaju sinonime u naprednom pretraživanju (*preschool, preschool educational institution, preschool organization, kindergarten*)
- vodstvo / *leadership* (*identity, strategic, educational leadership, preschool management*)
- ravnatelj predškolske ustanove / *preschool manager* (*the principal*)

Prilikom pretraživanja i određivanja parametara u znanstvenim bazama ključne riječi povezivane su rječicom “AND“, a sinonimi za ravnatelja i RPOO rječicom “OR“. Prilikom pretrage korištene su engleski nazivi ključnih riječi u obje znanstvene baze..

Pretraživanjem znanstvene baze WOS ključnim riječima pronađena su n=120 znanstvena rada, koristeći napredno pretraživanje i filtere za eliminaciju, a to su vremensko razdoblje i engleski jezik, broj je smanjen na n=90, koristeći se alatima naprednog pretraživanja, broj se dodatno smanjio uz pomoć filtera otvoreni pristup i ograničavanje predmetnog područja na društvene znanosti na n=30 znanstvena rada. Odabrano je n=22 znanstvenih radova i članaka koji su

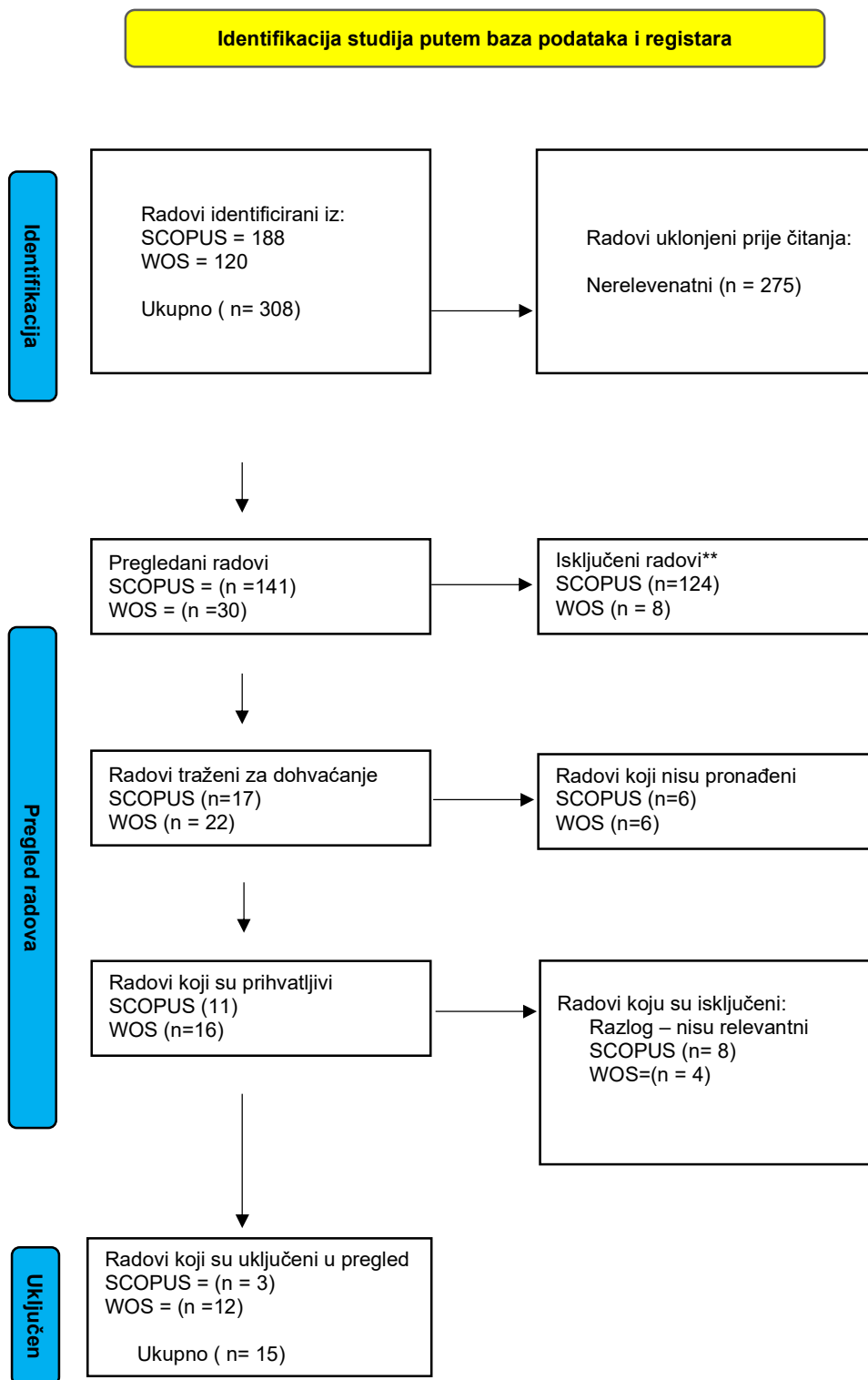
uvršteni Exel tablicu. Nedostupnosti pojedinih radova (n=6) i daljnjim proučavanjem i dubljim pregledom sažetaka i te uvidom u dijelove rada i proučavanje cjelokupnog rada(n=4), izbor radova sveo se na n=12. Sužavanje izbora i uključivanje odnosio se na relevantnost za temu, predmet i cilj istraživanja, povezanost i implikacije na RPOO dok se isključivanje i odbacivanje odnosilo na ne povezanost sadržaja članka prema temi rada i davanju odgovora na neka postavljena istraživačka pitanja.

U znanstvenoj bazi SCOPUS postupak pretraživanja i zadavanja parametara, ključnih riječi i vremensko razdoblje objave radova pronađeno je n = 188, naprednim pretraživanjem i eliminacijom pomoću ponuđenih filtera, a to su engleski jezik, otvoreni pristup člancima cjeloviti rad broj se smanjuje na n =141. Daljnjim filtriranjem po predmetnom području i ograničavanjem na društvene znanosti broj znanstvenih radova znatno se smanjuje na n= 11. Nakon čitanja sažetka izdvojenih radova te kasnijim proučavanjem cjelovitih rada, odabrana su n= 3 znanstvena rada koja će se uvrstiti u Exel tablicu.

Ukupan broj dobivenih radova iz WOS i Scopus znanstvene baze za potrebe ovog preglednog diplomskog rada je n=15 te su uvršteni u tablicu i biti će prikazani u ovom radu.

Kako bi sustavni pregled bio što transparentniji i sažetiji za potrebe ovog rada koristila se metodologija PRISMA, verzija 2020 (The Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses), odnosno PRISMA flow diagram u kojem je jasno opisano što se tražilo, koji je broj radova pronađen u svakoj bazi podataka, razlog isključivanja radova i ukupan broj radova uključenih u konačni pregled. U PRISMA dijagramu 1 prikazan je prethodno opisan postupak odabira radova te smjernice o izvješćivanju sustavnog pregleda. Ovakav sustavni pregled osigurava bolju preglednost, pouzdanost procesa pregleda te sveobuhvatniju procjenu u ekstrahiraju članka koji se razmatraju, te bolje razumijevanje korištenih postupaka u pregledu i gubitku nerelevantnih zapisa tijekom cjelokupnog pregleda, PRISMA dijagram omogućuje bolju transparentnost i sustavan pregled brojeva znanstvenih radova uključenih ili isključenih u svakoj fazi od samog izvora tj. znanstvene baze do konačnog skupa uključenih radova.

Dijagram 1: Prikaz prizme identifikacije studija putem baze podataka i registara



Izrađeno prema: Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD (2020). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews.

U fazi "Identifikacije" detektirana je n = 308 potencijalno selektirana objava, od čega 188 u Scopusu i 120 u WOS-u (Dijagram 1). Kriteriji za uključivanje i isključivanje korišteni tijekom postupka odabira članka navedeni su u Dijagramu 1.

U fazi "Pregled radova", uz primjenu kriterija prihvatljivosti i tijekom pregleda sažetaka, odabrani su radovi koji su prije svega bili dostupni te su se fokusirali na Rani predškolski odgoj i obrazovanje (RPOO) kao i na ravnatelje koji su bili usmjereni, prvenstveno, na aspekte vezane uz vođenje, komunikaciju i motivaciju. Na kraju u fazi „Uključen“ preostalo je 15 radova koji su bili prihvatljivi za čitanje u cijelosti, odnosno ukupan broj članaka koji su uključeni u analizu za potrebe izrade ovog diplomskog preglednog rada.

## 5.2. Strategija pretraživanja i identifikacija radova za pregled

Proces uključivanja i isključivanja radova te strategija pretraživanja i identifikacija radova za pregled prikazana je u Tablici 1. Kriteriji za uključivanje bili su znanstveni radovi iz znanstvenih baza WOS i Scopus, a relevantni su za istraživačku temu i objavljeni su u razdoblju od 2017. godine do 2022. godine.

Tablica 1: Kriteriji uključivanja i isključivanja

| Kriteriji uključivanja  | Kriteriji isključivanja  |
|---|--|
| Empirijski, teorijski radovi iz područja RPOO-a   | Radovi koji nisu iz područja RPOO-a  |
| Radovi koji su vezani za vođenje  | Radovi koji nisu vezani za vođenje   |
| Radovi koji su vezani za ravnatelje   | Radovi koji nisu vezani za ravnatelje  |
| Koncepti koji se odnose na komunikaciju, motivaciju, profesionalne kompetencije, vještine, sposobnosti, suradnju, otpori, konflikti, menadžment ustanove, promjena. | Koncepti koji se ne odnose na komunikaciju, motivaciju, profesionalne kompetencije, vještine, sposobnosti, suradnju, otpori, konflikti, menadžment ustanove, promjena. |

**Izvor:** Modificirano, prema Nasheeda i sur. (2019). A narrative systematic review of life skills education: effectiveness, research gaps and priorities. *International Journal of Adolescence and Youth*, 24:3,362-379. Preuzeto 02.7.2023. s <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02673843.2018.1479278>



### 5.3. Ekstrakcija podataka

U svrhu preglednosti i bolje ekstrakcije prikupljenih podataka te uočavanja relevantnosti i implikaciju te sistematizaciju istraživačkih pitanja kreirana je baza podataka u Excelu koja sadržava slijedeće kategorije:

*redni broj, baza podataka, vrsta dokumenta, godina izdanja, naziv časopisa, izdavač knjige, referenca u APA stilu, naslov rada, , autor/i, država autora (1-10), sažetak, ključna riječ (K1-K6), dostupan (0/1), vrsta rada, dizajn (kvantitativni dizajn, kvalitativni dizajn), svrha/cilj, uzorak, uzorak N, opis uzorka, mjerni instrument/ opis mjernog instrumenta, rezultat (1-5) , implikacija (da/ne), implikacija (1-4) , RPOO, koncepti koji se obrađuju*

Brojevima 1 ili 2 označavalo se u kojoj bazi podataka je pronađen određeni članak pa se tako u rubriku *baza podataka* upisivalo 1 za članke iz baze podataka WOS odnosno 2 za one iz baze Scopus.

U kategoriji *vrsta dokumenta* upisivali su se brojevi od 1 do 5 i to 1 za časopis, 2 za poglavlja u knjigama konferencije, 3 za poglavlje u knjizi, 4 za pregled i 5 za uvodnu riječ urednika.

Godina publiciranja rada upisivala se u kategoriji *godina izdanja*.

U kategoriju *naziv časopisa* naziv časopisa u kojem je rad publiciran.

U kategoriji *Izdavač knjige* se upisivao izdavač knjige, časopisa.

U kategoriji *reference u APA stilu* upisivao se publicirani rad prema APA stilu: autori rada, godina izdanja i naziv rada.

U kategoriju *Država autora*, koja sadrži četiri vodoravne ćelije, a upisivala se pojedinačno država svakog od autora rada.

Kategorija *Autor* sadržavala je ime i prezime svakog autora rada.

Kategorija *Sažetak* sadržavala je originalni sažetak rada na engleskom jeziku koji je kratko opisivao problematiku kojom će se odnosni rad baviti.

Kategorije koje se odnose na *ključne riječi* (K1 do K6) označavale su autorove ključne riječi iz rada.

U kategoriji *Vrsta rada* brojem 1 se označavao teorijski rad, brojem 2 pregledni rad i brojem 3 empirijski rad.

*Dizajn* označuje koja se metoda primjenjivala u radu: 1 – kvantitativna, 2 – kvalitativna, 3 – mix method.

