

# GLAVNA PITANJA I IZAZOVI U PROFESIONALNOM RAZVOJU ODGAJATELJA

---

Radosav, Katja

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:189:599797>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-25**



Repository / Repozitorij:

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



**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
UČITELJSKI FAKULTET U RIJECI**

**Katja Radosav**

**GLAVNA PITANJA I IZAZOVI U PROFESIONALNOM RAZVOJU  
ODGAJATELJA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Rijeka, 2023.**



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**UČITELJSKI FAKULTET U RIJECI**  
**Diplomski sveučilišni studij ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**

**GLAVNA PITANJA I IZAZOVI U PROFESIONALNOM RAZVOJU**  
**ODGAJATELJA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Predmet: Kontinuirano profesionalno obrazovanje**

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

**Student: Katja Radosav**

**Matični broj: 0299010062**

**Rijeka, studeni, 2023.**

## ZAHVALA

*Zahvaljujem se svojoj mentorici prof. dr. sc. Renati Čepić na ne sebičnoj pomoći i stalnoj dostupnosti tijekom izrade diplomskog rada kao i Učiteljskom fakultetu u Rijeci te svim profesorima na svim znanjima koja su mi pružili tijekom studiranja.*

*Zahvaljujem svojoj obitelji, prijateljima i kolegicama na strpljivoj i ohrabrujućoj podršci.*


*„Obrazovanje je putovnica za budućnost jer sutra pripada onima koji se za nju danas pripremaju.“*

*-Malcolm X*

## 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 diplomskog rada i poštivala odredbe Etičkog kodeksa za studente/studentice Sveučilišta u Rijeci o akademskom poštenju.“

Potpis studentice:



---

Katja Radosav

## SAŽETAK

Cilj je ovog rada pregledom baze Hrčak i provedenih istraživanja u okviru diplomskih radova na izbornim kolegijima Kontinuirano profesionalno obrazovanje i Vođenje i upravljanja Učiteljskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci istražiti ključne teme, pitanja i izazove povezane s profesionalnim razvojem odgajatelja u razdoblju od 2011. do 2020. godine. Razmatrane su sadržajne i metodološke značajke radova koje su ušle u konačnu analizu (N=31). Rezultati provedene analize upućuju na potrebu za osnaživanjem odgajatelja za procese samoevaluacije, refleksije i samorefleksije, povezivanjem praktičara i istraživača, te transformacijom inicijalnog obrazovanja i stručnog usavršavanja. Naglašava se važnost samousmjerenog učenja te uspostavljanja praksi koje će omogućiti stvaranje kontinuiranih mogućnosti za učenjem na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini, profesionalnu autonomiju i odgovornost odgajatelja, poticanje suradnje i timskog rada te odgovorno organizacijsko vođenje s ciljem unaprjeđivanja odgojno-obrazovne prakse, te kvalitetnog odgovaranja na potrebe i interese djece.

Ključne riječi: kontinuirani profesionalni razvoj, vođenje i upravljanje, odgajatelj, ravnatelj, rani i predškolski odgoj i obrazovanje

## **ABSTRACT**

The aim of this paper is to review the Hrčak database and the research conducted as part of final theses in the elective courses Continuous Professional Education and Leadership and Management at the Faculty of Teacher Education, University of Rijeka, in order to examine the main themes, issues and challenges related to the professional development of preschool teachers in the period from 2011 to 2020. Content and methodological characteristics of the studies included in the final analysis (N=31) were considered. The results of the analysis point to the need to empower preschool teachers for the processes of self-evaluation, reflection and self-reflection, to link practitioners and researchers, and to redesign initial training and professional development. The importance of self-directed learning and the introduction of practises that enable the creation of continuous learning opportunities at individual, team and organisational levels, the professional autonomy and responsibility of preschool teachers, the promotion of cooperation and teamwork and responsible organisational leadership with the aim of improving pedagogical practise and the quality of response to children's needs and interests are emphasised.

**Keywords:** continuing professional development, leadership and management, preschool teacher, kindergarten principal, early childhood and preschool education



## SADRŽAJ

1.UVOD.....	1
1.1.Ostvarivanje kontinuiranog profesionalnog razvoja: perspektive odgajatelja.....	3
1.2.Izazovi vođenja i upravljanja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.....	16
2.PROBLEM I CILJ RADA I ISTRAŽIVAČKA PITANJA .....	21
3.METODA .....	22
3.1. Kriteriji izbora radova.....	22
3.2. Ekstrakcija podataka .....	24
4.REZULTATI I RASPRAVA.....	25
4.1. Godina izdanja rada i baza.....	32
4.2. Ključne riječi.....	36
4.3.Ciljevi radova obuhvaćenih istraživanjem.....	40
4.4.Vrsta rada, dizajn i uzorak .....	46
4.5.Rezultati istraživanja.....	50
4.6.Sinteza analiziranih radova.....	54
5.ZAKLJUČAK.....	63
6.LITERATURA .....	66

## 1.UVOD

Profesionalni razvoj odgajatelja je ključan za razvoj profesionalnih kompetencija odgajatelja i osiguravanje kvalitete u radu. S obzirom na brojne izazove s kojima se odgajatelj u procesu profesionalnog razvoja suočava, ovaj rad ima za cilj ovoga rada je ustanoviti suvremena pitanja i izazove ovoga procesa. Profesionalni razvoj može se odrediti kao proces cjeloživotnog učenja/obrazovanja kojim odgajatelji stječu i unaprjeđuju svoja znanja, vještine i kompetencije, te mijenjanju vlastita uvjerenja, mišljenja i stavove. Profesionalni razvoj odgojitelja nužan je za unaprjeđivanje i poboljšanje kvalitete i kulture odgojno-obrazovne ustanove. Odgojno-obrazovna ustanova dužna je stvarati ozračje za učenje i rast odgajatelja koji imaju odgovornost kontinuirano unaprjeđivati svoje kompetencije.

Vođenje ustanova ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja vrlo je kompleksna zadaća jer se od vođe očekuje da istovremeno djeluje kao financijski menadžer, pedagoški vođa te menadžer ljudskih resursa (Hujala, Waniganayake i Rodd, 2013). Najznačajnija uloga vođa i menadžera u procesu odgoja i obrazovanja vidljiva je u pripremi ostalih praktičara za razvoj neophodnih vještina i sposobnosti kako bi se mogli prilagoditi suvremenim promjenama, i osigurati visoku kvalitetu navedene profesije kako bi utjecali na ostale dionike odgojno-obrazovne ustanove (Jones i Pound, 2008). Upravo se u prethodno navedenom ogleda važnost vođenja i upravljanja u kontinuiranom profesionalnom razvoju odgojitelja, odnosno koliku odgovornost ima vodstvo ustanove u procesu kontinuiranog profesionalnog razvoja odgajatelja.

Rad je podijeljen e u dva dijela. Prvi dio rada odnosi se na teoriju a drugi na metodološki dio. U prvom se djelu rada razmatraju dvije teme koje se odnose na ostvarivanje kontinuiranog profesionalnog razvoja i izazove vođenja i upravljanja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. U drugom se djelu razmatraju metodološke i sadržajne karakteristike radova koje su ušle u konačnu analizu (N=31). Za potrebe ovog rada koristila se metoda sustavnog pregleda literature koju karakterizira pregled dostupnih znanstvenih članaka ili istraživanja u odabranim repozitorijima, a koji su svojim sadržajem i tematikom povezani s određenim ciljem istraživanja. Cilj sustavnog

pregleda literature je dobiti uvid u trenutno stanje na određenom području, identificiranje eventualnih problema u neposrednoj praksi, pružanje okvira za daljnja istraživanja uz postavljanje novih hipoteza te davanje mogućih smjernica za kreiranje inicijalnog obrazovanja i trajnog profesionalnog razvoja odgajatelja na ovom području.

S obzirom na prethodno navedeno, cilj ovoga rada je istražiti ključne teme, pitanja i izazove povezane s profesionalnim razvojem odgajatelja u razdoblju od 2011. do 2020. godine pregledom baze Hrčak i provedenih istraživanja u okviru diplomskih radova na izbornim kolegijima Kontinuirano profesionalno obrazovanje i Vođenje i upravljanja Učiteljskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci i dobivenim nalazima doprinijeti boljem razumijevanju ove tematike. Rezultati provedene analize ukazuju na važnost osnaživanjem odgajatelja i vodstva ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja za procese profesionalnog učenja i razvoja na svim razinama - individualnoj, timskoj i organizacijskoj, kao i za ostvarivanje kulture promjena.

## **1.1.Ostvarivanje kontinuiranog profesionalnog razvoja: perspektive odgajatelja**

Profesionalni razvoj je kontinuirana aktivnost koja uključuje različite procese kao što su osposobljavanje, praksa i primanje/davanje povratne informacije. Takav je razvoj dio obrazovnog sustava u kojem se posvećuje odgovarajuće vrijeme i podrška učiteljima u njihovu cjeloživotnom učenju (OECD, 2009, prema Horvatić, 2018). Navode se dva različita aspekta profesionalnog života: profesionalizam i profesionalnost. Profesionalizam je vezan za statusne elemente pojedine profesije, a profesionalnost čine elementi kao što su znanje, vještine i postupci kojima se pojedinci koriste u svojem radu (Horvatić, 2018) .

Kada se govori profesionalnom razvoju odgajatelja, najčešće se podrazumijeva obrazovanje koje započinje na fakultetu, a nastavlja se stručnim usavršavanjem. U Priručniku za samovrednovanje ustanova ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja (2012) profesionalni razvoj se definira kao proces cjeloživotnog obrazovanja kojim odgajatelji stječu i unaprjeđuju svoja znanja, vještine i kompetencije, te mijenjanju vlastita uvjerenja, mišljenja i stavove. Profesionalni razvoj odgojitelja nužan je za unaprjeđivanje i poboljšanje kvalitete i kulture odgojno-obrazovne ustanove.

Odgojno-obrazovna ustanova dužna je stvarati ozračje za učenje i rast odgojitelja. Učenje se ne odnosi samo na stjecanje znanja već na pomake u svijesti pojedinaca i kolektiva (Senge, 2009). Također Slunjski i suradnici (2006) ističu kako je učenje cjeloživotni proces koji se ujedno smatra i jednom od najvažnijih ideja organizacija koje uče. Ustanova koja pruža uvjete odgajateljima da uče čineći, promišljajući i sudjelujući u vlastitoj praksi omogućuje im i postajanje nositeljima promjene u praksi te shvaćanju vlastitog profesionalnog razvoja kao individualnu odgovornost svakog pojedinca (Vujičić, 2007).

Autor Mendeš (2018) profesionalni razvoj odgojitelja opisuje kroz tri usko povezana ciklusa, a to su: inicijalno obrazovanje, stažiranje i kontinuirano profesionalno usavršavanje. Državni pedagoški standard (2008) definira stručno usavršavanje kao trajno profesionalno napredovanje odgojitelja, stručnih suradnika i ravnatelja te drugih odgojno-

obrazovnih radnika u dječjem vrtiću s ciljem unapređenja odgojno-obrazovnog rada. Prema Nacionalnom kurikulumu za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (2014), osam je najvažnijih kompetencija za cjeloživotno učenje, a to su: komunikacija na materinskome jeziku, komunikacija na stranim jezicima, matematička kompetencija i osnovne kompetencije u prirodoslovlju, digitalna kompetencija, učiti kako učiti, socijalna i građanska kompetencija, inicijativnost i poduzetnost te kulturna svijest i izražavanje.

Refleksivna praksa je ujedno dio svakodnevnog profesionalnog djelovanja i profesionalnog razvoja odgajatelja. Autorica Šagud (2006) određuje refleksivnu praksu kao način učenja i istraživanja u kojem se teorija spaja s refleksijom i praksom a u tom procesu refleksija čini bit procesa učenja i mijenjanja. Refleksivni praktičar predstavlja odgajatelja koji pri svom radu razmišlja o svojim postupcima te ih u tom procesu mijenja kako bi ostvario postavljeni cilj. Odgajatelj treba biti spreman i otvoren za mijenjanje svoje prakse, što znači da je spreman prihvatiti kritike, prijedloge i promjene u svom radu. Za razvoj profesionalnih kompetencija budućeg odgojitelja nužno je: poznavanje materije, osnovnih koncepcija, strukture i istraživanja djetetova razvoja i odgoja; poznavanje osnovnih zakonitosti djetetova učenja, prepoznavanje njegovog individualnog intelektualnog, socijalnog, emocionalnog i tjelesnog razvoja i odgoja; poznavanje različitosti stilova učenja i razvijanje sposobnosti prepoznavanja i osiguravanja uvjeta za tu različitost; prepoznavanje i organiziranje povoljne sredine za učenje djeteta na temelju njegovih individualnih i grupnih interesa i motivacije; izgrađivanje komunikacijskih vještina potrebnih u interakciji s djecom, roditeljima, kolegama i ostalim profesionalcima iz njegove sredine; razvoj osnovnih pretpostavki za obrazovanje budućih odgojitelja u refleksivnog praktičara sposobnog evaluirati i mijenjati svoju i tuđu odgojno-obrazovnu praksu (Šagud, 2006).