*Kvantitativni dizajn* odnosio se na uzorak u provedenim istraživanjima. Broj 1 označava djecu predškolske dobi, broj 2 učenike (OŠ i SŠ), broj 3 fakultet, broj 4 ravnatelji.

*Kvalitativni dizajn* označava primjenjivanu metodu istraživanja i to 1 za studiju slučaja, 2 za tematsku analizu - fenomenologija (polustukturirani intervju), 3 za narativnu studiju, 4 za etnografsku studiju, 5 za ostalo (navesti).

U kategoriju *Svrha/cilj* upisivao se cilj provedenog istraživanja.

U kategorija *Uzorak* pod broj 1 upisivalo se ako su to bila djeca predškolske dobi, broj 2 se odnosio na roditelje, broj 3 odgajatelji, broj 4 na ravnatelje, a broj 5 ako se odnosilo na obitelj.

U kategoriji *Uzorak N* je trebalo navesti broj sudionika, a u kategoriji *Opis uzorka* opisati tko je uzorak ispitivanja.

U kategoriji *Mjerni instrument* trebalo je navesti koji je to instrument a u kategoriji *Opis mjernog instrumenta* opisati ga.

U kategorije *Rezultat 1 do Rezultat 5* upisivali su se rezultati provedenih istraživanja.

U kategoriju *Implikacije* upisivalo se samo DA ako ih ima i NE ako ih nema te bi ih se u kategorijama *Implikacija 1 do Implikacija 4* iskazalo.

U kategoriju *RPOO*, što je skraćunica za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, se upisivalo DA=1 ili NE=0, ukoliko se rad referirao na područje RPOO-a. To je ujedno i kategorija koja je bila i kriterij uključivanja odnosno isključivanja rada iz sistematskog pregleda.

Kategorija *Koncepti koji se obrađuju* se, kako je i nazivom definirano, odnosi na koncepte koji su zastupljeni i razmatrani u konkretnom radu, a to su *leadership, communication, motivation*, upisivalo se DA=1 ili NE=0.

Sukladno istraživačkim pitanjima, kreirana je Exel tablica u koju su se upisivali podatci prema slijedećim kriterijima:

1. Autor i godina objavljene studije
2. Države (geografska zastupljenost autora/države)
3. Vrsta studije

4. Dizajn studije
5. Ključne riječi
6. Svrha/ cilj istraživanja
7. Uzorak
8. Rezultat

U Tablici 2 prikazani su svi selektirani radovi prema autoru i godini objavljivanja, državi autora, vrsti rada, dizajnu, ključnim riječima, svrsi, uzorku i rezultatima.

Tablica 2: Odabrani radovi

| Rb | Godina izdanja | Autor/i  | Država             | Ključne riječi  | Vrsta rada | Dizajn | Svrha /cilj  | Uzorak | Rezultati  |
|----|----------------|--|--------------------|---|------------|--------|--|--------|--|
| 1. | 2022           | Harju, A   | Sweden             | Practice architectures<br>change of practice<br>leadership<br>childhood education<br>communicative<br>space           | 3          | 3      | Cilj istraživanja je saznati koliko uprave DV-a kombiniraju vodstva iz pedagoškog vodstva (obrazovnog) i vodstva koje se odnosi na poslovanje (npr. ljudski resursi) | 4      | Studija je otkrila da su zadaci uprave u DV-a u sve tri zemlje slični – dva najvažnija zadatka su pedagoško (obrazovno) vodstvo i upravljanje ljudskim resursima kroz kvalitetnu komunikaciju. Činjenica je da je da je provedba zadataka varirala ovisno o kulturnom kontekstu svake zemlje.  |
| 2. | 2021           | Moshel, S;<br>Berkovich,<br>I  | Israel             | school principals<br>pedagogical<br>leadership<br>role- conflict<br>ambiguity   | 3          | 2      | Cilj ove studije oslanja se na teoriju uloga kako bi razumjela doprinos nadređenih dizajnu uloga menadžmenta na srednjoj razini, s naglaskom na stilove vodstva.     | 4      | Rezultati pokazuju da na temelju intervjua možemo identificirati smo četiri tipa modela vodstva srednje razine: pedagoški, podržavajući, model promjene i administrativni.   |
| 3. | 2021           | Fernandez-<br>Collazos,<br>L; Nunez-<br>Lira, LA;<br>Morales,<br>JNS;<br>Rivera-<br>Zamudio, J | Peru               | instructional<br>programs<br>educational<br>management<br>educational<br>administration<br>professional<br>competency | 3          | 3      | Cilj ovog istraživanja je utvrditi učinak intervencijskog programa osposobljavanja za upravljanje kurikulumom u javnim predškolskim ustanovama.                      | 4      | Rezultati su pokazali progresivne i pozitivne učinke u svakom tretmanu upravljanja nastavnim planom i programom, jačajući kompetencije ravnatelja u pogledu planiranja, ocjenjivanja, pedagoške pratnje i zajednica učenja.  |
| 4. | 2021           | To,<br>KH and Yi<br>n, HB  | Peoples R<br>China | principal leadership<br>emotional labour<br>process model<br>emotion regulation<br>strategies<br>kinergarten          | 3          | 2      | Cilj je razumijevanje emocionalnog rada ravnatelja vrtića kroz identificiranje strategija regulacije emocija koje koriste  | 4      | Prvo, ističe niz emocionalnih strategija koje ravnatelji mogu koristiti za poboljšanje psihosocijalne klime u vrtiću. Uz strategije usmjerene na prezentaciju primjerenih prikaza, ravnatelje se potiče da dobro iskoriste svoju autonomiju kako bi modificirali situacije i odnose u vrtićima sprječavanjem. Drugo, ravnatelji se također potiču da vode brigu o svojoj |

|         |  |                 |   |   |   |   |   |   |  |
|---------|--|-----------------|---|---|---|---|---|---|--|
|         |  |                 |   |   |   |   |   |   | emocionalnoj dobrobiti povlačenjem i strategijama regulacije međuljudskih emocija. |
| 5. 2020 | Perlman, M; Howe, N; Gulyas, C; Falenchuk, O.                | Canada          | children program skills perceptions leadership literacy   | 3 | 2 | Cilj je bio istražiti povezanost između karakteristika ravnatelja, njihove prakse u nadziranju nastavnika i kvalitete učionica u njihovim centrima                  | 4 | Rezultati pokazuju učinke središnje razine na kvalitetu, te naglašavaju potrebu za daljnjim istraživanjem o tome potiču li ravnatelji kvalitetu ustanove i na koji način.   |  |
| 6. 2020 | Pan, Y.J; Liu, Y; Yang, Q.Q; Zheng, X.L.; Wu, X.; Song, L.Q. | Peoples R China | Classroom quality Fiscal funding Instructional management Organizational resources Teacher salary Child-teacher ratio | 3 | 1 | Cilj studije je ispitati koja je razina interaktivnih učinaka organizacijskih resursa na kvalitetu u 90 kineskih dječjih vrtića                                     | 4 | Rezultati su otkrili da je prosječna mjesečna plaća nastavnika, omjer djece i nastavnika i upravljanje nastavom imaju značajnu izravnu povezanost s kvalitetom nastave, dok trogodišnje prosječno financiranje ima značajno pozitivnu povezanost s upravljanjem nastavom i značajnu neizravnu povezanost s kvalitetom nastave. Raspon i standardna devijacija pokazuju da su prosječno trogodišnje fiskalno financiranje, prosječne mjesečne plaće učitelja i omjeri broja djece i učitelja dramatično varirali po vrtićima unutar okruženja zajedničke politike. |  |
| 7. 2020 | Moshel, S., Berkovich, I.                                    | Israel          | Early childhood education kindergarten leader identity middle management mid-level managers preschool education       | 3 | 1 | Cilj ove studije je istražiti stvaranje smisla voditelja ranog djetinjstva (ECL) u početnoj fazi njihove nove uloge menadžera                                       | 4 | Analiza je otkrila da nova upravljačka uloga postavlja tri izazova u svezi identiteta: moć, glas i međuljudska lojalnost. Ravnatelji se nose s tim izazovima preuzimajući različite vrste identiteta vođe, predstavnika ustanove, suputnika i medijatora.   |  |
| 8. 2020 | Alhamad,N., Rathwan,A .M., Rababah,E.                        | Jordan          | Digital Age Requirements Early Childhood Education ICT Employment in Education Kindergarten Principals                | 3 | 2 | Cilj ovog istraživanja bio je procijeniti potrebe za osposobljavanjem ravnatelja dječjih vrtića u svjetlu zahtjeva digitalnog doba iz njihove vlastite perspektive. | 4 | Rezultati su pokazali da nema značajnih statističkih razlika između procjena ispitanika u pogledu akademske kvalifikacije, godina iskustva ili vlasništva nad vrtićem.  |  |

Training Needs

|     |      |                            |           |   |   |   |  |   |   |
|-----|------|----------------------------|-----------|---|---|---|--|---|---|
| 9.  | 2020 | Gibbs, L.                  | Australia | Leadership<br>emergence<br>leadership<br>development<br>practice architectures<br>mini-ethnographic<br>case study<br>early childhood<br>education | 3 | 2 | Cilj rada je istraživanje razvoja vodstva u ECE-u opisujući kvalitativno australsko istraživanje koje je istraživalo kultiviranje vodstva.   | 4 | Rezultati studije sugeriraju da je praksa vođenja temelj za položajne uloge vodstva i omogućena je arhitekturom prakse organizacije. Arhitekture prakse obuhvaćaju kulturno-diskurzivne, materijalno-ekonomske i društveno-političke aranžmane. Aranžmani, pronađeni unutar organizacija, uključivali su kulture povjerenja, korištenje profesionalnog znanja i jezika, kolaborativni razvoj filozofije, demokratsku raspodjelu resursa, dijeljenje moći i otvorenost za aktivizam, deskripciju i kreativnost. Takvi aranžmani igraju važnu ulogu u nastanku i razvoju vođenja i stoga nude organizacijama alternativne načine za razmatranje njegovanja vođenja. |
| 10. | 2019 | Lunneblad, J.,; Garvis, S. | Sweden    | leadership<br>public managment<br>directors<br>preschool  | 3 | 2 | Cilj ove studije je fokusirati na tri pitanja unutar švedskog konteksta:<br>(1) Kako ravnatelji predškolskih ustanova gledaju na pozitivno vodstvo?<br>(2) Kako ravnatelji predškolskih ustanova gledaju na pedagoško vodstvo u odnosu na roditelje?<br>(3) Kako ravnatelji predškolskih ustanova misle da gospodarstvo utječe na vodstvo predškolskih ustanova? | 4 | Rezultati prikazuje složenost s kojom se ravnatelji predškolskih ustanova suočavaju u svom svakodnevnom radu dok upravljaju podučavanjem i radom s osobljem, radom s roditeljima i roditeljskim brigama te utjecajem proračuna na odluke o predškolskoj ustanovi. Ravnatelji predškolskih ustanova opisuju svoje vodstvo kao tri uloge: trener, organizator i generalni šef unutar rastuće neoliberalne kulture u Švedskoj.   |
| 11. | 2019 | Hakansson, J.              | Sweden    | preschool manager<br>leadership<br>systematic<br>work<br>strategies<br>expetations  | 3 | 2 | Cilj ovog istraživanja je dati doprinos razumijevanju vodstva predškolskih ustanova u sustavnom kvalitetnom radu u švedskom kontekstu predškolskog obrazovanja.  | 4 | Zaključaka studije je da bi naglasak vodstva predškolske ustanove na organizacijskim rješenjima mogao ometati razvoj kvalitete predškolske ustanove.  |

|     |      |  |                    |  |   |   |   |   |   |
|-----|------|--|--------------------|--|---|---|---|---|---|
| 12. | 2019 | Wang, P.P.,<br>Deng, X.R.,<br>Li, X.W.,<br>Dong, Y.,<br>Jiao, R.K. | Peoples R<br>China | kindergarten<br>principal<br>organizational<br>climate<br>transformational<br>leadership<br>latent class analysis      | 3 | 2 | Cilj je klasificirati karakteristike transformacijskog vodstva među ravnateljima dječjih vrtića i ispitati njihov odnos s organizacijskom klimom. | 4 | Rezultati: Utvrđene su tri latentne klase, uključujući skupine visoke razine (68,8%), skupine brige (35,7%) i skupine vrlina (5,3%). Postojale su značajne razlike u rezultatima podrške, smjernica, restriktivnog ponašanja, ponašanja kolega, intimnog ponašanja i neangažiranosti između grupa. Što se tiče podrške, kolege i intimnog ponašanja, skupina na visokoj razini imala je najviše ocjene, a slijedili su je skupina brižnosti i vrline. Što se tiče restriktivnog i neangažiranog ponašanja, najviše ocjene dobila je skupina vrlina, zatim skupina vrlina brige i skupina visoke razine. |
| 13. | 2018 | Chan, C.W.   | Peoples R<br>China | kindergarten<br>early childhood<br>education<br>leadership<br>strategic leadership                                     | 3 | 1 | cilj je istražiti koliko dobro voditelji vrtića prakticiraju strateško vodstvo i obuhvaćaju ga u razvoju programa pripreme ravnatelja             | 4 | Učinkoviti strateški lideri bit će sposobniji konfigurirati i iskoristiti ljudski i društveni kapital te integrirati vanjske resurse s unutarnjim resursima u pokušaju stvaranja veće vrijednosti za organizaciju. Također će moći voditi svoje organizacije kroz labirint promjena i prilagoditi svoje znanje i vještine za suočavanje sa situacijama koje se razlikuju jedna od druge   |
| 14. | 2017 | Marzec, B.   | Poland             | Preschool,<br>educational<br>institution,<br>competition<br>Promotion, actions,<br>dissemination,<br>educational offer | 3 | 3 | cilj je sagledati kako dječji vrtić počinje voditi brigu o „Odnosima s javnošću“ i stvara odgovarajuću sliku o sebi                               | 4 | Kao rezultat istraživanja, zaključeno je da su odnosi s javnošću u poljskim vrtićima planirana, svjesna i dugoročna aktivnost.  |
| 15. | 2017 | Nasriah,N<br>Milfayetty,<br>S., ;<br>Sitompul,<br>H.               | Indonesia          | work motivation<br>the performance   | 3 | 1 | Cilj ovog istraživanja bila je utvrditi povezanost radne motivacije s učinkom ravnateljice dječjeg vrtića u gradu Medan                           | 4 | Rezultat ukazuje na pozitivnu vezu između radnih motivacija i učinka ravnatelja vrtića, što znači da što je je bolja motivacija za posao ravnatelja vrtića time je i bolji učinak ravnatelja vrtića.  |

Izvor: autorica

## **6. REZULTATI I RASPRAVA**

Ovaj pregled radova pokušavao je odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja:

1. Koliki je broj radova selektiranih iz baza WOS i Scopus i gdje su objavljeni u razdoblju od 2017. godine do 2022. godine?
2. Koja je geografska zastupljenost autora (država) u objavljenim radovima te učestalost suradnje u objavljivanju radova?
3. Koja je vrsta i dizajn objavljenog rada?
4. Koje su sve ključne riječi navedene prema godini izdanja publikacije?
5. Koji su ciljevi rada i teme istraživane?
6. Tko su bili sudionici u istraživanju?
7. Koji su mjerni instrumenti u istraživanju?
8. Koji su rezultati dobiveni provedenim istraživanjima?

U nastavku su prikazani rezultati sistematskog pregleda radova prema postavljenim istraživačkim pitanjima.



## 6.1. Broj objavljenih radova u razdoblju 2017. -2022. godine u bazam WOS i Scopus

U Tablici 3 prikazani su naslovi radova, uključujući autore i godinu objave u razdoblju od 2017. do 2022. godine. te baza podataka iz koje su radovi selektirani.

Tablica 3: Selektirani radovi u bazama WOS i Scopus (2017.-2022.)

| RB  | Autor/i   | Godina izdanja | Naslov rada  | Baza podataka |
|-----|---|----------------|--|---------------|
| 1.  | Harju, A.   | 2022           | Leading change of practice: a study of challenges and possibilities from the position of preschool management  | 1             |
| 2.  | Moshel, S; Berkovich, I.  | 2021           | Supervisors as definers of a new middle-level managers' leadership model: Typology of four middle-level leadership prototypes in early childhood education | 1             |
| 3.  | Fernandez-Collazos, L; Nunez-Lira, LA; Morales, JNS; Rivera-Zamudio, J. | 2021           | Generating Leaders for Curriculum Management in Times of Pandemic  | 1             |
| 4.  | To, KH and Yin, HB  | 2021           | Being the Weather Gauge of Mood: Demystifying the Emotion Regulation of Kindergarten Principals  | 1             |
| 5.  | Perlman, M; Howe, N; Gulyas, C; Falenchuk, O.                           | 2020           | Associations between Directors' Characteristics, Supervision Practices and Quality of Early Childhood Education and Care Classrooms                        | 1             |
| 6.  | Pan, YJ; Liu, Y; Yang, QQ; Zheng, XL; Wu, X; Song, LQ                   | 2020           | Interactive effects of kindergarten organizational resources on classroom quality in an era of universalizing ECE in China                                 | 1             |
| 7.  | Moshel, Smadar; Berkovich, Izhak  | 2020           | Navigating ambiguity: Early childhood leaders' sense-making of their identity in a new mid-level role  | 1             |
| 8.  | Alhamad, N., Rathwan, A.M., Rababah, E                                  | 2020           | Training Needs for Kindergarten Principals in the Light of Digital Age Requirements  | 2             |
| 9.  | Gibbs, L.   | 2020           | Leadership emergence and development: Organizations shaping leading in early childhood education   | 2             |
| 10. | Lunneblad, J; Garvis, S.  | 2019           | A study of Swedish preschool directors' perspectives on leadership and organization  | 1             |
| 11. | Hakansson, J.   | 2019           | Leadership for learning in the preschool: Preschool managers' perspectives on strategies and actions in the systematic quality work                        | 1             |
| 12. | Wang, PP; Deng, XR; Li, XW; Dong, Y; Jiao, RK                           | 2019           | Latent Classes of Principals' Transformational Leadership and the Organizational Climate of Kindergartens  | 1             |
| 13. | Chan, C.W.  | 2018           | Leading today's kindergartens: Practices of strategic leadership in Hong Kong's early childhood education  | 2             |
| 14. | Marzec, B. (Marzec, Bożena)   | 2017           | Presentation and dissemination of educational offer by preschool educational institutions in Poland  | 1             |
| 15. | Nasriah; Milfayetty, Sri; Sitompul, Harun                               | 2017           | The Relationship between Work Motivations and the Performance of Kindergarten Principals in Medan City   | 1             |

Legenda: WOS=1, Scopus=2

Prilikom pregleda znanstvenih baza WOS i Scopus u Tablici 3 izlučili smo selektirane radove koji odgovaraju na istraživačka pitanja. Uzimajući u obzir kriterije uključivanja i isključivanja, daljnja analiza se odnosila na ukupno 15 radova (N=15) od kojih 12 radova iz baze WOS i 3 rada iz baze Scopus.

U Tablici 4 prikazani su objavljeni radovi prema godini publiciranja

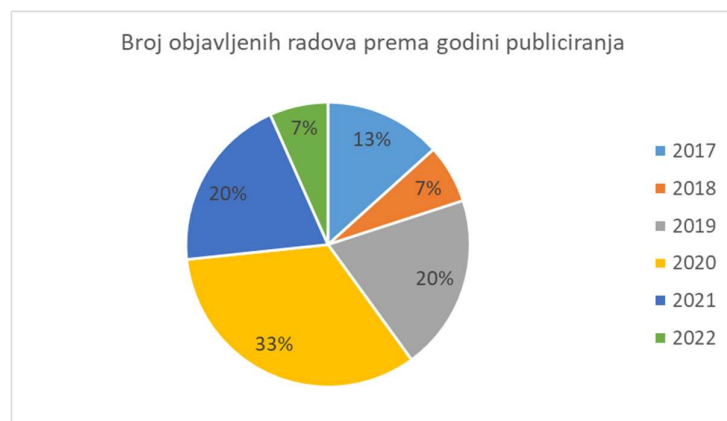
Tablica 4: Broj objavljenih radova prema godini publiciranja

| Godina izdanja | N         | %           |
|----------------|-----------|-------------|
| 2022           | 1         | 7%          |
| 2021           | 3         | 20%         |
| 2020           | 5         | 33%         |
| 2019           | 3         | 20%         |
| 2018           | 1         | 7%          |
| 2017           | 2         | 13%         |
| <b>Ukupno</b>  | <b>15</b> | <b>100%</b> |

U navedenoj Tablici 4 i Grafikonu 1 prikazani su radovi prema godini objavljivanja. Vidljivo je kako je najviše radova objavljeno u 2020. godini (n=5), dok je za 2019. i 2021. godini objavljeno po 1/5 radova (20%) (n=3, za svaku godinu). U 2017. godini objavljeno je 13% ukupno selektiranih radova. U prvoj polovici 2023. godine nije objavljen niti jedan rad.

U Grafikonu 1 prikazan je broj objavljenih radova prema godini objavljivanja.

Grafikon 1: Broj objavljenih radova prema godini objavljivanja



## 6.2. Geografska zastupljenost autora (država) u publiciranim radovima

U nastavku ćemo u tablici 5 razmotriti ćemo geografsku zastupljenost zemlje autora publiciranih radova.

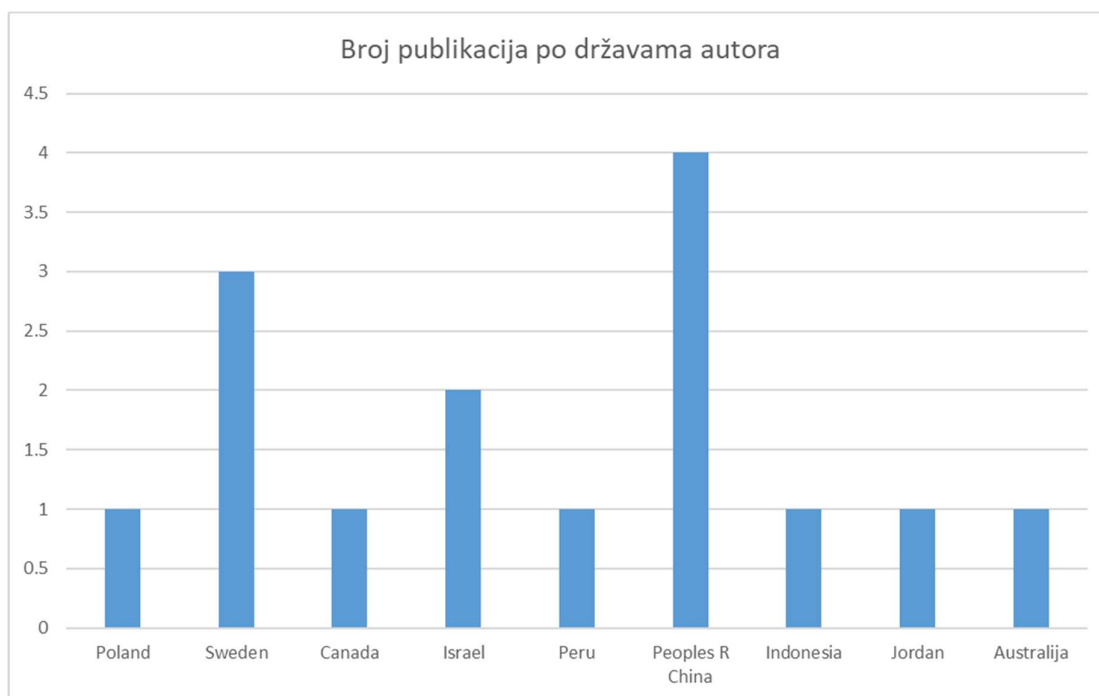
Tablica 5: Geografska zastupljenost autora (država) u objavljenim radovima

| RB  | Godina izdanja | Autor/i   | Država autora   | Kontinent     |
|-----|----------------|---|-----------------|---------------|
| 1.  | 2022           | Harju, A.   | Sweden          | Europe        |
| 2.  | 2021           | Moshel, S; Berkovich, I.  | Israel          | Asia          |
| 3.  | 2021           | Fernandez-Collazos, L; Nunez-Lira, LA; Morales, JNS; Rivera-Zamudio, J. | Peru            | South America |
| 4.  | 2021           | To, KH and Yin, H.B.  | Peoples R China | Asia          |
| 5.  | 2020           | Perlman, M; Howe, N; Gulyas, C; Falenchuk, O.                           | Canada          | North America |
| 6.  | 2020           | Pan, YJ; Liu, Y; Yang, QQ; Zheng, XL; Wu, X; Song, L.Q.                 | Peoples R China | Asia          |
| 7.  | 2020           | Moshel, S.; Berkovich, I.   | Israel          | Asia          |
| 8.  | 2020           | Alhamad,N., Rathwan,A.M., Rababah,E.                                    | Jordan          | Asia          |
| 9.  | 2020           | Gibbs, L.   | Australia       | Australia     |
| 10. | 2019           | Lunneblad, J; Garvis, S.  | Sweden          | Europe        |
| 11. | 2019           | Hakansson, J.   | Sweden          | Europe        |
| 12. | 2019           | Wang, P.P.; Deng, X.R.; Li, X.W.; Dong, Y; Jiao, R.K.                   | Peoples R China | Asia          |
| 13. | 2018           | Chan, C.W.  | Peoples R China | Asia          |
| 14. | 2017           | Marzec, B.  | Poland          | Europe        |
| 15. | 2017           | Nasriah; Milfayetty, Sri; Sitompul, H.                                  | Indonesia       | Asia          |