Prema Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju odgojitelji su obvezni stručno se usavršavati sukladno zakonu i aktu koji donosi ministar nadležan za obrazovanje (čl. 29. Zakona NN 10/97, 107/07, 94/13). U Republici Hrvatskoj stručno usavršavanje učitelja, nastavnika, odgojitelja, ravnatelja i stručnih suradnika su pravo, odgovornost i obveza svih odgojno obrazovnih djelatnika. Prema Pravilniku o načinu i uvjetima napredovanja u struci i promicanju u položajna zvanja odgojitelja i stručnih suradnika u dječjim vrtićima (1997) propisani su oblici i učestalost stručnog usavršavanja. Zadaća stručnog

usavršavanja je u skladu s principima cjeloživotnog učenja. Odnosno sustavno i kontinuirano razvijati postojeće kompetencije odgojno-obrazovnih radnika, stimulirati ih na razvoj vještina, usvajanje novih znanja i utemeljenje stavova jer obrazovanje ne završava diplomom i položenim stručnim ispitom.

Prema Agenciji za odgoj i obrazovanje kvalitetno stručno usavršavanje je sadržajno organiziran, dostupan, kontinuiran i raznolik niz aktivnosti, jasno definiranih ciljeva kojima se različitim ciljnim skupinama, u skladu s njihovim potrebama i potrebama odgojno-obrazovnog sustava, omogućuje profesionalni razvoj i učenje. Usmjeren je zapravo na razvoj kompetencija, unapređenje kvalitete nastave i poboljšanje obrazovnih ishoda učenja. Na stranicama Agencije za odgoj i obrazovanje navode se obilježja kvalitetnog stručnog usavršavanja, a to su stručnost, kontinuiranost, dostupnost te raznolikost (AZOO, 2020).

Europska komisija (2005) pod pojmom cjeloživotnog učenja navodi oblike neformalnog i informalnog učenja. Neformalno učenje podrazumijeva učenje u manjim formaliziranim organizacijama ili grupama za koje se najčešće ne izdaje certifikat, a informalno učenje podrazumijeva sva učenja u svakodnevnim životnim situacijama, nije strukturirano i u većini slučajeva je nenamjerno i nesvjesno. Kada govorimo o informalnom obliku učenja kod odgajatelja uglavnom se misli na zajednice odgojitelj- reflektivnih praktičara.

Kao što je već prije spomenuto, ustanova odgajateljima treba pružiti uvijete za učenje i razvoj pri čemu je od osobite važnosti kultura vođenja i upravljanja ustanovom. Slunjski (2016) navodi kako će samo pozitivno, suradničko okruženje i ravnomjerna distribucija moći stvoriti okolnosti za razvoj refleksivnih kapaciteta. Upravo je uloga stručnog tima i ravnatelja da omogući odgajateljima takvo okruženje u kojem mogu učiti čineći, promišljajući i sudjelujući u vlastitoj praksi.

Sudjelovanje u akcijskim istraživanjima jedan je od oblika profesionalnog razvoja koji pridonosi razvoju istraživačkih i refleksivnih kapaciteta odgajatelja i omogućuje promjene unutar ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (Slunjski, 2006). Miljak (2007) određuje akcijsko istraživanje kao izravno, participacijsko, suradničko promatranje, interpretiranje i mijenjanje odgojne prakse s namjerom stvaranja uvjeta,

ozračja, okruženja (socijalnog i fizičkog) koje će voditi emancipaciji, a ne manipulaciji djece i odgajatelja.

Akcijsko istraživanje mora biti usmjereno na mijenjanje cjelokupnog okruženja, ustroja i organizacije ustanove, na mijenjanje odgojne prakse u smjeru emancipacijske koja podržava profesionalni razvoj odgajatelja u smjeru razvoja istraživačke kulture i mijenjanja općenito kulture odgojno-obrazovne ustanove. Nadalje, Miljak ističe kako je priroda akcijskih istraživanja je emancipacijska, što znači da se u akcijskim istraživanjima nastoji izbjeći hijerarhija između istraživača i praktičara te se naglašava i poštuje nedjeljivost i komplementarnost svih aspekata stvaranja praktičnih i teorijskih znanja. U akcijskim istraživanjima radi se zajedno s praktičarima (istraživač i odgajatelj) a ne na njima ili za njih, što praktičare razvija u: teorijske praktičare, refleksivne praktičare, profesionalne praktičare i teoretičare u akciji. Dakle, akcijsko istraživanje podrazumijeva zajedničko, suradničko, recipročno i komplementarno djelovanje istraživača i praktičara. Praktičar i teoretičar zajedničkom suradnjom stvaraju nova znanja i kvalitetniju odgojno-obrazovnu praksu. Ovakav pristup istraživanju odgojno-obrazovne prakse i stvaranju novih teorija, praktičarima daje mogućnost razvoja svoje profesionalne autonomije.

Kontinuirano istraživanje i rekonstruiranje svog odgojno-obrazovnog pristupa, propitivanje svojih odnosa s djecom i kolegama, usavršavanje i istodobno razvijanje sebe i odgojne prakse omogućuje razvoj refleksivnog profesionalizma (Slunjski, 2016). Autorica Slunjski u svojoj knjizi „Izvan okvira 2: Promjena Od kompetentnog pojedinca i ustanove do kompetentne zajednice učenja“ ističe prednosti i nedostatke četiri najčešća oblika profesionalnog usavršavanja koja se provode u Republici Hrvatskoj: 1) seminari i radionice, 2) stručno-razvojni centar, 3) sustavni razvoj određenog broja ustanova u smjeru kreiranja inovativne odgojno-obrazovne prakse i 4) zasnivanje profesionalnih zajednica učenja. U nastavku ovoga teksta će se ukratko navesti glavne značajke ovih oblika prema spomenutoj autorici Slunjski (2016) .

Kao prvi oblik profesionalnog usavršavanja autorica navodi seminare i radionice. Ovakav model podrazumijeva usavršavanje istodobno velikog broja odgajatelja ali i članova stručnog tima jedne odgojno-obrazovne ustanove, koje se provodi kroz predavačke oblike rada. Odgajatelji se na ovaj način najčešće upoznaju s novom praksom

odnosno nekim inovacijama u odgojno-obrazovnom radu, uglavnom izvan njihovih vrtića. Ovakvi oblici usavršavanja za cilj postavljaju osposobljavanje odgajatelja za primjenjivanje viđenog unutar svog odgojno-obrazovnog rada. Unutar odgojno-obrazovnog sustava Republike Hrvatske ovakve oblike stručnog usavršavanja najčešće provodi Agencija za odgoj i obrazovanje ili neka druga stručna organizacija odnosno udruga. Autorica smatra kako do promjena unutar odgojno-obrazovne ustanove ipak ne dolazi zbog toga što su odgajatelji izloženi programu profesionalnog usavršavanja koji je organiziran na ovaj način. Na ovaj način, kako ističe autorica, odgajatelji ne dobivaju odgovore na konkretne probleme iz njihove odgojno-obrazovne prakse, ne mogu osvijestiti trenutačne kvalitete njihove prakse i ne dobivaju povratne informacije o tome mijenja li se praksa u njihovom vrtiću. Kao posljednji nedostatak autorica navodi činjenicu da se na ovaj način provedbe stručnog usavršavanja ne vodi računa o različitim, specifičnim ograničenjima unutar kojih odgajatelji u različitim sredinama rade.

Drugi najčešći oblik profesionalnog usavršavanja koji se provodi u Republici Hrvatskoj je osnivanje stručno-razvojnih centara. Ovo je oblik profesionalnog usavršavanja u kojem određeni broj vrtića dobiva licencu za provođenje usavršavanja namijenjenog odgajateljima ostalih vrtića. Ideja je da se manja skupina odgajatelja kroz mjesečne susrete tijekom jedne pedagoške godine podučava o određenim temama koje proizlaze iz posebno sastavljenog programa koji je odobren od strane nadležnog ministarstva. Nakon završenog programa, odgajatelji bi o odslušanim temama trebali podučavati odgajatelje unutar svog odgojiteljskog tima, odnosno unutar svog vrtića. U provedbi ovakvih programa najčešće sudjeluju teoretičari (uglavnom profesori s fakulteta) i odgajatelji. Ovakvi oblici profesionalnog usavršavanja nailaze na razne probleme pri provođenju u praksi. Neki od problema koje navodi autorica su: različitost stručno-razvojnih centara s obzirom na sadržaje koje nude i kvaliteta, odnosno ne kvaliteta prakse unutar vrtića koji su uključeni u stručno- razvojne centre.

Treći oblik profesionalnog usavršavanja odnosi se na sustavni razvoj određenog broja ustanova u smjeru kreiranja inovativne odgojno-obrazovne prakse. Takve ustanove osnažuju djelovanje odgajatelja koji postaju sve kompetentniji u prakticiranju novih pristupa, do čega dolaze razmjennom razumijevanja, znanja i iskustva čime se stvara nova generacija odgajatelja. Na ovaj se način potiče razvoj visoko motiviranih ustanova te ih



se nastoji pretvoriti u mjesta učenja novih vještina i nove prakse. U takvim ustanovama je cilj razviti praksu koja bi bila primjer rada na novi način, koju se potom detaljno opisuje u stručnim i znanstvenim studijama te se takve ustanove nazivaju pionirima odnosno lučonošama (Slunjski, 2016, str. 60). U ovim se ustanovama nastoji osposobiti sve djelatnike (odgajatelje i stručne suradnike) za kontinuirane refleksije i samorefleksije. Kao nedostatak ovog modela autorica Slunjski navodi nejednaku spremnost odgajatelja za rad u uvjetima koji traže veći angažman ili pak odgajateljeve nedostatne sposobnosti da odgovori na složene zahtjeve inovativne prakse.

Kao četvrti najčešći oblik profesionalnog usavršavanja odgajatelja autorica Slunjski navodi zasnivanje profesionalnih zajednica učenja. Ostvarivanje profesionalnih zajednica učenja temelji se na tri izazova: razvoj i primjena novih znanja, ulaganje mnogo rada u proces promjene i transformiranje kulture odgojno-obrazovne ustanove (DeFour i dr., 2005, prema Slunjski 2016).

Kako bi se razvile profesionalne zajednice učenja, praktičari trebaju razviti duboka znanja i razumijevanje u praksi, dijeliti ih s drugima te demonstrirati discipline kojima pokazuju kako se ta znanja i razumijevanja transformiraju u njihovoj vlastitoj praksi. Nadalje ulaganje mnogo rada u proces promjene odnosi se na koncept profesionalnih zajednica učenja koji uključuje mnogo truda na izgradnji kulture ustanove, zajedničke odgovornosti djelatnika te mnogo energije kako bi se napustile stare i usađene navike i metode te počelo djelovati na novi način.

Transformiranje kulture odgojno-obrazovne ustanove je veliki izazov zasnivanja profesionalne zajednice učenja jer se radi o procesu koji iziskuje više od samog mijenjanja prakse. Ovaj izazov zahtjeva propitivanje i mijenjanje postojećih vrijednosti, uvjerenja, stavova i očekivanja u vezi oblikovanja odgojno – obrazovne prakse, kao i razvoj novih kompetencija djelatnika (Slunjski, 2016).

Šagud (2011) smatra kako bi inicijalno obrazovanje odgajatelja kao ishodište profesionalnog razvoja trebalo biti komplementarno s kasnijim profesionalnim razvojem i napredovanjem odgajatelja sukladno aktualnim društvenim, političkim, socijalnim, ekonomskim i drugim determinantama koje impliciraju profesionalne i osobne kompetencije praktičara. Za obavljanje poslova odgojitelja predškolske djece potrebno je

završiti preddiplomski i/ili diplomski sveučilišni ili dodiplomski stručni studij predškolskog odgoja. Upravo za vrijeme studija budući odgajatelji stječu vrlo vrijedne stavove glede njihove buduće profesije.