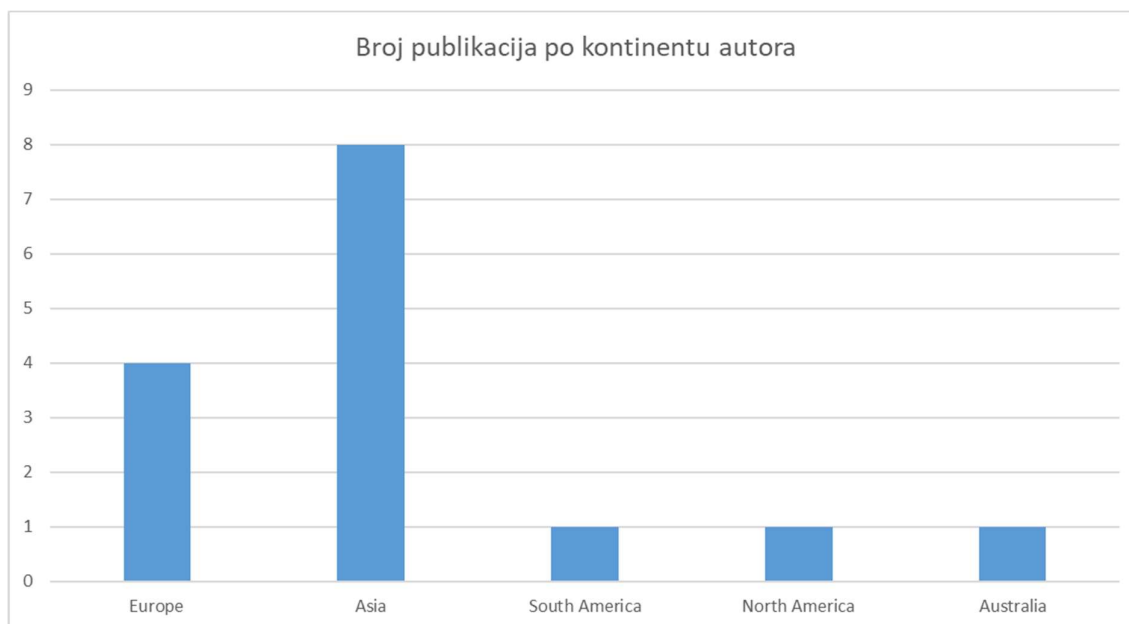
Iz Tablice 5 i Grafikona 2 i 3 možemo zaključiti da autori iz NR Kine imaju najviše objavljenih radova (4 rada), potom slijedi Švedska s tri rada i Izrael s dva rada. Ostale zemlje kao što su Poljska, Kanada, Peru, Jordan, Indonezija i Australija imaju objavljen po jedan rad. Najviše radova dolazi iz Azije (n=8), zatim iz Europe (n=4), dok iz Sjeverne i Južne Amerike te Australije dolazi po jedan rad.

Grafikon 2 prikazuje broj radova prema godini objavljivanja te Grafikon 3 prikazuje radove objavljene prema kontinentu autora

Grafikon 2: Broj objavljenih radova prema godini objavljivanja



Grafikon 3: Broj publikacija po kontinentu



### 6.3. Vrsta i dizajn objavljenih radova

U Tablici 6 prikazujemo vrstu rada budući da je riječ o teorijskom, preglednom i empirijskom radu

Tablica 6: Vrsta objavljenog rada prema publikaciji

| RB  | Naziv časopisa  | Vrsta dokumenta |
|-----|---|-----------------|
| 1.  | Educational action research   | 3               |
| 2.  | Leadership and policy in schools  | 3               |
| 3.  | International journal of early childhood special education  | 3               |
| 4.  | Asia-pacific education researcher   | 3               |
| 5.  | Early education and development   | 3               |
| 6.  | International journal of educational research   | 3               |
| 7.  | Educational management administration & leadership  | 3               |
| 8.  | International Journal of Early Childhood Special Education  | 3               |
| 9.  | Educational Management Administration and Leadership  | 3               |
| 10. | Early child development and care  | 3               |
| 11. | Educational management administration & leadership  | 3               |
| 12. | Frontiers in psychology   | 3               |
| 13. | Educational management administration & leadership  | 3               |
| 14. | Science and Education   | 3               |
| 15. | 2nd Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership (AISTEEL) | 3               |

Legenda: 1= teorijski rad, 2= Pregledni rad, 3=empirijski rad

Uvidom u tablicu br. 6 možemo zaključiti da su svi selektirani radovi empirijskog značenja (100%).

U dolje navedenoj tablici br. 7 raščlanjen je dizajn empirijskih radova, odnosno naznačili smo je li istraživanje u članku prikazano kvalitativnom ili kvantitativnom metodom ili je pak u pitanju mix metoda.

U Tablici 7 podijeljen je dizajn empirijskih radova, odnosno naznačeno je dali se radi o u članku o provedenom kvalitativnim ili kvantitativnom metodom ili je u pitanju mix metoda

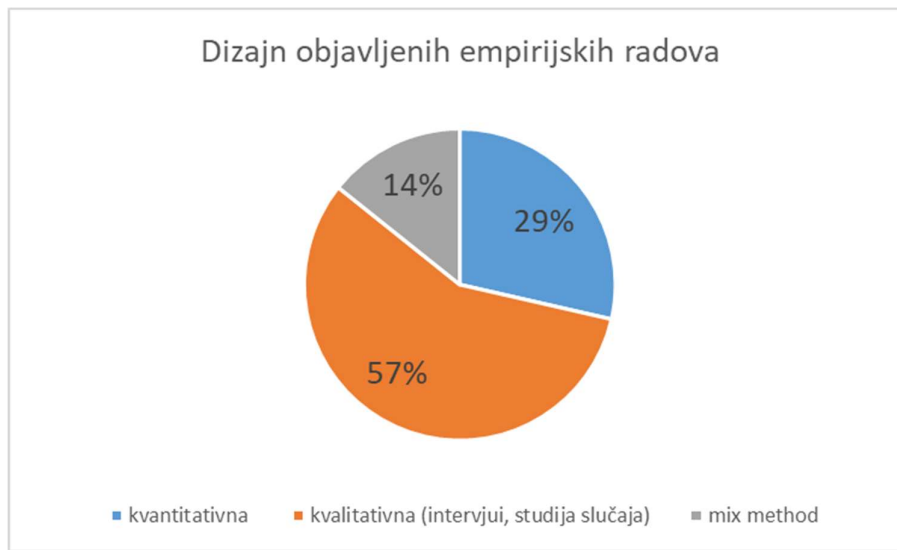
Tablica 7: Dizajn empirijskih radova

| RB  | Naslov rada  | Dizajn |
|-----|--|--------|
| 1.  | Leading change of practice: a study of challenges and possibilities from the position of preschool management  | 3      |
| 2.  | Supervisors as definers of a new middle-level managers' leadership model: Typology of four middle-level leadership prototypes in early childhood education | 2      |
| 3.  | Generating Leaders for Curriculum Management in Times of Pandemic  | 3      |
| 4.  | Being the Weather Gauge of Mood: Demystifying the Emotion Regulation of Kindergarten Principals  | 2      |
| 5.  | Associations between Directors' Characteristics, Supervision Practices and Quality of Early Childhood Education and Care Classrooms                        | 2      |
| 6.  | Interactive effects of kindergarten organizational resources on classroom quality in an era of universalizing ECE in China                                 | 1      |
| 7.  | Navigating ambiguity: Early childhood leaders' sense-making of their identity in a new middle-level role   | 1      |
| 8.  | Training Needs for Kindergarten Principals in the Light of Digital Age Requirements  | 2      |
| 9.  | Leadership emergence and development: Organizations shaping leading in early childhood education   | 2      |
| 10. | A study of Swedish preschool directors' perspectives on leadership and organization  | 2      |
| 11. | Leadership for learning in the preschool: Preschool managers' perspectives on strategies and actions in the systematic quality work                        | 2      |
| 12. | Latent Classes of Principals' Transformational Leadership and the Organizational Climate of Kindergartens  | 2      |
| 13. | Leading today's kindergartens: Practices of strategic leadership in Hong Kong's early childhood education  | 1      |
| 14. | Presentation and dissemination of educational offer by preschool educational institutions in Poland  | 3      |
| 15. | The Relationship between Work Motivations and the Performance of Kindergarten Principals in Medan City   | 1      |

Legenda :1=kvantitativni dizajn, 2=kvalitativni dizajn, 3= mix metoda

Slijedi grafikoni koji prikazuju dizajn objavljenih empirijskih radova

Grafikon 4: Dizajn objavljenih empirijskih radova



U gore prikazanoj Tablici 7 i Grafikonu 4 više od polovice radova (njih 57%) bazirano je na kvalitativnom dizajnu istraživanja, dok je 29% korišten za kvantitativni istraživački dizajn, odnosno u 14% nalaze se radovi u mix metodi.

Tablica 8 prikazuje ključne riječi autora u selektiranim člancima prema godini izdanja publikacije

Tablica 8: Ključne riječi navedene prema godini izdanja publikacije

| RB  | Godina izdanja | Ključne riječi   |
|-----|----------------|--|
| 1.  | 2022           | Practice architectures, change of practice, leadership, childhood education, communicative space                               |
| 2.  | 2021           | School principals, pedagogical, leadership, role- conflict, ambiguity  |
| 3.  | 2021           | Instructional programs, educational management, educational administration, professional competency                            |
| 4.  | 2021           | Principal leadership, emotional labor, process model, emotion regulation strategies, kindergarten                              |
| 5.  | 2020           | Children, program, skills, perceptions, leadership, literacy   |
| 6.  | 2020           | Classroom quality, Fiscal funding, Instructional management, Organizational resources, Teacher salary, Child-teacher ratio     |
| 7.  | 2020           | Early childhood education, kindergarten, leader identity, middle management, mid-level managers, preschool education           |
| 8.  | 2020           | Digital Age Requirements, Early Childhood Education, ICT Employment in Education, Kindergarten Principals, Training Needs      |
| 9.  | 2020           | Leadership, emergence, leadership development, practice architectures, mini-ethnographic case study, early childhood education |
| 10. | 2019           | Leadership, public management, directors, preschool  |
| 11. | 2019           | Preschool manager, leadership, systematic quality work, strategies, expectations   |
| 12. | 2019           | Kindergarten, principal, organizational climate, transformational leadership, latent class analysis                            |
| 13. | 2018           | Kindergarten, early childhood education, leadership, strategic leadership  |
| 14. | 2017           | Preschool educational institution, competition, promotion, actions , dissemination, educational offer                          |
| 15. | 2017           | Work motivation, the performance   |

U svim člancima su kao ključne riječi izdvojeni izrazi na engleskom jeziku što se u potpunosti podrazumijeva s obzirom na stupanj korištenje engleskog jezika. Korištene su pojmovi koji označavaju ranu i predškolsku dob (*early childhoud, preschool education*) zatim sintagme za ustanove predškolskog odgoja (*preschool educatonal institution, preschool organization, kindergarten*). Kad govorimo o pojmu vodstva onda uz pojam *leadership* kao sinonimi pretraživali su se *educational leadership, preschool managment* ali i *leadership development*). Pretražujući pojam ravnatelja u predškolskoj ustanovi uzimali smo u obzir slijedeće pojmove - *preschool manager, the principal*. Iako smo vrlo često u pretraživanju literature nailazili na usavršavanje pretežito odgajatelja i drugih članova stručnog tima, nama je izričiti fokus bio na isticanju pojmova koji su se uglavnom odnosili na ravnatelje odnosno na osobe koje vode predškolske ustanove.



## 6.4. Ciljevi radova

U Tablici 9. prikazuju se ciljevi analiziranih radova.

Tablica 9: Ciljevi rada

| RB  | Godina izdanja | Svrha /Cilj  |
|-----|----------------|--|
| 1   | 2022           | Cilj istraživanja je saznati koliko uprave DV-a kombiniraju vodstva iz pedagoškog vodstva (obrazovnog) i vodstva koje se odnosi na poslovanje (npr. ljudski resursi)   |
| 2   | 2021           | Cilj ove studije oslanja se na teoriju uloga kako bi razumjela doprinos nadređenih dizajnu uloga menadžmenta na srednjoj razini, s naglaskom na stilove vodstva.   |
| 3   | 2021           | Cilj ovog istraživanja je utvrditi učinak intervencijskog programa osposobljavanja za upravljanje kurikulumom u javnim predškolskim ustanovama.  |
| 4   | 2021           | Cilj se odnosi na razumijevanje emocionalnog rada ravnatelja vrtića kroz identificiranje strategija regulacije emocija koje koriste  |
| 5   | 2020           | Cilj istraživanja je povezanost između karakteristika ravnatelja, njihove prakse u nadziranju nastavnika i kvalitete učionica u njihovim centrima  |
| 6   | 2020           | Cilj studije je ispitati koja je razina interaktivnih učinaka organizacijskih resursa na kvalitetu u 90 kineskih dječjih vrtića  |
| 7   | 2020           | Cilj ove studije je istražiti stvaranje smisla voditelja ranog djetinjstva (ECL) u početnoj fazi njihove nove uloge menadžera  |
| 8   | 2020           | Cilj ovog istraživanja bio je procijeniti potrebe za osposobljavanjem ravnatelja dječjih vrtića u svjetlu zahtjeva digitalnog doba iz njihove vlastite perspektive.  |
| 9   | 2020           | Cilj rada je istraživanje razvoja vodstva u ECE-u opisujući kvalitativno australsko istraživanje koje je istraživalo kultiviranje vodstva.   |
| 10  | 2019           | Cilj ove studije je fokusirati na tri pitanja unutar švedskog konteksta:<br>(1) Kako ravnatelji predškolskih ustanova gledaju na pozitivno vodstvo?<br>(2) Kako ravnatelji predškolskih ustanova gledaju na pedagoško vodstvo u odnosu na roditelje?<br>(3) Kako ravnatelji predškolskih ustanova misle da gospodarstvo utječe na vodstvo predškolskih ustanova? |
| 11  | 2019           | Cilj ovog istraživanja je dati doprinos razumijevanju vodstva predškolskih ustanova u sustavnom kvalitetnom radu u švedskom kontekstu predškolskog obrazovanja.  |
| 12  | 2019           | Cilj je klasificiranje karakteristika transformacijskog vodstva među ravnateljima dječjih vrtića i ispitati njihov odnos s organizacijskom klimom.   |
| 13  | 2018           | Cilj je istražiti koliko dobro voditelji vrtića prakticiraju strateško vodstvo i obuhvaćaju ga u razvoju programa pripreme ravnatelja  |
| 14. | 2017           | Cilj ove studije je sagledati kako dječji vrtić počinje voditi brigu o „Odnosima s javnošću“ i stvara odgovarajuću sliku o sebi  |
| 15  | 2017           | Cilj ovog istraživanja je utvrditi povezanost radne motivacije s učinkom ravnateljice dječjeg vrtića u gradu Medan   |

Cilj ovih radova uglavnom se svodio na poboljšanje kvalitete vođenja i upravljanja predškolskim ustanovama, s posebnim naglaskom na strateško vodstvo. Zanimljivo je bilo vidjeti stilove vodstva te koherentnost vodstva na dvije razine: stručnoj i poslovnoj. Znatni doprinos dan je na razini dodatnog osposobljavanja ravnatelja u ulogama vođenja predškolskih ustanova. Također,

dio radova je ukazivao na povezanost između karakteristika ravnatelja te njihove prakse u upravljanju ljudskim potencijalima u matičnim ustanovama.

### 6.5. Pojavnost istraživačkih koncepata

Nadalje je prikazana Tablica 10 prema preglednim radovima a koji su se odnosili na pojavnost istraživačkih koncepata a koji su se odnosili na vodstvo (*Leadership*), komunikaciju (*Communication*) i motivaciju (*Motivation*).

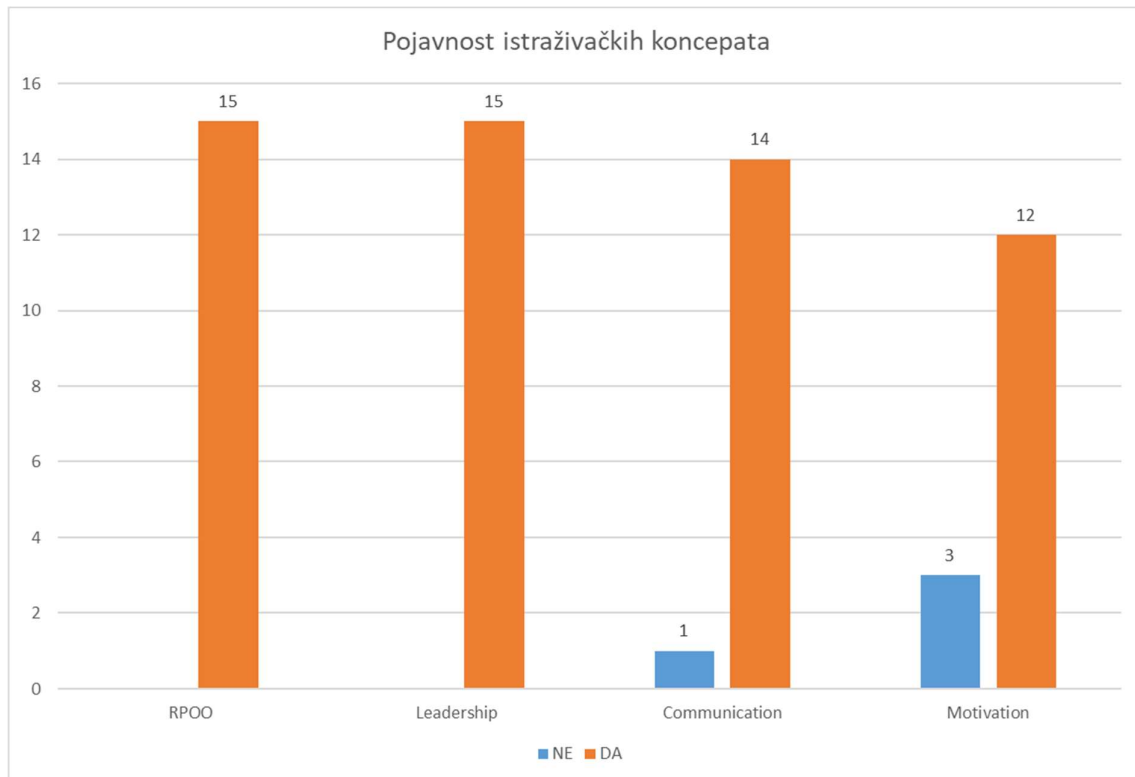
Tablica 10: Pojavnost istraživačkih koncepata

| RB | Godina izdanja | RPOO | Leadership | Communication | Motivation |
|----|----------------|------|------------|---------------|------------|
| 1  | 2022           | 1    | 1          | 1             | 1          |
| 2  | 2021           | 1    | 1          | 1             | 1          |
| 3  | 2021           | 1    | 1          | 1             | 1          |
| 4  | 2021           | 1    | 1          | 1             | 1          |
| 5  | 2020           | 1    | 1          | 1             | 1          |
| 6  | 2020           | 1    | 1          | 1             | 1          |
| 7  | 2020           | 1    | 1          | 1             | 1          |
| 8  | 2020           | 1    | 1          | 1             | 1          |
| 9  | 2020           | 1    | 1          | 1             | 1          |
| 10 | 2019           | 1    | 1          | 1             | 1          |
| 11 | 2019           | 1    | 1          | 1             | 0          |
| 12 | 2019           | 1    | 1          | 1             | 1          |
| 13 | 2018           | 1    | 1          | 0             | 0          |
| 14 | 2017           | 1    | 1          | 1             | 0          |
| 15 | 2017           | 1    | 1          | 1             | 1          |

Svi odabrani radovi bavili su se konceptom ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Koncept *vođenja (Leadership)* je zastupljen u svim radovima i iznosi 100%. Slijedeći najzastupljeniji koncept je *komunikacija (Communication)* s 93,33% zastupljenosti, dok treći po frekvenciji zastupljenosti je koncept *motivacije (Motivation)* s isto tako visokim stupnjem zastupljenosti od 80 posto.

Dobiveni rezultati iz Tablice 10 prikazani su u Grafikonu 5 a odnose se na pojavnost istraživačkih koncepata

Grafikon 5: Pojavnost istraživačkih koncepata



## 6.6. Primijenjena metoda /uzorak/mjerni instrumenti

U Tablici 12 prikazuje se primijenjena metoda ( uzorak i mjerni instrumenti)

Tablica 12: Primijenjena metoda /uzorak/mjerni instrumenti

| RB | Godina izdanja | Autori                               | Naziv rada   | METODA<br>dizajn studije/uzorak/ mjerni instrument  |
|----|----------------|--------------------------------------|--|---|
| 1  | 2022           | Harju, A.                            | Leading change of practice: a study of challenges and possibilities from the position of preschool management  | Mix method, ravnatelji dječjih vrtića (N=100), anketa   |
| 2  | 2021           | Moshel, S.; Berkovich, I.            | Supervisors as definers of a new middle-level managers' leadership model: Typology of four middle-level leadership prototypes in early childhood education | Kvalitativna metoda, ravnatelji dječjih vrtića(N=25), polustrukturirani intervju                              |
| 3  | 2021           | Fernandez-Collazos, L. i sur.        | Generating Leaders for Curriculum Management in Times of Pandemic  | Ekperimentalni dizajn, ravnatelji dječjih vrtića iz lokalne zajednice (uk. 14 mreža) primjenjeno istraživanje |
| 4  | 2021           | To, K.H.and Yin, H.B.                | Being the Weather Gauge of Mood: Demystifying the Emotion  | Kvalitativna metoda, ravnatelji dječjih vrtića(N=5), dubinski intervju  |
| 5  | 2020           | Perlman, M. i sur.                   | Associations between Directors' Characteristics, Supervision Practices and Quality of Early Childhood Education and Care Classrooms                        | Kvalitativna metoda, ravnatelji dječjih vrtića(N=71), polustrukturirani intervju                              |
| 6  | 2020           | Pan, Y.J. i sur.                     | Interactive effects of kindergarten organizational resources on classroom quality in an era of universalizing ECE in China                                 | Kvantitativna metoda, ravnatelji dječjih vrtića(N=90), anketa   |
| 7  | 2020           | Moshel, S. i sur.                    | Navigating ambiguity: Early childhood leaders' sense-making of their identity in a new mid-level role  | Kvantitativna metoda, ravnatelji dječjih vrtića(N=47), polustrukturirani intervju                             |
| 8  | 2020           | Alhamad,N., Rathwan,A.M., Rababah,E. | Training needs for Kindergarten Principals in the Light of Digital Age Requirements  | Kvalitativna metoda, ravnatelji dječjih vrtića(N=90), anketa  |
| 9  | 2020           | Gibbs, L.                            | Leadership emergence and development: Organizations shaping  | Kvalitativna metoda, ravnatelji dječjih vrtića (N=52), polustrukturirani intervju                             |

|    |      |   |   |  |
|----|------|---|---|--|
| 10 | 2019 | Lunneblad, J., Garvis, S.                 | A study of Swedish preschool directors' perspectives on leadership and organizatio  | Kvalitativna metoda, ravnatelji dječjih vrtića (N=11), polustrukturirani intervju  |
| 11 | 2019 | Hakansson, J.                             | Leadership for learning in the preschool: Preschool managers' perspectives on strategies and actions in the systematic quality work | Kvalitativna metoda, ravnatelji dječjih vrtića (N= N=11 iz 6 općina), intervju   |
| 12 | 2019 | Wang, P.P. i sur.                         | Latent Classes of Principals' Transformational Leadership and the Organizational Climate of Kindergartens                           | Kvalitativna metoda, ravnatelji dječjih vrtića (N=498), anketa   |
| 13 | 2018 | Chan, C.W.                                | Leading today's kindergartens: Practices of strategic leadership in Hong Kong's early childhood education                           | Kvantitativna metoda, ravnatelji dječjih vrtića (N=135), Upitnik korištena Likertova skalu od 6 stupnjeva, u rasponu od 1 (uopće se ne slažem) do 6 (uopće se slažem). |
| 14 | 2017 | Marzec, B.                                | Presentation and dissemination of educational offer by preschool educational institutions in Poland                                 | Mix metoda, ravnatelji dječjih vrtića (N=582), anketa i polustrukturirani intervju   |
| 15 | 2017 | Nasriah, N., Milfayetty, S., Sitompul, H. | The Relationship between Work Motivations and the Performance of Kindergarten Principals in Medan City                              | Kvantitativna metoda, ravnatelji dječjih vrtića, Anketno istraživanje (N=33)   |