U svezi s time Vujičić, Tatalović Vorkapić i Boneta, na Učiteljskom fakultetu, studiju ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Rijeci (2012) provode istraživanje. Cilj istraživanja bio je propitati koliko sadržaj kolegija i način organizacije kolegija Sukonstrukcija kurikuluma u ranom odgoju i obrazovanju na drugoj godini sveučilišnog diplomskog studija Rani i predškolski odgoj i obrazovanje, omogućuje razvoj studentima kao istraživačima osobne prakse. Autori istraživanja polaze od teze kako se profesionalno usavršavanje odgajatelja treba temeljiti na istraživanju i zajedničkom razumijevanju kompleksnih fenomena proizašlih iz odgojno-obrazovne prakse. U istraživanju je sudjelovalo pedeset studentica, odgajateljica, praktičara, druge godine izvanrednog sveučilišnog diplomskog studija Ranog i predškolskog odgoja. Podaci su prikupljeni kvalitativnom metodom u sklopu pisane zadaće. Ovim istraživanjem studentima se pomoglo u podizanju razine razumijevanja, analiziranja, sintetiziranja i vrjednovanja primjene postojećih spoznaja o (su)konstrukciji kurikuluma, istraživanjem se utjecalo na razvijanje sposobnosti primjene znanja u praksi stvaranjem novih ideja te se potaknuo razvoj sposobnosti samorefleksije i refleksije u promišljanju novih strategija u (su)konstruiranju kurikuluma kao odgovor na suvremene spoznaje o djetetu i djetinjstvu.

Autor Sakin (2020) u Turskoj provodi istraživanje s ciljem otkrivanja znanstvenih stavova budućih odgajatelja, odnosno studenata, prema održivom profesionalnom razvoju. U istraživanju je sudjelovalo (N=89) studenata-budućih odgajatelja. Podaci su prikupljeni upitnikom. U istraživanju su sudjelovale eksperimentalna i kontrolna skupina. Iz rezultata je vidljivo da su prosječni rezultati znanstvenog stava eksperimentalne skupine veći od kontrolne skupine, a znanstveni stavovi su važni za održivi profesionalni razvoj. U izgradnji kulture ustanove ranog odgoja veliki teret se stavlja na pojedinca, njegovu razinu socijalnih vještina te cjeloživotnog obrazovanja kao znanstvenog doprinosa ustanovi i rada na sebi kao jedne od dimenzija kulture ustanove. Uspjeh ovisi o spremnosti i mogućnosti pojedinog člana ustanove da ostvari svoje kapacitete.

Povezujući kulturu s terminom „socijalnog ljepila“ koje drži ustanovu zajedno (Prosser, 1999, Fox, 2001, prema Vujičić, 2007), te pritom misleći na fizičku komponentu i ljudski segment, zapravo se govori o mogućnosti svakog pojedinca da se prilagodi specifičnostima ustanove i njegovim ostalim pripadnicima, pritom ne zanemarujući osobni stav, stručno usavršavanje i profesionalni razvoj. „Razvijanje i podizanje profesionalnih kompetencija odgajatelja ovisi o teorijskom znanju (koje se stječe tijekom studija), stručnom znanju (određeno kao praktično ili profesionalno znanje) te učenju odgajatelja koju čini osobna i socijalna kompetencija (Šagud, 2011). Postoji veza između određene odgojno-obrazovne prakse i napretka djece, a ta je praksa povezana s mogućnostima odgajatelja da se profesionalno razvija.

Profesionalni razvoj odgajatelja treba rezultirati ne samo pomacima u znanju, nego i promjenama u njegovim uvjerenjima i djelovanju (Priručnik za samovrednovanje, 2012), a uvjerenja imaju, važnu ulogu u razvoju kulture. Spominju se tri faze u profesionalnom razvoju ključne za uspjeh promjena i potrebnom vremenu za realizaciju istih (Hinde, 2014). Prva je na samom početku promjena gdje se odgajateljima treba dati vrijeme da uče o i provode u praksu nova ponašanja koja će se od njih očekivati. U drugoj fazi odgajateljima treba dati vrijeme da uvedu i institucionaliziraju novo naučene strategije u svakodnevni život grupe. Završna faza, najrjeđe je implementirana u ustanovama, u njoj se odgajateljima daje vrijeme da promišljaju o promjenama, procjene ishode i nastave raditi na unaprjeđenju ustanove. Kako bi to postigao, praktičar treba biti educiran u skladu s vremenom i promjenama koje se događaju.

Bruner (prema Vujičić, 2011) navodi kako treba doći do promjene odgajatelja unutar kulture te ustanove da bi došlo do promjene same ustanove. Profesionalni razvoj je presudan za promjene u ustanovi, posebno u početnoj fazi, gdje on djeluje kao poticaj intelektualnoj, društvenoj i emocionalnoj uključenosti djelatnika. Osim toga, stručno usavršavanje osnažuje odgajatelje u radu, bilo da govorimo o radu s djecom, roditeljima, zajednici ili sa suradnicima i nadređenima. „Stručno usavršavanje usmjereno na istraživanje osobne prakse u vrtiću omogućuje ne samo prigode za individualni razvoj odgajatelja nego i mogućnosti za razvoj suradničkih odnosa, i to ne samo u okviru jedne ustanove nego i šire, stvaranjem mreža suradničkih vrtića – profesionalnih zajednica koje uče“ (Vujičić, 2016:75).

Nadalje, autorica ističe kako bi umrežavanjem ustanove mogle pozitivno utjecati jedna na drugu, na organizacijsku kulturu te kreiranje okruženja koje je poticajno za razvoj svakog djeteta. Umrežene zajednice promiču kvalitetnu praksu, povećavaju profesionalni razvoj, potiču promjene, povezuju se i ponovno oblikuju i revidiraju ustanove i njihove kulture. Svrha je kreiranje i promocija znanja kako bi se razvijale novine te unaprijedila odgojno-obrazovna praksa.

Jedan od oblika usavršavanja vlastitog rada je vrednovanje odnosno unutarnja procjena kvalitete tj. unutarnje vrednovanje koje uvelike ovisi o osposobljenosti svih čimbenika odgojno-obrazovnog procesa za (samo)procjenu, što zahtijeva stalan rad na sebi radi unaprjeđenja osobnog i profesionalnog djelovanja (Priručnik za samovrednovanje, 2012). Već je prije spomenuto kako je refleksivna praksa važan dio profesionalnog razvoja odgajatelja. Odnosi u ustanovi su preduvjet za razvoj refleksivne prakse, kao oblika profesionalnog razvoja pojedinca i razvoja ustanove. Kroz takav oblik odgajatelj kritički promišlja o svom radu i samounaprjeđenju, ali o tome raspravlja i sa suradnicima koji mu postaju refleksivni prijatelji. Refleksivni prijatelj svakom odgojitelju može pomoći da probleme sagleda iz druge, šire perspektive od vlastite i na taj način nađe rješenje za njih. Ovakav odnos temelji se na povjerenju i poštovanju, a komentari dolaze u obliku rasta i razvoja, a ne kritike. Upravo putem tih komentara i rasprava razvija se zajedničko razumijevanje, odnosno stvara se zajednička stvarnost (Priručnik za samovrednovanje, 2012). Odgajatelj praktičar u svom radu treba biti spreman na mijenjanje rutine, mora biti uključen u neprekidni proces učenja i upoznavanja neposredne prakse (Šagud, 2002).

Kvaliteta odgojno-obrazovnog procesa ovisi o tome koliko je odgajatelj pomoću individualne ili grupne interakcije usmjeren na ono što dijete misli, uči i planira. Odgajatelj se treba pitati o razlozima djetetove akcije, razmišljanjima, tvrdnjama i zaključcima. Kako ističe p.,,Misaoni“ ili „refleksivni“ odgajatelj, kako navodi Šagud (2002) lakše saznaje djetetove teorije, tvrdnje, premise i analogije. Odgojitelj koji je usmjeren na mijenjanje postojeće prakse, uključuje se u rasprave s djecom, sluša njihova objašnjenja, preispituje i korigira svoja gledišta i upravo mu taj proces pomaže u osobnom i profesionalnom razvoju i napretku (Šagud, 2002).

U svezi s proučavanjem refleksivne prakse kao alata profesionalnog razvoja Black (2018) u New Yorku provodi kvalitativno istraživanje. Cilj ovog istraživanja bio je predložiti suradničko ispitivanje kao kontradiskurs u literaturi o profesionalnom razvoju, priznavanjem višestrukih oblika osobnog i profesionalnog znanja petorice predškolskih djelatnika. U istraživanju je sudjelovalo 5 odgajatelja, a podaci su se prikupljali putem intervjua, odnosno transkripata i bilješki. Rezultati pokazuju kako odgajatelji smatraju razgovore, neformalna zajednička čitanja, studentske dokumente i artefakte i suradnju vrlo važnim za njihovo profesionalno usavršavanje.

Syslova (2019) u Češkoj provela je kvalitativno istraživanje, čiji je cilj bio utvrditi vezu između kvalitete refleksije i kvalitete odgajateljeva rada. U istraživanju je sudjelovalo 8 odgajatelja, čiji su stavovi dobiveni putem intervjua. Nalazi ovog istraživanja ukazuju na to da su odgajatelji s višom kvalitetom refleksije postigli i višu kvalitetu u odabranim područjima učinka u radu.

Elm i Nordqvist (2019) u Švedskoj provele su istraživanje s ciljem istraživanja istraživačkog kružoka kao jednog od oblika profesionalnog razvoja odgajatelja u kojem odgajatelji i istraživači surađuju oslanjajući se na održivi razvoj, znanost i tehnologiju. U istraživanju je sudjelovalo 12 odgajatelja, a podaci su prikupljeni putem intervjua i dnevnika odgajatelja. Rezultati ukazuju na to da istraživači potiču odgajatelje da postanu svjesniji vlastite prakse, razumiju probleme i izazove i čine pomake u suradničkom i refleksivnom smislu. Zaključuje se kako je ovo moćan alat za odgajateljev profesionalni razvoj.

U profesionalnom razvoju praktičara, razdoblje stjecanja elementarnog iskustva i znanja događa se tijekom “praktikuma” ili studentske prakse, koja čini sastavni dio njegovog inicijalnog obrazovanja (Šagud, 2011). U ovoj fazi odgajateljeva obveznog odnosno inicijalnog obrazovanja, spomenuta autorica postavlja se pitanje koliko budući profesionalci imaju prilika za istraživanje, procjenjivanje i sudjelovanje u koherentnom odnosu između pedagogijske teorije i pedagoške prakse. Nadalje se u radu ističe kako se često odvajaju objektivno definirani uvjeti i njima sukladno metodički oblikovani postupci, te osobni, autonomni razvoj i usmjerenje koje je vezano uz našu osobnu implicitnu pedagogiju (često nedovoljno osviještenu). Problem transfera tijekom

formalnog obrazovanja i kasnijeg profesionalnog razvoja, ukazuje na nedovoljan broj kvalitetnih prigoda za stjecanjem, primjenom i uvježbavanjem stručnog znanja, kako ističe Šagud (2011). Analizirajući važnost dobrog pristupa praksi i rješavanju svakodnevnih problema, spomenuta autorica posebno ističe značaj preuzimanja rizika na temelju znanja i iskustava kao i spremnost i sposobnost odgajatelja da slijedi pravila kao i da ih subjektivizira, primjenjuje i postavlja u svojem djelovanju. Inicijalnu pripremu odgajatelja ne može karakterizirati, kako ističe autorica, niti slijepa rutina (uvježbavanje didaktičkih postupaka) niti pasivno, od prakse izolirano ili “uzdignuto”, teorijsko znanje..

Šćulac i Čepić (2017) provode kvalitativno istraživanje, koje je za cilj imalo dati uvid u recentne spoznaje o primjeni biografske metode u kvalitativnim istraživanjima te analizom biografija odgajatelja pridonijeti boljem razumijevanju ključnih događaja u odgajateljevom profesionalnom razvoju. U istraživanju je sudjelovalo 13 odgajatelja dječjeg vrtića Rijeka, a podaci su prikupljeni putem predloška s otvorenim pitanjima, narativne metode, tehnika izrade obrazovne biografije. Sintezom dobivenih rezultata zaključuje se kako su artikulacija i ispitivanje vrijednosti, uvjerenja i stajališta odgajatelja primjenom obrazovnih biografija te formiranje reflektivnih skupina odgajatelja unutar organizacije od iznimne važnosti u njihovu profesionalnom razvoju.

Barenthien, Oppermann, Anders i Steffensky (2020), provele su u Njemačkoj istraživanje s ciljem ispitivanja učinka mogućnosti obrazovanja u sustavu inicijalnog obrazovanja odgajatelja i daljnjem profesionalnom razvoju, pogotovo s obzirom na njihovo stručno znanje i motivaciju u vezi s ranim znanstvenim obrazovanjem. U istraživanju je sudjelovalo 358 odgajatelja u 4 pokrajine u Njemačkoj, a podaci su prikupljeni upitnikom. Rezultati istraživanja pokazuju značajnu pozitivnu povezanost između profesionalnog usavršavanja odgajatelja i uvjerenja u njihovu samoefikasnost, entuzijazam i znanje o sadržaju specifičnom za znanost.