## 6.7. Rezultati empirijskih radova

U Tablici 13. prikazani su glavni rezultati istraživanja

| RB | Godina izdanja | Autori                        | Naziv rada   | Rezultati   |
|----|----------------|-------------------------------|--|---|
| 1  | 2022           | Harju, A.                     | Leading change of practice: a study of challenges and possibilities from the position of preschool management  | Studija je otkrila da su zadaci uprave u DV-a u sve tri zemlje slični – dva najvažnija zadatka su pedagoško (obrazovno) vodstvo i upravljanje ljudskim resursima kroz kvalitetnu komunikaciju. Činjenica je da je da je provedba zadataka varirala ovisno o kulturnom kontekstu svake zemlje.   |
| 2  | 2021           | Moshel, S.; Berkovich, I.     | Supervisors as definers of a new middle-level managers' leadership model: Typology of four middle-level leadership prototypes in early childhood education | Rezultati pokazuju da na temelju intervjua možemo identificirati smo četiri tipa modela vodstva: pedagoški, podržavajući, model promjene i administrativni.   |
| 3  | 2021           | Fernandez-Collazos, L. i sur. | Generating Leaders for Curriculum Management in Times of Pandemic  | Rezultati su pokazali progresivne i pozitivne učinke u svakom tretmanu upravljanja nastavnim planom i programom, jačajući kompetencije ravnatelja u pogledu planiranja, ocjenjivanja, pedagoške pratnje i zajednica učenja.   |
| 4  | 2021           | To, K.H.and Yin, H.B.         | Being the Weather Gauge of Mood: Demystifying the Emotion  | Prvo, ističe niz emocionalnih strategija koje ravnatelji mogu koristiti za poboljšanje psihosocijalne klime u vrtiću. Uz strategije usmjerene na prezentaciju primjerenih prikaza, ravnatelje se potiče da dobro iskoriste svoju autonomiju kako bi modificirali situacije i odnose u vrtićima. Drugo, ravnatelji se također potiču da vode brigu o svojoj emocionalnoj dobrobiti i strategijama regulacije međuljudskih emocija. |
| 5  | 2020           | Perlman, M. i sur.            | Associations between Directors' Characteristics, Supervision Practices and Quality of Early Childhood Education and Care Classrooms                        | Rezultati pokazuju učinke središnje razine na kvalitetu, te naglašavaju potrebu za daljnjim istraživanjem o tome potiču li ravnatelji kvalitetu ustanove i na koji način.   |

|    |      |                                      |  |   |
|----|------|--------------------------------------|--|---|
| 6  | 2020 | Pan, Y.J. i sur.                     | Interactive effects of kindergarten organizational resources on classroom quality in an era of universalizing ECE in China | Rezultati su otkrili da je prosječna mjesečna plaća odgajatelja, omjer djece i odgajatelja i upravljanje programom imaju značajnu izravnu povezanost s kvalitetom nastave, dok trogodišnje prosječno financiranje ima značajno pozitivnu povezanost s upravljanjem programom i značajnu neizravnu povezanost s kvalitetom programa. Raspon i standardna devijacija pokazuju da su prosječno trogodišnje fiskalno financiranje, prosječne mjesečne plaće odgajatelja i omjeri broja djece i odgajatelja dramatično varirali po vrtićima unutar okruženja zajedničke politike.  |
| 7  | 2020 | Moshel, S. i sur.                    | Navigating ambiguity: Early childhood leaders' sense-making of their identity in a new mid-level role                      | Analiza je otkrila da nova upravljačka uloga postavlja tri izazova u svezi identiteta: moć, glas i međuljudska lojalnost. Ravnatelji se nose s tim izazovima preuzimajući različite vrste identiteta vođe, predstavnika ustanove, suputnika i medijatora.   |
| 8  | 2020 | Alhamad,N., Rathwan,A.M., Rababah,E. | Training needs for Kindergarten Principals in the Light of Digital Age Requirements  | Rezultati su pokazali da nema značajnih statističkih razlika između procjena ispitanika u pogledu akademske kvalifikacije, godina iskustva ili vlasništva nad vrtićem.  |
| 9  | 2020 | Gibbs, L.                            | Leadership emergence and development: Organizations shaping  | Rezultati studije sugeriraju da je praksa vođenja temelj za kvalitetu vodstva i omogućena je arhitekturom prakse organizacije. Arhitekture prakse obuhvaćaju kulturno-diskurzivne, materijalno-ekonomske i društveno-političke aranžmane. Aranžmani, pronađeni unutar organizacija, uključivali su kulture povjerenja, korištenje profesionalnog znanja i jezika, kolaborativni razvoj filozofije, demokratsku raspodjelu resursa, dijeljenje moći i otvorenost za aktivizam, deskripciju i kreativnost. Takvi aranžmani igraju važnu ulogu u nastanku i razvoju vođenja i stoga nude organizacijama alternativne načine za razmatranje njegovanja vođenja. |
| 10 | 2019 | Lunneblad, J., Garvis, S.            | A study of Swedish preschool directors' perspectives on leadership and organizatio   | Rezultati prikazuju složenost s kojom se ravnatelji predškolskih ustanova suočavaju u svom svakodnevnom radu dok upravljaju podučavanjem i radom s osobljem, radom s roditeljima i roditeljskim brigama te utjecajem proračuna na odluke o predškolskoj ustanovi. Ravnatelji predškolskih ustanova opisuju svoje vodstvo kao tri uloge: trener, organizator i generalni šef unutar rastuće neoliberalne kulture u Švedskoj.   |

|    |      |   |   |   |
|----|------|---|---|---|
| 11 | 2019 | Hakansson, J.                             | Leadership for learning in the preschool: Preschool managers' perspectives on strategies and actions in the systematic quality work | Zaključaka studije je da bi naglasak vodstva predškolske ustanove na organizacijskim rješenjima mogao ometati razvoj kvalitete predškolske ustanove.  |
| 12 | 2019 | Wang, P.P. i sur.                         | Latent Classes of Principals' Transformational Leadership and the Organizational Climate of Kindergartens                           | Rezultati: Utvrđene su tri latentne skupine, uključujući skupine visoke razine (68,8%), skupine brige (35,7%) i skupine vrlina (5,3%). Postojale su značajne razlike u rezultatima podrške, smjernica, restriktivnog ponašanja, ponašanja kolega, intimnog ponašanja i neangažiranosti između grupa. Što se tiče podrške, kolega i intimnog ponašanja, skupina na visokoj razini imala je najviše ocjene, a slijedili su je skupina brižnosti i vrline. Što se tiče restriktivnog i neangažiranog ponašanja, najviše ocjene dobila je skupina vrlina, zatim skupina vrlina brige i skupina visoke razine. |
| 13 | 2018 | Chan, C.W.                                | Leading today's kindergartens: Practices of strategic leadership in Hong Kong's early childhood education                           | Učinkoviti strateški lideri bit će sposobniji konfigurirati i iskoristiti ljudski i društveni kapital te integrirati vanjske resurse s unutarnjim resursima u pokušaju stvaranja veće vrijednosti za organizaciju. Također će moći voditi svoje organizacije kroz labirint promjena i prilagoditi svoje znanje i vještine za suočavanje sa situacijama koje se razlikuju jedna od druge   |
| 14 | 2017 | Marzec, B.                                | Presentation and dissemination of educational offer by preschool educational institutions in Poland                                 | Kao rezultat istraživanja, zaključeno je da su odnosi s javnošću u poljskim vrtićima planirana, svjesna i dugoročna aktivnost.  |
| 15 | 2017 | Nasriah, N., Milfayetty, S., Sitompul, H. | The Relationship between Work Motivations and the Performance of Kindergarten Principals in Medan City                              | Rezultat ukazuje na pozitivnu vezu između radnih motivacija i učinka ravnatelja vrtića, što znači da što je je bolja motivacija za posao ravnatelja vrtića time je i bolji učinak ravnatelja vrtića.  |



U središtu pozornosti su selektirani radovi koji ukazuju na svojevrzne modele ili uloge u vođenju predškolskih ustanova.

Tako autor iz Švedske Lunneblad (2019) ukazuje na tri uloge ravnatelja vrtića koji ujedno moraju biti treneri, organizatori i upravitelji u vlastitim ustanovama te ukazuje da se ravnatelji svakodnevno susreću s radom s roditeljima predškolske djece kao i uvijek nedovoljnim proračunom (budžetom) za ostvarivanje svojih ciljeva. Praksa ukazuje da iako je dijete u fokusu predškolske ustanove potrebno je jednako voditi brigu o roditeljima ali i budžetu kojim se raspolaže, jer u konačnici budžet ipak „zadaje okvire“ djelovanja u predškolskim ustanovama.

Wang (2019) vidi proces upravljanja kroz tri skupine (skupine visokih razina, skupine vrlina i skupine briga). Značajno je istaći da što se tiče podrške, kolega i ponašanja, skupina na visokoj razini imala je najviše ocjene, a slijedili su je skupina brižnosti i vrline. Za restriktivno i neangažirano ponašanja, najviše ocjene dobila je skupina vrlina, zatim skupina vrlina brige i skupina visoke razine.

Izraelski autori Moshel i Berkovich (2021) su konkretniji i na temelju rezultata intervjua identificiraju četiri tipa modela vodstva: pedagoški, podržavajući, model promjene i administrativni. Mišljenja smo da u jednoj suvremenoj pedagoškoj ustanovi nužno je imati kompilaciju sva četiri oblika vođenja. Primjerice, izuzetno je važna podrška ravnatelja odgajateljima koje teže napretku (podržavajući) i još ako taj napredak izaziva pozitivnu promjenu (model promjene) tada zasigurno neće izostati niti kvalitetan oblik pedagoškog usmjeravanja (pedagoški). Štoviše, ako su sva tri oblika, nadasve, podržana kvalitetnim administriranjem i učinkovitosti ostalog osoblja (pravna, financijska i računovodstvena razina) tada možemo govoriti o predškolskoj ustanovi koja ima jasne ciljeve i osiguran napredak u budućnosti.

Dva selektirana rada imaju usmjerenost na podizanje kvalitete predškolskih ustanova kroz učinkovito vodstvo. Hakkanson (2019) skreće pozornost da prevelika usredotočenost na isključivo organizacijski aspekt upravljanja može zapostaviti kreativni proces, a time i kvalitetan razvoj predškolske ustanove. Prakse su pokazale da „previše administriranja“ upravo dovodi do zatiranja kvalitete rada i „oslobađanja“ inicijativa i napretka zaposlenih.

Gibbs (2020) svojim rezultatima ukazuje kako samo praksa vođenja može doprinijeti izuzetnoj kvaliteti i cjelovitom poboljšanju rada predškolskih ustanova. Rad kroz praksu koji je pronađen unutar organizacija, uključivali su kulturu povjerenja (samo dvosmjerno povjerenje vodstva i svih unutarnjih dionika predškolskih ustanova (odgajatelja, stručnog tima, tehničkog i ostalog

osoblja) ima perspektivu uspjeha. Ističe se zatim korištenje profesionalnog znanja i jezika, kolaborativni razvoj filozofije (obuhvaća isključivo timski rad i individualnu odgovornost koja se ne može postići „preko noći“ već ustrajnim radom i praksom.) Demokratska raspodjela resursa kroz praksu pokazuje kako se samo pravednom i kvalitetnom raspodjelom resursa mogu postići vrhunski rezultati (npr. ulaganje u pedagoško-didaktička sredstva u svrhu dizanja kvalitete izvođenja obogaćenih programa). Kroz praksu kvalitetnog delegiranja poslova postiže se neprimjetan ali učinkovit proces „dijeljenja moći i otvorenost za aktivizam i kreativnost.“ Kreativan zaposlenik je zaposlenik bez problema, teškoća u radu i zadovoljstva koje proizlazi iz njegova financijskog primanja. Dakle biti kreativan – znači biti ne opterećen osnovnim životnim egzistencijskim pitanjima. Takvi aranžmani igraju važnu ulogu u nastanku i razvoju vođenja i stoga nude organizacijama alternativne načine kvalitetnog vođenja.