Ako govorimo o vrtiću kao zajednici koja uči, autorica Slunjski (2008) piše kako se pod tim nazivom podrazumijeva kontinuitet razvoja nekog vrtića, odnosno stalno upoznavanje, mijenjanje i dograđivanje teorije koje stoje iza prakse vrtića i postupno ali konstantno izgrađivanje kvalitete te prakse te kako je vrtić je toliko dugo kvalitetan koliko se dugo razvija.

Čepić i Požgaj (2015) provele su istraživanje kombiniranim istraživačkim pristupom. Cilj ovog istraživanja bio je pridonijeti boljem razumijevanju relevantnih dimenzija profesionalne uloge vodstva u procesu ostvarivanja veće učinkovitosti i razvoja vrtića prema organizacijama koje uče. U istraživanju je sudjelovalo 16 ravnatelja iz zagrebačkih vrtića. Autorice su provele polustrukturirani intervju s ravnateljima vrtića. Analizom izjava ravnatelja dobiveno je pet ključnih područja u kojima su nužne promjene. Najvećom procjenom ravnatelji su procijenili organizacijsku razinu, a najnižom učenje na timskoj razini. Rezultati ovog istraživanja upućuju na to kako su nužne brojne promjene, ne samo u organizacijskim strukturama i procesima odgoja i obrazovanja, već i u organizacijskim shemama vođenja i upravljanja kontinuiranim profesionalnim razvojem odgajatelja.

Čepić i Pliško-Seferagić (2016) provele su istraživanje s ciljem ispitivanja kako odgajatelji procjenjuju kvalitetu procesa učenja u vrtićima i pridonijeti boljem razumijevanju relevantnih čimbenika u poticanju razvoja infrastrukture kontinuiranog profesionalnog učenja. U istraživanju je sudjelovalo 178 odgajatelja, zaposlenih u 9 vrtića unutar Istarske županije. Rezultati su se prikupljali upitnikom, a ukazali su na to da nezadovoljavajuća komunikacija unutar ustanove, nedostatak suradnje među odgojiteljima te prevelika birokracija djelomično predstavljaju zapreku u ostvarivanju kvalitete procesa učenja u vrtićima. Provedeno istraživanje upućuje na potrebu provođenja daljnjih istraživanja kvalitete procesa učenja unutar vrtića, što bi potaknulo i razvoj infrastrukture kontinuiranog profesionalnog učenja. Cilj odgojno-obrazovne ustanove trebao bi biti pružiti djetetu mogućnost za nesmetani rast, razvoj i učenje. Kako bi to mogli odgajatelji, moraju biti spremni na neprestano mijenjanje svoje prakse, a to mogu postići kontinuiranim profesionalnim rastom i razvojem.

Snyder i suradnici (2018) u Floridi proveli su istraživanje s ciljem ispitivanja učinka dva različita alata za profesionalno usavršavanje odgajatelja za primjenu ugrađenih praksi poučavanja. Provedeno je akcijsko istraživanje u kojem su sudjelovala 36 odgajatelja. Rezultati potvrđuju kako su oni odgajatelji s intervencijama u profesionalnom usavršavanju postavili više kvalitetne ciljeve učenja za djecu. Djeca čiji su odgajatelji više pažnje posjećivali profesionalnom razvoju, pokazala su bolje razvojne i rezultate učenja, izmjerene standardiziranim testovima.

Ukratko, spremnost i otvorenost odgajatelja za promjene, razvoj svojega profesionalnog identiteta zajedničkim snagama i autonomijom te težnja visokoj profesionalizaciji je od posebnog značaja. Od odgojitelja kao profesionalca očekuje se da posjeduje visoko specijalizirano znanje, visoko obrazovanje, mogućnost kodifikacije znanja s ostalim stručnim suradnicima te visoku razinu kritičke refleksije i samorefleksije, a sve u cilju pozitivnoga razvoja djece (Slunjski, 2007).



## **1.2. Izazovi vođenja i upravljanja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja**

Izazovi vođenja i upravljanja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja mogu biti različiti i ovise o mnogim faktorima. Neke od najčešćih izazova uključuju financiranje, stručno osoblje, suradnju s roditeljima, promjene u zakonodavstvu i obrazovnim politikama, društvene promjene i raznolikost, evaluaciju i praćenje te tehnološki- informacijski napredak (Stojković, 2020). U nastavku teksta ukratko će se razmotriti navedeni izazovi.

1. **Financiranje:** Nedostatak financijskih sredstava može biti veliki izazov za vođenje i upravljanje ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Ograničeni proračuni mogu utjecati na kvalitetu programa, obuku i zapošljavanje stručnog osoblja te opremanje prostora;
2. **Stručno osoblje:** Pronalaženje i zadržavanje kvalificiranog stručnog osoblja može biti izazov. Nedostatak stručnjaka u području ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja može otežati vođenje ustanove i osiguravanje visoke kvalitete programa;
3. **Roditeljska suradnja:** Uspostavljanje i održavanje dobre suradnje s roditeljima može biti izazov. Komunikacija, razumijevanje i podrška roditeljima ključni su za uspješno vođenje ustanove i osiguravanje optimalnog razvoja djece;
4. **Promjene u zakonodavstvu i obrazovnim politikama:** Promjene u zakonodavstvu i obrazovnim politikama mogu zahtijevati prilagodbe u radu ustanove. Vodstvo mora biti informirano o novim propisima i politikama te ih znati primijeniti u praksi;
5. **Društvene promjene i raznolikost:** Društvene promjene, kao što su migracije i raznolikost sudionika odgojno-obrazovnog procesa, mogu predstavljati izazov za vođenje i upravljanje ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Potrebno je osigurati inkluzivno okruženje za svih i prilagoditi se različitim potrebama i zahtjevima;

6. Evaluacija i praćenje: Praćenje i evaluacija rada ustanove mogu biti izazov. Potrebno je razviti sustav praćenja i evaluacije koji će omogućiti kontinuirano poboljšanje rada i kvalitete programa;

7. Tehnološki napredak: Tehnološki napredak može predstavljati izazov za vođenje i upravljanje ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Potrebno je pratiti nove tehnologije i integrirati ih u obrazovni proces na način koji će biti koristan i siguran za djecu. Sve ove izazove vođenja i upravljanja ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja treba shvatiti kao prilike za rast i razvoj, te kao mogućnosti za unapređenje kvalitete rada i postizanje boljih rezultata.

Pri razmatranju vođenja i menadžmenta u kontekstu odgojno-obrazovnog procesa spominju se dvije sintagme, a to su pedagoški menadžment i menadžment u obrazovanju Buhač (2017:62) ističe sljedeće: „Taj pojam uključuje upravljanje cjelokupnom djelatnošću odgoja i obrazovanja, rukovođenje prosvjetnim ustanovama, vođenje odgojno-obrazovnog i drugog osoblja u obrazovnim ustanovama, unutarnji razvoj te organizaciju radnog procesa u školi“. Vođenje ustanova ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja vrlo je kompleksna zadaća jer se od vođe očekuje da istovremeno djeluje kao financijski menadžer, pedagoški vođa te menadžer ljudskih resursa (Hujala, Waniganayake i Rodd, 2013).

Najznačajnija uloga vođa i menadžera u procesu odgoja i obrazovanja vidljiva je u pripremi ostalih praktičara na razvoj neophodnih vještina i sposobnosti kako bi se mogli prilagoditi suvremenim promjenama u društvu (Jones i Pound, 2008), te se od ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova očekuje osiguravanje visoke kvalitete navedene profesije kako bi utjecali na ostale dionike odgojno-obrazovne ustanove .

„Vođenje podrazumijeva utjecaj pojedinca na grupe s ciljem ostvarivanja ciljeva koji bi u idealnim uvjetima trebali biti zajednički svim uključenima“ (Velan, 2019:106). Drugim riječima, vođenje se razumijeva kao proces zajedničkog učenja – (su)učenja svih dionika odgojno obrazovne ustanove. Pritom pojam efektivnog ili djelotvornog vođenja podrazumijeva podizanje kvalitete pružanja odgojno-obrazovnih usluga, podizanja standarda i postignuća, jačanje profesionalizma te povećanje odgovornosti. Takvo podiže

razinu kvalitete izvrsnosti (Rodd, 2013), oblikuje kulturu i razvija pozitivno poslovno ozračje (Scott, 1999, prema Kivunja, 2015) u odgojno-obrazovnim ustanovama.

Razmatrajući vođenje u odgojno-obrazovnim ustanovama, važno je spomenuti model kontekstualnog vođenja koji se temelji na Bronfenbrennerovoj (1979) ekološkoj teoriji a u obzir uzima okruženje vodstva. Mikro razina vođenja se odnosi na samog vođu, a makro razina vođenja obuhvaća institucionalne strukture i socijalne vrijednosti koje definiraju vođenje. Ova se teorija povezuje s kontekstualnim vođenjem stoga što uzima u obzir interkulturalne sličnosti i razlike na različitim razinama (Bronfenbrenner, 1979; Hujala i Puroila, 1998; Nivala, 1998).

Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju (2019, čl. 36) govori o ravnatelju ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, kao stručnom i poslovnom voditelju čija su zaduženja se odnose na predlaganje godišnjeg plana i programa rada, provođenje odluka upravnog vijeća, odgojiteljskog vijeća i drugih tijela te obavljanje drugih poslova koji su utvrđeni aktom o osnivanju te statutom ustanove. Također isti zakon propisuje uvjete za mogućnosti obavljanja poslova ravnatelja. „Za ravnatelja dječjeg vrtića može biti imenovana osoba koja ispunjava uvjete za odgojitelja ili stručnog suradnika te ima najmanje 5 godina radnog staža u djelatnosti predškolskog odgoja“.

Relevantna istraživanja ukazuju na redefiniciju uloge ravnatelja, pa tako Seme Stojnović i Hitrec (2014) ukazuju na postojanje određenih poželjnih osobina, znanja i vještina koje ravnatelj odgojno-obrazovnih ustanova mora posjedovati, a Špiljak i Modrić (2009) navode kompetencije koje bi ravnatelj trebao posjedovati te ih definiraju kao „skup znanja, vještina, stavova i individualnih karakteristika koje osoba koristi na poslu u skladu sa zahtjevima“ (str.134). Nadalje, Špiljak i Modrić (str.134) navode kako je uspješnost ravnatelja određena s pet ključnih kompetencija. To su: osobna, razvojna, stručna, socijalna i akcijska kompetencija. U nastavku se ukratko opisuju karakteristike navedenih kompetencija.

- Osobna kompetencija: karakteristična značajka doživljavanja, ponašanja i reagiranja ravnatelja (iskrenost, dosljednost, komunikativnost, pristupačnost, povjerenje i sl.),

- Razvojna kompetencija: omogućava ravnatelju uspješno vođenje stručno-pedagoškog razvoja i poslovanja škole (jasnoća vizije razvoja škole, uvođenje inovacija u pedagoški rad, primjenu informatičke tehnologije i sl.),
- Stručna kompetencija: uključuje pedagoška, didaktička i druga stručna znanja potrebna za optimalno vođenje odgojno-obrazovnog procesa (poznavanje programa didaktičkih načela rada, poznavanje planiranja i programiranja, razumijevanje organizacije pedagoškog rada, znanje vrednovanja postignuća nastavnika i sl.),
- Socijalna kompetencija: odnosi se na znanja i sposobnosti ravnatelja u području međuljudskih odnosa (poznavanje zakonitosti ljudskih odnosa, umijeće motiviranja zaposlenih, sudjelovanje u rješavanju sukoba, umijeće demokratskog vođenja i sl.),
- Akcijska kompetencija: odnosi se na praktično djelovanje (aktivnosti) ravnatelja u školi i njezinu okruženju (otvorenost u radu s nastavnicima i suradnicima, slušanje i savjetodavno pomaganje u radu, stvaranje uvjeta i otklanjanje prepreka, isticanje rezultata vrijednih pojedinaca i sl.)“.

Rodd (1998, prema Jones i Pound, 2008) navodi četiri ključna stila vođenja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. To su: radoholičarski, prijateljski, motivacijski i stil antivođe koji se u nastavku kratko opisuju obzirom na pozornost koja se poklanja rezultatima i odnosima. To su:

1. Radoholičarski – visoka se pozornost pridaje rezultatima, a mala odnosima i moralu.
2. Prijateljski – visoka se pozornost pridaje odnosima i moralu, a premalo zadatku i rezultatima.
3. Motivacijski – jednaka se pozornost pridaje odnosima i rezultatima.
4. Antivođa – malo se pozornosti pridaje i rezultatima i odnosima.

Nadalje, Goleman i sur. (2002, prema Jones i Pound, 2008) navode šest stilova vođenja:

1. Vizionarski – potiče na ispunjenje snova.
2. Trenerski – povezuje individualne želje pojedinca s ciljevima organizacije.
3. Podržavajući – stvara harmoniju povezivanjem ljudi.

4. Tempirajući – povezuje izazovne i uzbudljive ciljeve.

5. Delegirajući – smiruje strah davanjem točnih direktiva i uputa.

Važno je istaknuti kako se stil vođenja ravnatelja mijenja ovisno o okolnostima u kojima se sam ravnatelj nalazi, stoga stilove vođenja ravnatelja i nije potrebno kategorizirati u neke od prethodno navedenih stilova (Jones i Pound, 2008).

Slavić, Rijavec i Matić (2019) ističu tri poznata stila vođenja: transformacijsko, transakcijsko i stil odriješene ruku (*laissez-faire*). Transformacijsko vođenje predstavlja stil vođenja u kojem je idealiziran utjecaj vođe, transakcijsko vođenje fokusira se na razmjenu između vođe i zaposlenika, a *laissez-faire*, odnosno stil odriješene ruku karakterizira pasivno, izbjegavajući stil. Navedeni su stilovi prisutni u odgojno-obrazovnom kontekstu, a prema Seme Stojnović i Hitrec (2014, prema Miljković, 2002) „kombinacija transformacijskog i transakcijskog vođenja“ je potrebna za uspješan rad ustanove.

## **2.PROBLEM I CILJ RADA I ISTRAŽIVAČKA PITANJA**

Profesionalni razvoj odgajatelja jedna je od temeljnih vrijednosti odgajateljske profesiju. S obzirom na brojne izazove s kojima se odgajatelj u procesu profesionalnog usavršavanja susreće, ovaj rad ima za cilj ustanoviti suvremena pitanja i izazove ovog procesa.

Cilj rada je dati sustavni pregled radova u bazama diplomskih radova Učiteljskog fakulteta u Rijeci i baze Hrčak u razdoblju od 2011 do 2020 godine. U radu se daje pregled samo onih radova koji su povezani sa profesionalnim razvojem odgajatelja ali i ostalih sudionika odgojno-obrazovnog procesa koji mogu utjecati na profesionalni razvoj odgajatelja (npr. ravnatelji). Sustavnim pregledom literature pronađen je 31 rad koji svojom temom odgovaraju navedenom cilju. Provedba istraživanja ima za cilj odgovoriti na postavljena istraživačka pitanja.

Cilj sustavnog pregleda literature, općenito gledano je dobiti uvid u trenutno stanje na određenom području, identificiranje eventualnih problema u neposrednoj praksi, pružanje okvira za daljnja istraživanja uz postavljanje novih hipoteza te pružanje mogućih smjernica za kreiranje inicijalnog obrazovanja i trajnog profesionalnog razvoja odgajatelja na ovom području. Metodom sustavnog pregleda dostupnih radova u bazama diplomskih radova Učiteljskog fakulteta u Rijeci i baze znanstvenih radova Hrčak u razdoblju od 2011. do 2020. koja omogućuje detaljnu analizu izdvojenih radova, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

1. Koja je godina izdanja, autori, nazivi radova i baza?
2. Koje su ključne riječi navedene u radovima s obzirom na baze podataka?
3. Koji su ciljevi istraživanja u odnosu s obzirom na baze podataka?
4. Koja je vrsta rada, dizajn i uzorak?
5. Koji su rezultati ovih istraživanja?

### **3.METODA**

Za potrebe ovog rada koristila se metoda sustavnog pregleda literature. Metodu sustavnog pregleda literature karakterizira pregled svih dostupnih znanstvenih članaka ili istraživanja u odabranim repozitorijima u određenom vremenskom razdoblju, koji su svojim sadržajem i tematikom povezani s ciljem ovoga istraživanja.

#### **3.1. Kriteriji izbora radova**

Za potrebe izrade diplomskog rada za istraživanje su odabrani svi radovi iz baze znanstvenih radova Hrčak objavljeni u razdoblju od 2011. do 2020. godine te svi obranjeni diplomski radovi iz repozitorija Učiteljskog fakulteta u Rijeci baze radova iz izbornih kolegija Kontinuirano profesionalno obrazovanje i kolegija Vođenje i upravljanje. Isto tako, svi odabrani radovi tematikom odgovaraju postavljenom cilju ovog istraživanja.

Kako bi izdvojili potrebne radove iz odabranih baza podataka upotrijebljene su sljedeće ključne riječi:

- Vođenje i upravljanje: vođenje i upravljanje i odgajatelj i učitelj
- Kontinuirani profesionalni razvoj: Kontinuirani profesionalni razvoj i odgajatelj i učitelj

Kriteriji koji su postavljeni kako bi se iz baze Hrčak izdvojili radovi uključivali su područje znanosti, društvene znanosti. Godine od 2011 do 2021 a od vrsta radova: izvorni znanstveni članak, pregledni rad, kratko priopćenje, prethodno priopćenje, stručni rad i izlaganje sa skupa. Uključivanjem ovih kriterija i pretraživanja prema ključnim riječima dobiven je ukupno 31 rad.

Tablica 1.: Kriteriji uključivanja i isključivanja

Kriteriji uključivanja	Kriteriji isključivanja
Područje društvenih znanosti, Empirijski, teorijski radovi iz područja RPOO-a	Radovi koji nisu iz područja društvenih znanosti, RPOO-a
Radovi koji su vezani za odgajatelje	Radovi koji nisu vezani za odgajatelje
Radovi publicirani u razdoblju od 2011. do 2021. godine	Radovi koji su publicirani u razdoblju prije 2011.godine
Koncepti koji se odnose na vođenje i upravljanje, kontinuirani profesionalni razvoj, odgajatelj i učitelj	Koncepti koji se ne odnose na navedene pojmove
Radovi s obzirom na vrstu radova: izvorni znanstveni članak, pregledni rad, kratko priopćenje, prethodno priopćenje, stručni rad i izlaganje sa skupa.	Radovi koji ne pripadaju navedenim kategorijama

Izvor: Modificirano, prema Nasheeda i sur. (2018). A narrative systematic review of life skills education: effectiveness, research gaps and priorities. *International Journal of Adolescence and Youth*, 24:3,362-379. Preuzeto 12.5.2022. s <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02673843.2018.1479278>



### 3.2. Ekstrakcija podataka

Za ekstrakciju potrebnih podataka za odgovore na istraživačka pitanja kreirana je baza podataka u programu Excel. Baza podataka sastojala se od sljedećih kriterija: redni broj rada (kronološki od 2011. do 2020. godine, oznaka kolegija, baza podataka ( 1 za repozitorij UFRI, 2 za bazu znanstvenih radova Hrčak). Ukoliko se radilo o bazi znanstvenih radova Hrčak upotrijebljeni su kriteriji: vrsta rada (izvorni znanstveni članak, pregledni rad, kratko priopćenje, prethodno priopćenje, stručni rad, izlaganje sa skupa, recenzija prikaz slučaja ), cjelovita referenca u APA stilu, sažetak, ključne riječi, cilj rada i zaključak). Ukoliko se radilo o repozitoriju diplomskih radova UFRI upotrijebljeni su kriteriji: godina obrane rada, ime i prezime autora, puni naziv rada, naslovi poglavlja i potpoglavlja iz teorijskog dijela rada, vrsta rada (empirijski, neempirijski), dizajn (kvantitativni, kvalitativni ili mix method), kvantitativni dizajn ( 1 uzorak , 2 uzorka 3 i više uzoraka), kvalitativni dizajn (studija slučaja, tematska analiza - fenomenologija (polustrukturirani intervju), narativna studija, etnografska studija, ostalo), svrha/cilj, podcilj/istraživačka pitanja, vrsta prigodnog uzorka ( jedan grad, do 3 grada u županiji, samo jedna županija, više županija), ustanove ( predškolske ustanove, osnovnoškolske, kombinirano), sudionici (djeca, roditelji/skrbnici, odgajatelji, učitelji, stručni suradnici, ravnatelji, odgajatelji i djeca, odgajatelji i roditelji, roditelji i djeca, odgajatelji i učitelji, odgajatelji/učitelji i ravnatelji, studenti, ostali), mjerni instrument( anketa, novo konstruirani instrumenti u diplomskom bez provjere, novo konstruirani instrument u diplomskom s provjerom, novo konstruirani upitnici u diplomskom, kombinirano, upitnici/skale, intervju, sustavno promatranje, analiza dokumentacije, anketa / upitnik / intervju, intervju i analiza dokumentacije, intervju, promatranje i analiza dokumentacije), način prikupljanja podataka (terensko istraživanje, online, kombinirano), metode obrade podataka (kvalitativna analiza (opisi, tematska), kvantitativna (deskriptivna, razlike, FA).

## 4.REZULTATI I RASPRAVA

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

Tablica 2: Odabrani radovi

Autor i godina	Baza pretraživanja	Ključne Riječi	Cilj istraživanja	Dizajn rada	Sudionici	Rezultati
Monika Terlević, 2021	1	Vođenje, organizacijsko učenje, kvaliteta ustanova ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja, kultura učenja, profesionalni razvoj, ravnatelj vrtića	Dobiti dublji uvid u to kako ravnatelji razumijevaju koncept vođenja, što doprinosi ili sprječava ostvarivanju kvalitete vođenja, odnosno učinkovite prakse vođenja te kako ravnatelji percipiraju uvjete i mogućnosti za razvoj uspješnog vođenja u hrvatskom kontekstu ranog odgoja, posebice u novonastalim okolnostima uzrokovanim pandemijom Covid-19 virusne infekcije.	1	2	Istraživanje je pokazalo da se ne pridaje dovoljno pažnje formalnim i stvarnim kompetencijama za izbor ravnatelja ustanova ranog odgoja u našoj zemlji.
Dragana Turić, 2020	2	Samoučinkovitost, pedagoške kompetencije, vođenje	Ispitati kako odgojiteljice procjenjuju svoju samoučinkovitost, a kako pedagoške kompetencije ravnatelja predškolskih ustanova te jesu li procjene samoučinkovitosti odgojitelja povezane s procjenama pedagoških kompetencija ravnatelja	1	1	Rezultati su pokazali da odgojiteljice svoju samoučinkovitost procjenjuju visokom, kao i pedagoške kompetencije ravnatelja, te je pronađena statistički važna pozitivna povezanost procjena samoučinkovitosti odgojiteljica i njihovih procjena pedagoških kompetencija ravnatelja.
Doris Velan, 2019	2	Odgajatelji mentori, odgajatelji pripravnici, mentorstvo, pripravništvo, profesionalni razvoj,	Potvrditi ideju da je za osiguravanje visoke kvalitete obrazovanja djece nužno kvalitetno vođenje ustanove i u ustanovi.	2		