Kad je riječ o komunikaciji, kao važnom elementu, u svrhu vođenja predškolske institucije možemo također konstatirati da su selektirana četiri rada (Harju, 2022; Moshel i Berkovich, 2021; Marzec (2017) i kineskih autora (To and Yin, 2021).

Poljski autor Marzeca(2017) koji detaljnije ulazi u problematiku komunikacije ističe važnost odnosa s javnošću u predškolskoj instituciji. Konvencionalni ali i suvremeniji oblici marketinga sve su potrebni u svakoj predškolskoj ustanovi, pokazuje praksa, bez obzira o kojem se obliku vlasništva radilo (lokalna samouprava, privatni oblik ili vjerska zajednica) jer osim promotivne funkcije ovdje je još izraženija tzv. informativna uloga među svim dionicima koja ima za cilj podizanja kvalitete odgojno-obrazovnog procesa.

Kineski autori To & Yin (2021) govore o emocijama kao svojevrsnim emocionalnim strategijama koje ravnatelji mogu koristiti za poboljšanje psihosocijalne klime u predškolskim ustanovama. Dakle u Kini se potiče ravnatelje da imaju svojevrsnu slobodu i da dobro iskoriste svoju autonomiju kako bi modificirali situacije i odnose u vrtićima u pozitivnom smjeru. Ravnatelji se također zaduženi da stvore tzv. „dobru klimu“ unutar kolektiva ali prvenstveno potičući da vode brigu o svojoj emocionalnoj dobrobiti pa tako i onda o strategijama regulacije međuljudskih emocija. Praksa pokazuje da svaki ravnatelj ima zadatak prvo raditi na sebi kako bi mogao doprinijeti kolektivu.

Studija autora Harju (2022) podvlači „dvije osnovne funkcije vodstva odnosno ravnatelja koje znatno doprinose kvalitetnom vođenju predškolskih ustanova - pedagoško (obrazovno) vodstvo i upravljanje ljudskim resursima kroz kvalitetnu komunikaciju.“ Studija znakovito konstatira

da su zadaci uprave u predškolskim ustanovama u tri promatrane zemlje izuzetno slični ali opet ujedno i različiti jer ovise, kroz provedbu istih, o kulturnom kontekstu svake zemlje.

Prema Moshel, i sur.(2020) glavna uloga ravnatelja je staviti ispred sebe tri izazova: moć, glas i međuljudske odnose. Praksa pokazuje da različiti ravnatelji različito koriste svoju moć - neki afirmativno, timski i napredno dok drugi destruktivno, napadački i s efektom nazadovanja predškolske ustanove. Glas u ovom slučaju predstavlja komunikaciju koja bi trebala biti afirmativna i poticajna te dvosmjerna, Na kraju međuljudski odnosi su temelj uspjeha jednog kolektiva pa tako i predškolske ustanove. Praksa pokazuje da sredine koje su „zatrovane“ jednostavno nemaju perspektivu napretka i ostvarivanja svojih ciljeva. Zato ravnatelj mora biti istovremeno vođa i predstavnik tj. „ogledalo“ ustanove ali najvažnije svojevrstni medijator svih pozitivnih procesa u svrhu prosperiteta predškolske ustanove.

Potrebno je spomenuti i dva kvalitetna selektirana rada: prvi, indonezijskih autora Nasriah i sur. (2017) koji se odnosi na motivaciju i upravljački učinak ravnatelja predškolskih ustanova. Samo motivirani ravnatelji kao i odgajatelji mogu ostvariti upravljački pomak ka kvalitetnom razvoju svih procesa koji se odvijaju u predškolskoj ustanovi. Motivirani ravnatelji sigurno će, što praksa potvrđuje, biti prvi u razvoju centara kompetencija i broju obogaćenih programa kao i u osjećaju zadovoljstva svih korisnika usluga odgajno- obrazovnog procesa.

Drugi, rad peruanskih autora Fernandez-Collazos i sur. (2021) rezultate svojeg istraživanja upravljanja predškolskim ustanovama zasnivaju na jačanju kompetencija ravnatelja. Dakle, nadovezujući se na prethodne autore možemo konstatirati u praksi da ravnatelji s težnjom za jačanjem vlastitih kompetencija ali i kompetencija drugih dionika jamačno doprinose razvoju predškolskih ustanova.

Ako govorimo o specifičnostima istraživanja tada su se autori Pan i suradnici (2020) bavili povezanošću visine primanja odgajatelja i kvalitete izvođenja programa. U suštini, a posebno u praksi, ukoliko je odgajatelj zadovoljan svojim primanjima tada će dati veći obol kvaliteti izvođenja programa predškolskih ustanova, a što će zaključno dovesti do boljih rezultata vođenja i upravljanja vrtićima. Time možemo konstatirati da rezultati vođenja i upravljanja vrtićima naglašavaju povezanost visine primanja odgajatelja i kvalitete izvođenja programa.

I naposljetku potrebno je dotaći se rezultata rada autora Chan (2018) koji naglašava koliko je važno voditi predškolsku ustanovu kroz labirint promjena koje su sastavni dio upravljačkih procesa. Danas su promjene jednostavno neminovne. Praksa pokazuje bez obzira da li se radilo o unutarnjim promjenama (unutar predškolske ustanove, npr. promjena ravnatelja ili bolji uvjeti

rada (novi objekt) ili promjenama koje uzrokuju vanjski faktori kao što su negativni efekti (pandemija Covida 19 ili potresi) ili pozitivni efekti (npr. veća primanja, beneficirani radni staž. itd.) procesi vođenja, ali i ravnatelji moraju biti prilagodljivi i spremni na promjene i prihvaćati ih kao realnost i poticaj za daljnji napredak i rad.

Zaključno, stvaranje uvjeta za učenje i diseminaciju znanja koje omogućuju njegovanje osobne izvrsnosti, izgradnju pedagogije odnosa i zajedničkih vizija uz razumijevanje mentalnog modela pojedinca, obveza je ravnatelja koja je od iznimne važnosti za ustanovu (Čepić, 2009; Čepić i Požgaj, 2015). Kvalitetno vođenje je nužno za ostvarivanje kulture učenja i promjena u odgojno-obrazovnoj ustanovi.

## 7. ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada bio je pregled znanstvenih radova s tematikom izazova vođenja u suvremenom odgojno- obrazovnom kontekstu. Pregled je usmjeren na teorijske i empirijske radove u bazama WOS i Scopus od 2017. do 2022. godine. Razmatrane su sadržajne i metodološke značajke studija koje su ušle u konačnu analizu (N=15) od kojih su svi empirijski.

Nakon uvida u odabrane empirijske i pregledne radove možemo izdvojiti nekoliko ključnih spoznaja:

- 1) Najveći broj radova objavljen je tijekom 2020.godine,
- 2) Ovom tematikom bavili su se autori iz više zemalja, a gledano s obzirom na zastupljenost po kontinentima najviše je radova iz azijskih zemalja, a europskih autora (N=8). Pored toga što je uočen izostanak internacionalne suradnje u istraživanjima ove tematike, razvidno je kako to područje istraživanja dominantno istražuju istraživači iz azijskih zemalja. Najveća je zastupljenost empirijskih radova u kojima je primijenjena kvalitativna metodologija (N=8), dok je kvantitativna metodologija provedena u četiri rada i kombinirana metoda u tri istraživanju, U osnovi svih istraživanja u uzorku istraživanja su bili isključivo ravnatelji. Uzorci su bili namjerni i prigodni s obzirom na odabir ciljne grupe ispitanika.
- 3) Svi koncepti koji su se pojavljivali u odabranim publikacijama odnose se na rani i predškolski odgoj i obrazovanje (N=15), vođenje (N=15), komunikaciju (N=14) i motivaciju (N=12).
- 4) Istraživanja su fokusirana na sve aspekte vođenja jedne predškolske ustanove. Iskustva protkana praksom, korištenje raznih modela vođenja predškolskih ustanova, načina motiviranja ravnatelja i stjecanja dodatnih tzv. poslovnih kompetencija do načina komuniciranja te upotreba emocija, a sve s ciljem podizanja cjelokupne kvalitete rada jedne predškolske ustanove. Također kao nadogradnja se podrazumijeva profesionalizam te povezanost ravnatelja sa svim dionicima predškolskog procesa odgoja i obrazovanja ali i kulturom ustanove kao perjanicom suvremenog obrazovnog procesa.

Analizirana istraživanja istražuju trenutno stanje s ciljem stjecanja uvida u vođenju predškolskih ustanova od strane ravnatelja, a sve sa svrhom poboljšanja i podizanja kvalitete istih. U većini članaka se piše o modelima i stilovima vođenja, načinu komuniciranja i motiviranja ravnatelja, te prilagodbi promjenama koje su neminovne na svim menadžerskim

funkcijama, a koja bi za cilj trebala donijeti kvalitativne pomake u razvoju i poimanju predškolskih ustanova. S jedne strane, ukazuje se na važnost uloge vodstva ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje kao i obrazovnih politika u stvaranju zakonskih, organizacijskih i materijalnih uvjeta u podizanju kulture ustanove. S druge strane, ispituju se uvjerenja, razmišljanja i iskustva ravnatelja o njihovom profesionalnom razvoju te u kojoj mjeri vide pozitivne implikacije na kvalitetu njihove odgojno-obrazovne prakse.

Temeljem pregleda radova treba se istaknuti potreba za osnaživanjem ravnatelja za kontinuirani profesionalni razvoj te vođenje odgojno-obrazovnih ustanova na svim razinama: stručnoj, poslovnoj i komunikacijskoj, a sve u svrhu već spomenute pozitivne kulture vrtića, okruženja za učenje i razvoj. Odgovornost za razvoj predškolske ustanove je prvenstveno na ravnatelju pa ovim preglednim radom možemo samo potaknuti na veću umreženost ravnatelja u svim zemljama te kontinuirano obrazovanje istih a sve u kontekstu prilagodbe suvremenim odgojno-obrazovnim procesima.

Evidentan je manjak istraživanja ove tematike proučavanja predškolskih ustanova s aspekta ravnatelja i cjelokupnog vođenja istih. Moramo biti svjesni da je ravnatelj vrtića odgovoran za vođenje odgojno-obrazovnih aktivnosti, školsku upravu, poučavanje drugih odgajatelja, te korištenje i održavanje objekata i infrastrukture. Ovo postaje važno u skladu sa sve većom složenošću zadataka koji se postavljaju pred formalne obrazovne institucije, koji zahtijevaju djelotvorniju i učinkovitiju potporu pri zapošljavanju. Osim toga, razvoj znanosti i tehnologije, te umjetnosti i kulture koji se primjenjuju u obrazovanju u školama također teže naprijed, stoga zahtijevaju stručno ovladavanje.

Čepić (2009) ukazuje „kako prvi korak prema postojanju organizacijom koja uči je mijenjanje uloga rukovodećih ljudi. Rukovodeći bi ljudi trebali omogućiti siguran prostor u kojem ljudi mogu napraviti iskorak, mijenjati način rješavanja postojećih problema i suprotstaviti se statusu quo.“

U konačnici, lideri moraju biti svjesni povezanosti pitanja, biti sposobni povezivati pojedinačne događaje i radnje te znati povezivati sadašnjost s prošlošću i budućnošću. Strateško se vodstvo usredotočuje na dugoročni učinak, a ne na donošenje brzih rješenja u donošenju odluka jer će kako naglašava autor Senge (2000) "brzi popravci dugoročno učiniti više štete nego koristi".

## 8. LITERATURA

1. Al-Hamad, N. Q., Rathwan, A. M., & Rababah, E. Q. (2020). Training Needs for Kindergarten Principals in the Light of Digital Age Requirements. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 12(2).
2. Alvesson, M., & Sandberg, J. (2013). Has management studies lost its way? Ideas for more imaginative and innovative research. *Journal of management studies*, 50(1), 128-152.
3. Ashraah, M. M., Al-Olaimat, A. M., & Takash, H. M. (2015). Training Needs of Governmental Schools' Principals Hosting Kindergartens Classes: The Case for Jordan. *International Education Studies*, 8(8), 129-140
4. Ball, S. J., Maguire, M., & Braun, A. (2011). *How schools do policy: Policy enactments in secondary schools*. Routledge.
5. Bass, B. M., & Stogdill, R. (1981). Handbook of leadership. *Theory, research, and managerial*.
6. Bašić, S. (2012). Kriza djetinjstva. *Dijete, vrtić, obitelj: Časopis za odgoj i naobrazbu predškolske djece namijenjen stručnjacima i roditeljima*, 18(67), 10-12.
7. Beatriz, P., Deborah, N., & Hunter, M. (2008). *Improving school leadership, volume 1 policy and practice: Policy and practice* (Vol. 1). OECD publishing.
8. Berkovich, I., & Eyal, O. (2015). Educational leaders and emotions: An international review of empirical evidence 1992–2012. *Review of Educational Research*, 85(1), 129-167.
9. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Sinergija.
10. Buckingham, D. (2013). *After the death of childhood*. John Wiley & Sons.
11. Bush, T., Kiggundu, E., & Mooros, P. (2011). Preparing new principals in South Africa: the ACE: school leadership Programme1. *South African Journal of Education*, 31(1).
12. Chan, C. W. (2018). Leading today's kindergartens: Practices of strategic leadership in Hong Kong's early childhood education. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(4), 679-691.
13. Cole, G. A. (1990). Management theory and practice: training and development. *DP publications ltd, London*.
14. Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2014). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace (4e)*. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
15. Čepić, R. (2009). Razvoj infrastrukture kontinuiranog učenja i stvaranja znanja: višestruke perspektive. *Pedagoška istraživanja*, 6(1-2), 163-176.

16. Čepić, R. i Požgaj, Ž. (2015). Višedimenzionalni aspekti upravljanja promjenama u vrtiću kao organizaciji koja uči. U: Hicela Ivon; Branimir Mendeš (ur.), *Kompetencije suvremenog učitelja i odgajatelja – izazov za promjene* (Competencies of Modern Teachers and Educators – Challenge for Change) (Znanstvena monografija/ Scientific monograph) (str. 127-141). Split: Filozofski fakultet u Splitu.
17. Daft, R. L. (2015). *Management*. Cengage Learning.
18. Eacott, S. (2011). Leadership strategies: Re-conceptualising strategy for educational leadership. *School Leadership and Management*, 31(1), 35-46.
19. Fernández-Collazos, L., Alberto Núñez-Lira, L., Néstor Sánchez Morales, J., & Rivera-Zamudio, J. (2021). Generating Leaders for Curriculum Management in Times of Pandemic. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 13(2).
20. Fiedler, F. E. (1967). A THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS. MCGRAW-HILL SERIES IN MANAGEMENT.
21. Gardner, H., & Krizmanić, M. (2006). *Promijeniti mišljenje: umijeće i znanost o mijenjanju našeg i mišljenja drugih ljudi*. Algoritam.
22. George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
23. Gibbs, L. (2022). Leadership emergence and development: Organizations shaping leading in early childhood education. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(4), 672-693.
24. Gill, R. (2002). Change management--or change leadership?. *Journal of change management*, 3(4), 307-318.
25. Hall, D. (2013). Drawing a veil over managerialism: Leadership and the discursive disguise of the New Public Management. *Journal of Educational Administration and History*, 45(3), 267-282.
26. Harju, A. (2022). Leading change of practice: A study of challenges and possibilities from the position of preschool management. *Educational Action Research*, 1-13.
27. Håkansson, J. (2016). Organising and leading systematic quality work in the preschool–preschool managers’ perspectives. *School Leadership & Management*, 36(3), 292-310.
28. Håkansson, J. (2019). Leadership for learning in the preschool: Preschool managers’ perspectives on strategies and actions in the systematic quality work. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(2), 241-258.



29. Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of applied psychology, 93*(2), 346.
30. Hitrec, S., Jurčev, A., & Đaković, O. (2009). Vođenje odgojno-obrazovnih ustanova. U: *Barabaš–Seršić, B. i sur.(ur.): Ravnatelj škole-upravljanje-vođenje. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje*, 41-65.
31. Humphrey, R. H., Ashforth, B. E., & Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior, 36*(6), 749-769.
32. Imsen, G., Blossing, U., & Moos, L. (2017). Reshaping the Nordic education model in an era of efficiency. Changes in the comprehensive school project in Denmark, Norway, and Sweden since the millennium. *Scandinavian Journal of Educational Research, 61*(5), 568-583.
33. James, A., & Prout, A. (Eds.). (2015). *Constructing and reconstructing childhood: Contemporary issues in the sociological study of childhood*. Routledge.
34. Jenks, C. (Ed.). (2005). *Childhood: Critical concepts in sociology* (Vol. 1). Taylor & Francis.
35. Kemmis, S., Wilkinson, J., Edwards-Groves, C., Hardy, I., Grootenboer, P., & Bristol, L. (2013). *Changing practices, changing education*. Springer Science & Business Media.
36. Key, E., & Janković, V. L. (2000). *Stoljeće djeteta*. Educa.
37. Kilderry, A. (2015). The intensification of performativity in early childhood education. *Journal of Curriculum Studies, 47*(5), 633-652.
38. Kohan, N. A., Safari, A., & Teimouri, H. (2018). Friendship, transformational leadership and organizational climate. *Human Systems Management, 37*(3), 319-331.
39. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. A., & Armstrong, D. G. M. (2006). *Osnove marketinga*. Mate.
40. LeVine, R. A. (2003). Childhood socialization. *Comparative studies of parenting, learning and educational change. Hong Kong: University of Hong Kong*.
41. Liu, L. F. (2015). The study on the kindergarten principal leadership in the context of education reform. *Northeast Normal*.
42. Lo, Y., Mendell, N. R., & Rubin, D. B. (2001). Testing the number of components in a normal mixture. *Biometrika, 88*(3), 767-778.
43. Lunneblad, J., & Garvis, S. (2019). A study of Swedish preschool directors' perspectives on leadership and organization. *Early Child Development and Care, 189*(6), 938-945.

44. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
45. Lynott, P. P., & Logue, B. J. (1993, September). The “hurried child”: The myth of lost childhood in contemporary American society. In *Sociological*
46. Machado, L. J., & Chung, C. J. (2015). Integrating technology: The principals' role and effect. *International Education Studies*, 8(5), 43.
47. Maleš, D. (2011). Nove paradigme ranoga odgoja. *Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zavod za pedagogiju*.
48. Marzec, B. (2017). Presentation and Dissemination of Educational Offer by Preschool Educational Institutions in Poland. *Science and Education*, (4), 46-52.
49. McLeod, S. (2008). Social identity theory.
50. Middlewood, D., Bush, T. (2013). *Leading and Managing People in Education*. Ujedinjeno Kraljevstvo: SAGE Publications.
51. Moshel, S., & Berkovich, I. (2020). Navigating ambiguity: Early childhood leaders' sense-making of their identity in a new mid-level role. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(3), 514-531.
52. Moshel, S., & Berkovich, I. (2023). Supervisors as definers of a new middle-level managers' leadership model: Typology of four middle-level leadership prototypes in early childhood education. *Leadership and Policy in Schools*, 22(2), 330-346.
53. Nasheeda, A., Abdullah, H. B., Krauss, S. E. i Ahmed, N. B. (2019). A narrative systematic review of life skills education: effectiveness, research gaps and priorities. *International Journal of Adolescence and Youth*, 24(3), 362–379. Pretraživanje informacija na Internetu 02.7.2023. <https://doi.org/10.1080/02673843.2018.1479278>
54. Nasriah, N., Milfayetty, S., & Sitompul, H. (2017, October). The Relationship between Work Motivations and the Performance of Kindergarten Principals in Medan City. In *2nd Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership (AISTEEL 2017)* (pp. 35-38). Atlantis Press.
55. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *International journal of surgery*, 88, 105906.
56. Pan, Y. J., Liu, Y., Yang, Q. Q., Zheng, X. L., Wu, X., & Song, L. Q. (2020). Interactive effects of kindergarten organizational resources on classroom quality in an era of universalizing ECE in China. *International Journal of Educational Research*, 102, 101587.

57. Pažur, M., & Kovač, V. (2019). Demokratsko školsko vođenje: analiza dosadašnjih istraživanja i otvorena pitanja. *Metodički ogledi: časopis za filozofiju odgoja*, 26(1), 33-60.
58. Perlman, M., Howe, N., Gulyas, C., & Falenchuk, O. (2020). Associations between directors' characteristics, supervision practices and quality of early childhood education and care classrooms. *Early Education and Development*, 31(4), 507-523.
59. Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). Motivation and work behavior.
60. Renko, N., & Brečić, R. (2010). Marketing malih i srednjih poduzeća. *Naklada Ljevak, Zagreb*, 143-146.
61. Rodd, J. (2013). *EBOOK: Leadership in Early Childhood*. McGraw-Hill Education (UK).
62. Rönnerman, K., Edwards-Groves, C., & Grootenboer, P. (2015). Opening up communicative spaces for discussion 'quality practices' in early childhood education through middle leadership. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2015(3), 30098.
63. Rönnerman, K., Grootenboer, P., & Edwards-Groves, C. (2017). The practice architectures of middle leading in early childhood education. *International Journal of Child Care and Education Policy*, 11, 1-20.
64. Rönnberg, L. (2014). Justifying the need for control. Motives for Swedish national school inspection during two governments. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 58(4), 385-399.
65. Seme Stojnović, I., & Hitrec, S. (2014). Suvremeno vođenje u odgoju i obrazovanju. *Golden marketing-Tehnička knjiga, Zagreb*.
66. Senge, P. (2001). Peta disciplina: Principi i praksa učeće organizacije [The Fifth Discipline: Principles and Practice of the Learning Organization]. *Mozaik knjiga, Zagreb, Republic of Croatia*.
67. Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., & Dutton, J. (2012). *Schools that learn (updated and revised): A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*. Currency.
68. Sims, M., Forrest, R., Semann, A., & Slattery, C. (2015). Conceptions of early childhood leadership: Driving new professionalism?. *International Journal of Leadership in Education*, 18(2), 149-166.
69. Slunjski, E. (2008). *Dječji vrtić: mjesto dijaloga, suradnje i zajedničkog učenja*. Spektar media.
70. Slunjski, E. (2018). *Izvan okvira 3: Vođenje: prema kulturi promjene*. Element.

71. Spodek, B., & Saracho, O. N. (2003). "On the shoulders of giants": Exploring the traditions of early childhood education. *Early Childhood Education Journal*, 31, 3-10.
72. Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. samozal..
73. Staničić, S. (2007). Modeli menadžmenta u obrazovanju. *Napredak*, 148(2), 173-191.
74. Stearns, P. N. (2021). *Childhood in world history*. Routledge.
75. Šagud, M. (2015). Contemporary Childhood and the Institutional Context. *Croatian Journal of Education: Hrvatski časopis za odgoj i obrazovanje*, 17(Sp. Ed. 1), 265-274.
76. To, K. H., & Yin, H. (2021). Being the weather gauge of mood: Demystifying the emotion regulation of kindergarten principals. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 30, 315-325.
77. Von Treuer, K., Karantzas, G., McCabe, M., Mellor, D., Konis, A., Davison, T. E., & O'Connor, D. (2018). Organizational factors associated with readiness for change in residential aged care settings. *BMC health services research*, 18, 1-6.
78. Walkerdine, V. (2009). Developmental psychology and the study of childhood In MJ Kehily (Ed.) An introduction to childhood studies,(pp. 112–123). *Open University*. [Google Scholar].
79. Wang, P., Deng, X., Li, X., Dong, Y., & Jiao, R. (2019). Latent classes of principals' transformational leadership and the organizational climate of kindergartens. *Frontiers in psychology*, 10, 2015.
80. Wilkinson, J., Olin, A., Lund, T., Ahlberg, A., & Nyvaller, M. (2010). Leading praxis: Exploring educational leadership through the lens of practice architectures. *Pedagogy, Culture & Society*, 18(1), 67-79.
81. Woodhead, M. (2012). Različite perspektive o ranom detinjstvu: teorija, istraživanje i politika. *Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta*.
82. Xiang, X. Y. (2007). Introspection and Reconstruction of the Leadership of the Kindergarten's Director. *Shanghai: East China*.
83. Yu, M., Chen, J., and Ma, C. L. (2018). The impact of transformational leadership on innovative self-efficacy: intermediation of team innovative atmosphere. *Surv. Educ.* 7, 22–24. doi: 10.16070/j.cnki.cn45-1388/g4s.2018. 21.007
84. Zuraik, A., & Kelly, L. (2018). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European journal of innovation management*, 22(1), 84-104.