Sanja Drašćić, 2019	1	ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja Kreativnost, mitovi, inovativna odgojno-obrazovna okolina, profesionalni razvoj, odgajatelj	Utvrđiti stavove odgajatelja prema mitovima o kreativnosti, kreativnosti općenito, kreativnosti djece i njihovoj ulozi pri poticanju kreativnosti djece kao načina inovativnog doprinosa odgojno-obrazovnoj praksi.	1	1	Značajne korelacije u odnosu na pojedine socio-demografske karakteristike dobivene su samo između slaganja odgajatelja s Mitom 9 (Kreativna organizacija podrazumijeva isključivo kreativne zaposlenike) i njihove dobi i radnog staža. Odgajatelj su procijenili stečenost vlastitih kompetencija za poticanje kreativnosti djece znatno većom samostalnim učenjem i stručnim usavršavanjem negoli tijekom studija. Samoprocjene odgajatelja o stečenim kompetencijama različitim oblicima profesionalnog razvoja nisu u korelaciji s dobi, radnim stažem i razinom formalnog obrazovanja. Pri određivanju kreativnosti i opisivanju primjera manifestacije kreativnosti kod djece, odgajatelji najčešće ističu kreativnost kao sposobnost i proces stvaranja u području likovnosti i igre, a kao najčešće područje manifestacije kreativnosti djece navode likovnu i glazbenu kulturu te hrvatski jezik.
Gabriella Ujčić, 2019	1	Odgajatelji mentori, odgajatelji pripravnici, mentorstvo, pripravništvo, profesionalni razvoj, ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja	Istražiti kako odgajatelji mentori te odgajatelji pripravnici vide bitne aspekte mentorskoga procesa tijekom pripravničkoga staža u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje kako bi pridonijeli boljem razumijevanju ove tematike kao iznimno važne faze njihovog profesionalnoga razvoja.	1	1	Rezultati pokazuju kako odgajateljice mentorice i odgajatelji pripravnici imaju slična, ali i različita gledišta na aspekte mentorskoga procesa. Rezultati ukazuju na nužnost unaprjeđenja mentorstva i pripravništva u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja
Tihana Kokanović, 2019	2	Odgajatelji, odgajateljska profesija, profesionalni	Cilj ovog istraživanja je istražiti smatraju li se odgajatelji kompetentni	1	1	Profesionalna svjesnost sudionika ovog istraživanja dosegla je razinu gdje odgajatelji teže razvoju i povećavaju motivaciju za

		identitet, profesionalne kompetencije	stvarati obrazovnu politiku ustanove u kojoj rade.			nastavkom njihova formalnog obrazovanja kao i kasnijeg cjeloživotnog obrazovanja, putem sudjelovanja na različitim formama stručnog razvoja.
Dragana Pavlović Breneselović Živka Krnjaja, 2018	2	Diskursi kvalitete, predškolski odgoj i obrazovanje, refleksivna praksa, smjernice, transformacija kulture vrtića	Prikaz razvijanja strategije građenja kvalitete u praksi dječjeg vrtića, analiza dvaju pristupa praksi.	2		
Iris Peruško, 2018	1	Ravnatelj, odgajatelji pripravnici, misija, vizija, vrednote, kultura, ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja	Pridonijeti boljem razumijevanju profesionalnih uloga ravnatelja i odgajatelja u promicanju misije, vizije i vrednota u ustanovama ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja.	1	1 i 2	Artikulacija i analiza misije, vizije i vrednota u ustanovama ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja od iznimne važnosti u profesionalnom razvoju odgajatelja i ravnatelja te unaprjeđenju kvalitete vrtića.
Anita Mandarić Vukušić, 2018	2	Pedagoške kompetencije, pedagoško zanimanje, profesionalnost, suradnja s roditeljima	Usporedba stavova o dječjim kompetencijama i slici o djetetu među roditeljima zaposlenim u odgojno-obrazovnim djelatnostima i ostalim djelatnostima.	1	Roditelji	Obrazovni djelatnici trebali bi biti više uključeni u razvijanje roditeljskih kompetencija.
Anka Jurčević Lozančić, 2018	2	Odgajatelj, profesionalni razvoj, socijalne kompetencije	Cilj ovog istraživanja bio je steći unutarnji uvid, među odgajateljima, stručnim suradnicima i ravnateljima, o mogućnostima razvoja profesionalnih odgajatelja i dobiti uvid u moguće prepreke koje onemogućuju ovaj proces.	1	Odgajatelji, ravnatelji i stručni suradnici	Doprinos ovog rada je u podizanju svjesnosti o važnosti socijalnih kompetencija odgajatelja.
Petra Prović, 2016	1	cjeloživotno učenje, stručno usavršavanje, kompetencije, obrazovanje, samostalno učenje, odgajatelji	Utvrđiti doprinos u stjecanju pojedinih kompetencija različitim oblicima obrazovanja s obzirom na neke socio-demografske karakteristike ispitanika.	1	1	Ispitanici su uglavnom zadovoljni stručnim usavršavanjima, ali u usporedbi s drugim vrstama obrazovanja veći doprinos pridaju samostalnom učenju. Odgajatelji procjenjuju kako im je samostalno učenje najviše doprinijelo u ovladavanju navedenim kompetencijama, zatim stručno usavršavanje, a najmanje inicijalno obrazovanje.

Lucija Marijan, 2016	1	kontinuirano profesionalno obrazovanje, profesionalni razvoj, obrazovne potrebe, uvjeti i mogućnosti, odgajatelj	Utvrđiti sadašnje stanje, probleme i perspektive u organizaciji kontinuiranog profesionalnog obrazovanja odgajatelja te njihovu percepciju postojećih obrazovnih uvjeta i mogućnosti.	1	1	Većina odgajatelja posljednjih godinu dana stjecala je znanja i vještine uključivanjem u neki organizirani oblik i samostalno se usavršavala te da imaju pozitivan stav prema programima stručnog usavršavanja.
Tihana Brajdić, 2016	1	Kreativnost, odgojno-obrazovna praksa, kompetencije, odgajatelj, profesionalni razvoj	Ispitati postojeće i potrebne kompetencije odgajatelja pri poticanju kreativnosti djece kao načina inovativnog doprinosa odgojno-obrazovnoj praksi, povezanost samoprocijenjenih postojećih kompetencija odgajatelja s uzrastom djece s kojom rade te stavove odgajatelja prema kreativnosti općenito i kreativnosti djece.	1	1 i 2	Postojanje razlika između samopercipiranih postojećih i potrebnih znanja i vještina te da odgajateljice kreativnost uglavnom vežu uz umjetnička područja, osobito likovnost i glazbu. Profesionalni razvoj je više nego bitan za razvoj dječje kreativnosti.
Maja Fatović, 2016	2	Cjeloživotno učenje, kompetencije, profesionalizacija, profesionalni identitet, profesionalni razvoj	Prikaz aktualnih pitanja razvoja odgojiteljske profesije u okolnostima definiranim stalnim društvenim, političkim i tehnološkim promjenama.	2		
Josipa Mrnjauš, 2016	1	Ravnatelj, vođenje, rukovođenje, odlučivanje, ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, kvaliteta	Utvrđiti ključne čimbenike za razvoj kvalitetnije i učinkovitije rukovodeće uloge vodstva i procesa odlučivanja u vrtićima te pridonijeti boljem razumijevanju relevantnih dimenzija profesionalne uloge vodstva u procesu ostvarivanja veće učinkovitosti razvoja vrtića.	1	2	Utvrđeno je da je realizacija rukovodeće uloge ravnatelja na zadovoljavajućoj razini te da postoji povezanost fleksibilnosti sa stupnjem obrazovanja dok za ostala socio-demografska obilježja nije utvrđena povezanost s fleksibilnosti i autoritativnosti.
Valentina Jerković, 2016	1	Vodstvo, misija, vizija, vrednote, suradnička kultura, kvaliteta, individualna, timska i organizacijska razina	Pridonijeti boljem razumijevanju profesionalne uloge ravnatelja u vođenju ustanove i promicanju suradničke kulture u ustanovi ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja.	1	2	Rezultati ukazuju na visok stupanja zadovoljstva ravnatelja/voditelja ozračjem u ustanovama koje vode, kao i da velik značaj pridaju timskom radu i kontinuiranom razvoju vlastitih profesionalnih kompetencija kao i kompetencija onih koje vode.

Željka Šimunić, 2015	1	Predškolski odgajatelji, profesionalni razvoj, stručno usavršavanje, autonomija, kompetencije odgajatelja	Ispitati kako odgajatelji shvaćaju autonomiju, do koje mjere se osjećaju autonomnima u svojim odlukama, glavne zapreke i poticaje profesionalnom razvoju te njihovu procjenu doprinosa profesionalnog razvoja njihovoj autonomiji i odgovornosti.	1	1	Većina odgajatelja smatra se u većoj mjeri autonomnima u svom profesionalnom radu, te autonomnost razumijevaju kao odgovornost, stručnost, samostalnost i slobodu, te mogućnost izbora u radu.
Maša Borščak Dronjić, 2015	1	Odgajatelj, učitelj, samousmjerenost učenja, samostalno učenje, samorazumijevanje, odgovornost, motivacija	Ispitati stavove odgajatelja i učitelja prema različitim aspektima samousmjerenog učenja, odnosno razinu samousmjerenosti u procesu učenja (spremnost na samousmjerenost učenje, motivacijski čimbenici, inicijativnost u učenju, samorazumijevanje, prihvaćanje odgovornosti za samostalno učenje).	1	Odgajatelj i učitelj	Ispitanici smatraju kako njihovo zanimanje ima loš ugled, odnosno nije cijenjeno u društvu.
Doris Rubinić, 2015	1	Timski rad, profesionalni razvoj, odgajatelj, mješoviti pristup, (mixmethod pristup-kombinacija kvalitativnog i kvantitativnog pristupa)	Ustanoviti primjenom kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja na koji način odgajatelji percipiraju tim i timski rad kao i profesionalni razvoj u odgojno-obrazovnim ustanovama (vrtićima) u kojima su zaposleni.	1	1	Odgajatelji visoko procjenjuju percepciju razvijenosti timskog rada i profesionalnog razvoja, te da nema statistički značajne razlike između dobi i radnog staža odgajatelja s obzirom na percepciju razvijenosti timskog rada i profesionalnog razvoja.
Anamarija Maljevac, 2015	1	Odgajatelj, stručno obrazovanje i usavršavanje, kontinuirani profesionalni razvoj	Ispitati percepciju odgajatelja o aspektima sudjelovanja u programima stručnih usavršavanja, preferirane oblike i aktivnosti te njihove buduće potrebe.	1	1	Odgajatelji najčešće sudjeluju u programima unapređivanja metoda odgojno – obrazovnog rada u organizaciji vrtića i Agencije za odgoj i obrazovanje. Cjeloživotno učenje kao temeljna obrazovna potreba odgajatelja za daljnjim stručnim usavršavanjem.
Lidija Vujičić, Željko Boneta, Željka	2	Rani odgoj i obrazovanje, perspektive odgajatelja, profesija odgajatelja, profesionalni razvoj, profesionalizam, društveni status	Utvrđiti stavove odgojitelja i odgojitelja o položaju i važnosti njihove profesije u našem društvu, kao i postoji li povezanost navedenih stavova sa stavovima odgojitelja i	1	1	Odgajatelji vjeruju kako obavljaju iznimno odgovoran posao koji je profesionalno podcijenjen u našem društvu. Postoji određena povezanost između pozitivne kulture odgojno-obrazovnih ustanova profesionalnog razvoja odgajatelja i njihove

Ivković, 2015			odgojitelja.			pozitivne percepcije društvenog statusa odgajateljskog zanimanja.
Karmen Pavlič, 2015	2		Osiguravanje primjerenog kontinuiranog profesionalnog učenja i razvoja.	2		
Margareta Šporčić Škrabonja, 2014	1	Profesionalni razvoj, profesionalne kompetencije, obrazovne potrebe, uvjeti i mogućnosti, odgajatelj	Ispitati stavove i mišljenja odgajatelja o obrazovnim potrebama, uvjetima i mogućnostima kao i utvrditi njihove ključne kompetencije za kontinuiranim profesionalnim razvojem.	1	1	Najveće se obrazovne potrebe odgajatelja pojavljuju u području informatičko - komunikacijske tehnologije i medijske pismenosti.
Sara Paulišić, 2014	1	Privatni dječji vrtić, vođenje, upravljanje	Ispitati karakteristike i izazove upravljanja i vođenja u privatnim dječjim vrtićima.	1	2	Glavni poticaj za otvaranje privatnih dječjih vrtića je ostvarenje osobne misije i vizije.
Lorena Pliško- Saferagić, 2013	1	Kvaliteta, odgajatelji, organizacijska klima, organizacijska klima, organizacija koja uči	Procijeniti „kvalitetu iznutra“ na različitim razinama s ciljem analize stanja i razvojnih mogućnosti za promjene i osiguranje kvalitete u ustanovama ranog i predškolskog odgoja.	1	1	Rezultati ukazuju na pozitivnu percepciju svih dimenzija organizacije koja uči kod odgajatelja.
Barbara Drezga, 2013	1	Profesionalizam, odgajatelji, ravnatelj, praksa, dječji vrtić	Dati pregled različitih modaliteta koncipiranja i realizacije profesionalizma odgajatelja i ravnatelja u praksi.	1	1	Odgajatelji su visoko svjesni obrazovne funkcije svog posla, kojeg percipiraju prije svega kao posao u direktnu doticaju s djecom.
Adolf Selinger, 2013	2	Cijeloživotno učenje, profesionalni razvoj, učitelji, seminari	Glavni cilj je poboljšati profesionalni razvoj nastavnika u kontekstu strategija državnih obrazovnih vlasti.	2		
Željka Požgaj, 2012	1	stavovi ravnatelja, odgovornosti i funkcija vodstva, ustanova ranog i predškolski odgoja i obrazovanja, organizacija koja uči ostvarivanje kvalitete na individualnoj, timskoj i	Pridonijeti boljem razumijevanju profesionalne uloge ravnatelja u unapređivanju procesa razvoja vrtića prema organizacijama koje uče.	1	2	Timsko učenje doprinosi organizacijskim rezultatima učenja.

Mirjana Šagud,2011	2	organizacijskoj razini inicijalno obrazovanje odgajatelja, profesionalni razvoj odgajatelja, kompetencije odgajatelja, istraživanje odgojno-obrazovne prakse, refleksivna praksa	Razmotriti diskontinuitet između inicijalnog obrazovanja odgajatelja i kasnijeg profesionalnog razvoja i napredovanja odgajatelja.	2
Lidija Vujičić,2011	2	institucijski razvoj, kultura vrtića, samoorganiziranje, sustavno poimanje, umrežena zajednica	Prikaz kulture vrtića kao ljudske zajednice, prepoznatljive po međusobnim odnosima ljudi, njihovu zajedničkom radu, upravljanju ustanovom, organizacijskom i fizičkom okruženju, te stupnju usmjerenosti na učenje i istraživanje	2
Edita Slunjski Biserka Petrović-Sočo ,2011	2	Institucionalizirano djetinjstvo, kultura učenja, dječja prava	Prikaz mogućih poboljšanja u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, važnih za razvijanje građanskih kompetencija kod djece rane i predškolske dobi.	2

**Legenda:** Baza pretraživanja: 1= baza Repozitorija Učiteljskog fakulteta u Rijeci 2= baza Hrčak; Dizajn rada: 1=empirijski, 2=neempirijski; Sudionici: 1=odgajatelji, 2=ravnatelji



Tablica 2. prikazuje sve radove obuhvaćene ovim diplomskim radom, prikazani su radovi pronađeni u bazi diplomskih radova repozitorija Učiteljskog fakulteta i bazi znanstvenih radova hrčak u razdoblju od 2011 do 2020 godine. Iz tablice je vidljivo da je od ukupno 31 rada pretraživanjem u bazi Hrčak pronađeno 13 (41,94%) radova a pretraživanjem u repozitoriju diplomskih radova Učiteljskog fakulteta u Rijeci, dobiveno je 18 radova (58,06%). Oznakom 1 i 2 označene su baze podataka, pri čemu je baza repozitorija Učiteljskog fakulteta označena oznakom 1 a znanstvena baza Hrčak oznakom 2.

#### 4.1. Godina izdanja rada i baza

U tablici 3. prikazani su svi radovi iz područja kontinuiranog profesionalnog usavršavanja a u tablici 4. prikazani su radovi iz područja vođenja i upravljanja.

Tablica 3. Radovi iz područja kontinuiranog profesionalnog razvoja

Godina	Autor	Naslov Rada	Baza Podataka
2019	Sanja Draščić	Mitovi o kreativnosti: kako odgajatelji percipiraju kreativnost	1
2019	Gabriella Ujčić	Mentorstvo i profesionalni razvoj: nalazi istraživanja iz perspektive odgajatelja mentora i odgajatelja pripravnika	1
2019	Tihana Kokanović	Značaj cjeloživotnog usavršavanja za razvoj profesionalnih kompetencija odgojitelja	2
2018	Anita Mandarić Vukušić	Profesionalni razvoj odgajatelja i učitelja za rad s roditeljima	2
2018	Anka Jurčević Lozančić	Socijalne kompetencije odgojitelja- primjenjujemo li suvremene spoznaje?	2
2016	Petra Prović	Kako odgajatelji procjenjuju doprinos stručnog usavršavanja u stjecanju pojedinih kompetencija?	1
2016	Lucija Marijan	Stanje i perspektive unaprjeđivanja kontinuiranog profesionalnog obrazovanja odgajatelja	1
2016	Tihana Brajdić	Kreiranje inovativne odgojno-obrazovne prakse: implikacije za profesionalni razvoj odgajatelja	1
2016	Maja Fatović	Profesija i profesionalni razvoj odgojitelja	2
2015	Željka Šimunić	Kontinuirani profesionalni razvoj odgajatelja u funkciji njihove autonomije	1
2015	Maša Borščak Dronjić	Samousmjereno učenje iz perspektive odgajatelja i učitelja	1
2015	Doris Rubinić	Timski rad i profesionalni razvoj odgajatelja	1
2015	Anamarija Maljevac	Percepcija odgajatelja o kontinuiranom profesionalnom obrazovanju	1

2015	Lidija Vujičić, Željko Boneta, Željka Ivković	Društveni status i profesionalni razvoj profesije odgajatelja rane i predškolske dobi	2
2015	Karmen Pavlić	Kontinuirano profesionalno usavršavanje i razvoj vrtićkog kurikulumu	2
2014	Margareta Šporčić Škrabonja	Kontinuirani profesionalni razvoj odgajatelja: obrazovne potrebe, uvjeti i mogućnosti	1
2013	Lorena Pliško- Saferagić	Ostvarivanje „kvalitete Iznutra“ u ustanovama ranog i predškolskog odgoja	1
2013	Adolf Selinger	Profesionalna područja u izboru cjeloživotnog obrazovanja učitelja	2
2011	Mirjana Šagud	Inicijalno obrazovanje odgajatelja i profesionalni razvoj	2

**Legenda:** 1= baza Repozitorija Učiteljskog fakulteta u Rijeci 2= baza Hrčak

Tablica 4. Radovi iz područja vođenja i upravljanja

GODINA	AUTOR	NASLOV RADA	Baza podataka
2011	Monika Terlević	Vođenje u ustanovama ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja: između poželjnoga i stvarnoga	1
2020	Dragana Turić	Samoučinkovitost odgojitelja i pedagoške kompetencije ravnatelja predškolskih ustanova	2
2019	Doris Velan	Izvan okvira 4, Mudrost vođenja: prikaz istraživanja i alati razvoja prakse vođenja	2
2018	Dragana Pavlović Breneselović Živka Krnjaja	Građenje kvalitete u praksi vrtića	2
2018	Iris Peruško	Kako ravnatelji i odgajatelji percipiraju misiju, viziju i vrednote u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje?	1
2016	Josipa Mrnjaus	Izazovi i posebnosti vođenja u odgojno-obrazovnim ustanovama	1
2016	Valentina Jerković	Vođenje i promicanje suradničke kulture u ustanovama ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja	1
2014	Sara Paulišić	Izazovi vođenja i upravljanja u privatnim dječjim vrtićima	1
2013	Barbara Drezga	Profesionalizam u praksi iz perspektive odgajatelja i ravnatelja	1
2012	Željka Požgaj	Uloga vodstva u ostvarivanju vrtića kao organizacije koja uči	1
2011	Lidija Vujičić	Kultura vrtića – sustav koji se kontinuirano mijenja i uči	2
2011	Edita Slunjski, Biserka Petrović-Sočo	Rekonceptualizacija kurikula ranog odgoja i građanske kompetencije djeteta	2

**Legenda:** 1= baza Repozitorija Učiteljskog fakulteta u Rijeci 2= baza Hrčak

Iz tablice 3 i tablice 4 možemo zaključiti kako od ukupno 31 rada (N=31) iz područja kontinuiranog profesionalnog usavršavanja imamo 19 radova a pod područje vođenja i upravljanja ulazi 12 radova.

U tablici 5 prikazano je koliko je radova objavljeno određene godine.

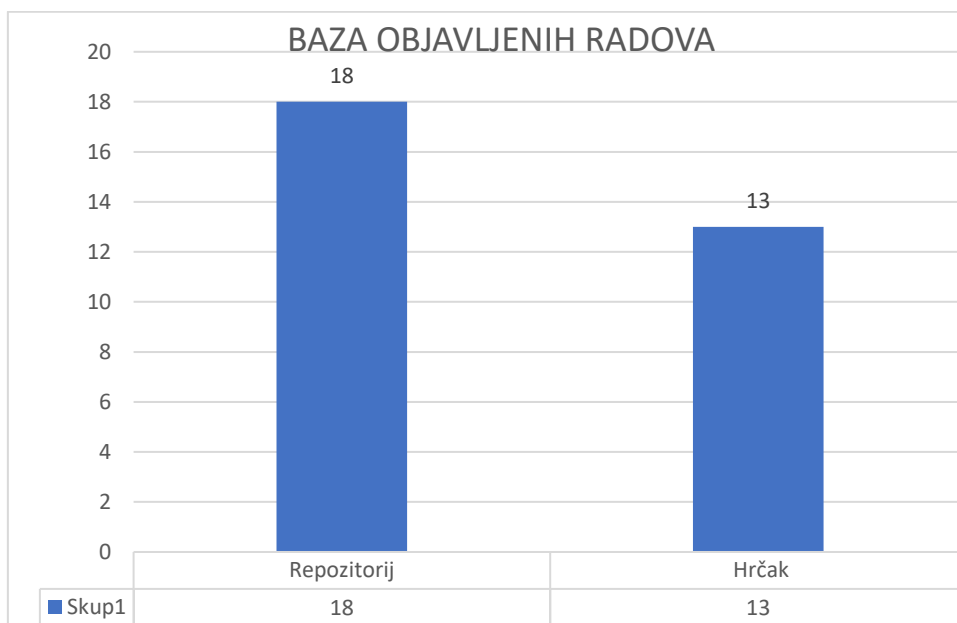
Tablica 5.Prikaz radova prema godini izdanja u postotcima

GODINA	N	%
2020	1	3,23
2019	4	12,90
2018	4	12,90
2017	0	-
2016	6	19,35
2015	6	19,35
2014	2	6,45
2013	3	9,68
2012	1	3,23
2011	4	12,90
UKUPNO	31	100

Tablica 5 prikazuje objavljene radove prema godinama u postocima. Iz tablice možemo zaključiti kako je najveći broj radova objavljen 2016 i 2015 godine (N 6, 19,35%) a kako 2017 nije objavljen niti jedan rad.

Graf 1. prikazuje diplomske radove s obzirom na baze u kojoj su objavljeni.

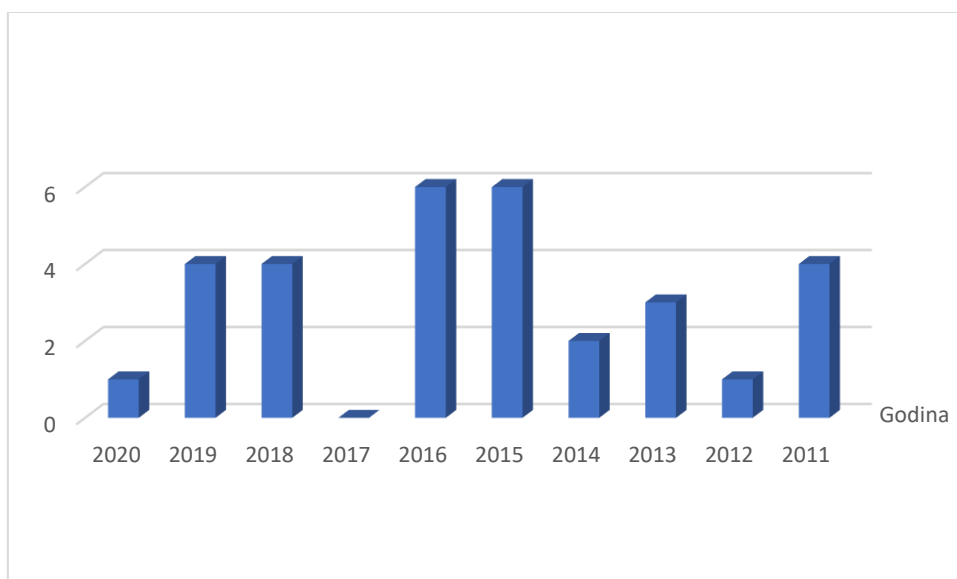
Graf 1. Baze objavljenih radova



Iz grafa 1 možemo zaključiti kako je u bazi Učiteljskoga fakulteta ukupno objavljeno radova a u znanstvenoj bazi Hrčak objavljeno je 13 radova, od ukupno 31 rada koji je ušao u ove istraživanje.

Graf 2. prikazuje radove prema godini izdanja.

Graf 2. prikaz radova prema godini izdanja.



Iz grafa se zaključuje kako je 2020 godine objavljen 1 rad, 2019 godine 4 rada, 2018 godine 4 rada, 2017 godine niti jedan rad, 2016 godine 6 radova. 2015 godine 6 radova, 2014 godine 2 rada, 2013 godine 3 rada, 2012 godine 1 rad i 2011 godine 4 rad

## 4.2. Ključne riječi

U tablici 6 prikazane su ključne riječi svih radova koji su obuhvaćeni ovim istraživanjem.

**Tablica 6. Pregled radova prema ključnim riječima.**

Autor i godina	Ključne Riječi
Terlević, 2021	Vođenje, organizacijsko učenje, kvaliteta ustanova ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja, kultura učenja, profesionalni razvoj, ravnatelj vrtića
Turić, 2020	Samoučinkovitost, pedagoške kompetencije, vođenje
Velan, 2019	Odgajatelji mentori, odgajatelji pripravnici, mentorstvo, pripravništvo, profesionalni razvoj, ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja
Draščić, 2019	Kreativnost, mitovi, inovativna odgojno-obrazovna okolina, profesionalni razvoj, odgajatelj
Ujčić, 2019	Odgajatelji mentori, odgajatelji pripravnici, mentorstvo, pripravništvo, profesionalni razvoj, ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja
Kokanović, 2019	Odgajatelji, odgajateljska profesija, profesionalni identitet, profesionalne kompetencije
Pavlović Breneselović, Krnjaja, 2018	Diskursi kvalitete, predškolski odgoj i obrazovanje, refleksivna praksa, smjernice, transformacija kulture vrtića
Peruško, 2018	Ravnatelj, odgajatelji pripravnici, misija, vizija, vrednote, kultura, ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja
Mandarić Vukušić, 2018	Pedagoške kompetencije, pedagoško zanimanje, profesionalnost, suradnja s roditeljima
Jurčević Lozančić, 2018	Odgajatelj, profesionalni razvoj, socijalne kompetencije
Prović, 2016	Cjeloživotno učenje, stručno usavršavanje, kompetencije, obrazovanje, samostalno učenje, odgajatelji
Marijan, 2016	kontinuirano profesionalno obrazovanje, profesionalni razvoj, obrazovne potrebe, uvjeti i mogućnosti, odgajatelj
Brajdić, 2016	Kreativnost, odgojno-obrazovna praksa, kompetencije, odgajatelj, profesionalni razvoj
Fatović, 2016	Cjeloživotno učenje, kompetencije, profesionalizacija, profesionalni identitet, profesionalni razvoj
Mrnjaus, 2016	Ravnatelj, vođenje, rukovođenje, odlučivanje, ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, kvaliteta
Jerković, 2016	Vodstvo, misija, vizija, vrednote, suradnička kultura, kvaliteta, individualna, timska i organizacijska razina

Šimunić, 2015	Predškolski odgajatelji, profesionalni razvoj, stručno usavršavanje, autonomija, kompetencije odgajatelja
Borščak Dronjić, 2015	Odgajatelj, učitelj, samousmjerenost učenje, samostalno učenje, samorazumijevanje, odgovornost, motivacija
Rubinić, 2015	Timski rad, profesionalni razvoj, odgajatelj, mješoviti pristup, (mixmethod pristup-kombinacija kvalitativnog i kvantitativnog pristupa)
Maljevac, 2015	Odgajatelj, stručno obrazovanje i usavršavanje, kontinuirani profesionalni razvoj
Vujičić, Boneta, Ivković, 2015	društveni status, odgajateljska perspektiva, odgajateljska profesija, profesionalizam, profesionalni razvoj, rani i predškolski odgoj i obrazovanje
Pavlić, 2015	dijete, vrtić, obitelj, profesionalno usavršavanje, kontinuiranost, razvoj, kurikulum
Šporčić Škrabonja, 2014	Profesionalni razvoj, profesionalne kompetencije, obrazovne potrebe, uvjeti i mogućnosti, odgajatelj
Paulišić, 2013	Privatni dječji vrtić, vođenje, upravljanje
Pliško- Saferagić, 2013 Drezga, 2013	Kvaliteta, odgajatelji, organizacijska klima, organizacijska klima, organizacija koja uči Profesionalizam, odgajatelji, ravnatelji, praksa, dječji vrtić
Selinger, 2013	Cjeloživotno učenje, profesionalni razvoj, učitelji, seminari
Požgaj, 2012	stavovi ravnatelja, odgovornosti i funkcija vodstva, ustanova ranog i predškolski odgoja i obrazovanja, organizacija koja uči ostvarivanje kvalitete na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini
Šagud, 2011	inicijalno obrazovanje odgajatelja, profesionalni razvoj odgajatelja, kompetencije odgajatelja, istraživanje odgojno-obrazovne prakse, refleksivna praksa
Vujičić, 2011	institucijski razvoj, kultura vrtića, samoorganiziranje, sustavno poimanje, umrežena zajednica
Slunjski, Petrović-Sočo , 2011	Institucionalizirano djetinjstvo, kultura učenja, dječja prava

tablici 7. prikazane su ključne riječi radova koji ulaze u područje kontinuiranog profesionalnog usavršavanja a u tablici 8. prikazane su ključne riječi radova koji ulaze u područje vođenja i upravljanja.

Tablica 7. Pregled radova prema ključnim riječima iz područja kontinuiranog profesionalnog usavršavanja

Autor i godina	Ključne Riječi
Draščić,2019	Kreativnost, mitovi, inovativna odgojno-obrazovna okolina, profesionalni razvoj, odgajatelj
Ujčić,2019	Odgajatelji mentori, odgajatelji pripravnici, mentorstvo, pripravništvo, profesionalni razvoj, ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja
Kokanović,2019	Odgajatelji, odgajateljska profesija, profesionalni identitet, profesionalne kompetencije
Mandarić, Vukušić,2018	Pedagoške kompetencije, pedagoško zanimanje, profesionalnost, suradnja s roditeljima
Jurčević Lozančić2018	Odgajatelj, profesionalni razvoj, socijalne kompetencije
Prović,2016	Cjeloživotno učenje, stručno usavršavanje, kompetencije, obrazovanje, samostalno učenje, odgajatelji
Marijan,2016	kontinuirano profesionalno obrazovanje, profesionalni razvoj, obrazovne potrebe, uvjeti i mogućnosti, odgajatelj
Brajdić,2016	Kreativnost, odgojno-obrazovna praksa, kompetencije, odgajatelj, profesionalni razvoj
Faatović,2016	Cjeloživotno učenje, kompetencije, profesionalizacija, profesionalni identitet, profesionalni razvoj
Šimunić,2015	Predškolski odgajatelji, profesionalni razvoj, stručno usavršavanje, autonomija, kompetencije odgajatelja
Borščak Dronjić,2015	Odgajatelj, učitelj, samousmjerenost učenje, samostalno učenje, samorazumijevanje, odgovornost, motivacija
Rubinić,2015	Timski rad, profesionalni razvoj, odgajatelj, mješoviti pristup, (mixmethod pristup-kombinacija kvalitativnog i kvantitativnog pristupa)
Maljevac,2015	Odgajatelj, stručno obrazovanje i usavršavanje, kontinuirani profesionalni razvoj
Vujičić, Boneta, Ivković,2015	društveni status, odgajateljska perspektiva, odgajateljska profesija, profesionalizam, profesionalni razvoj, rani i predškolski odgoj i obrazovanje
Pavlić,2015	dijete, vrtić, obitelj, profesionalno usavršavanje, kontinuiranost, razvoj, kurikulum
Šporčić, Škrabonja, 2014	Profesionalni razvoj, profesionalne kompetencije, obrazovne potrebe, uvjeti i mogućnosti, odgajatelj
Pliško- Saferagić,2013	Kvaliteta, odgajatelji, organizacijska klima, organizacijska klima, organizacija koja uči
Selinger,2013	Cjeloživotno učenje, profesionalni razvoj, učitelji, seminari
Šagud,2011	inicijalno obrazovanje odgajatelja, profesionalni razvoj odgajatelja, kompetencije odgajatelja, istraživanje odgojno-obrazovne prakse, refleksivna praksa

Tablica 8. Pregled radova prema ključnim riječima iz područja vođenja i upravljanja

Godina i autor	Ključne Riječi
Terlević,2021	Vođenje, organizacijsko učenje, kvaliteta ustanova ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja, kultura učenja, profesionalni razvoj, ravnatelj vrtića
Turić,2020	Samoučinkovitost, pedagoške kompetencije, vođenje
Velan,2019	Odgajatelji mentori, odgajatelji pripravnici, mentorstvo, pripravništvo, profesionalni razvoj, ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja
Pavlović Breneselović,Krnjaja2018	Diskursi kvalitete, predškolski odgoj i obrazovanje, refleksivna praksa, smjernice, transformacija kulture vrtića
Peruško,2018	Ravnatelj, odgajatelji pripravnici, misija, vizija, vrednote, kultura, ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja

Mrnjauš,2016	Ravnatelj, vođenje, rukovođenje, odlučivanje, ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, kvaliteta
Jerković,2016	Vodstvo, misija, vizija, vrednote, suradnička kultura, kvaliteta, individualna, timska i organizacijska razina
Paulišić,2014	Privatni dječji vrtić, vođenje, upravljanje
Drezga,2013	Profesionalizam, odgajatelji, ravnatelji, praksa, dječji vrtić
Požgaj,2012	stavovi ravnatelja, odgovornosti i funkcija vodstva, ustanova ranog i predškolski odgoja i obrazovanja, organizacija koja uči ostvarivanje kvalitete na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini
Vujičić,2011	institucijski razvoj, kultura vrtića, samoorganiziranje, sustavno poimanje, umrežena zajednica
Slunjski, Petrović-Sočo, 2011	Institucionalizirano djetinjstvo, kultura učenja, dječja prava

---

S obzirom na tematska područja rada, najčešće ključne riječi iz područja kontinuiranog profesionalnog razvoja (tablica 7) su profesionalni razvoj (pojavljuje se 10 puta), kompetencije (9 puta - pedagoške, socijalne, profesionalne kompetencije) te učenje (5 puta - cjeloživotno, samostalno, samousmjerenom učenje). Iz područja vođenja i upravljanja (tablica 8) najčešće ključne riječi koje se navode su: vrtić / ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja (10), vođenje, ravnatelj kao i kultura (vrtića, ustanove, suradnička kultura) po 5 puta, odgajatelj (4), a kvaliteta kao i profesionalizam /profesionalni razvoj po 3 puta. U radovima iz oba područja s obzirom da je riječ o ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju, očekivano termin odgajatelj je najučestaliji ( u prvom području pojavljuje se 25 puta.



### 4.3. Ciljevi radova obuhvaćenih istraživanjem

U tablici 9. prikazani su ciljevi svih radova obuhvaćenih ovim istraživanjem.

Tablica 9. pregled ciljeva radova

Autor i godina	Cilj istraživanja
Terlević, 2021	Dobiti dublji uvid u to kako ravnatelji razumijevaju koncept vođenja, što doprinosi ili sprječava ostvarivanju kvalitete vođenja, odnosno učinkovite prakse vođenja te kako ravnatelji percipiraju uvjete i mogućnosti za razvoj uspješnog vođenja u hrvatskom kontekstu ranog odgoja, posebice u novonastalim okolnostima uzrokovanim pandemijom Covid-19 virusne infekcije.
Turić, 2020	Ispitati kako odgojiteljice procjenjuju svoju samoučinkovitost, a kako pedagoške kompetencije ravnatelja predškolskih ustanova te jesu li procjene samoučinkovitosti odgojitelja povezane s procjenama pedagoških kompetencija ravnatelja
Velan, 2019	Potvrditi ideju da je za osiguravanje visoke kvalitete obrazovanja djece nužno kvalitetno vođenje ustanove i u ustanovi.
Draščić, 2019	Utvrđiti stavove odgajatelja prema mitovima o kreativnosti, kreativnosti općenito, kreativnosti djece i njihovoj ulozi pri poticanju kreativnosti djece kao načina inovativnog doprinosa odgojno-obrazovnoj praksi.
Ujčić, 2019	Istražiti kako odgajatelji mentori te odgajatelji pripravnici vide bitne aspekte mentorskoga procesa tijekom pripravničkoga staža u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje kako bi pridonijeli boljem razumijevanju ove tematike kao iznimno važne faze njihovog profesionalnoga razvoja.
Kokanović, 2019	Cilj ovog istraživanja je istražiti smatraju li se odgajatelji kompetentni stvarati obrazovnu politiku ustanove u kojoj rade.
Pavlović Breneselović, Krnjaja, 2018	Prikaz razvijanja strategije građenja kvalitete u praksi dječjeg vrtića, analiza dvaju pristupa praksi.
Peruško, 2018	Pridonijeti boljem razumijevanju profesionalnih uloga ravnatelja i odgajatelja u promicanju misije, vizije i vrednota u ustanovama ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja.
Mandarić Vukušić, 2018	Usporedba stavova o dječjim kompetencijama i slici o djetetu među roditeljima zaposlenim u odgojno-obrazovnim djelatnostima i ostalim djelatnostima.
Jurčević Lozančić, 2018	Cilj ovog istraživanja bio je steći unutarnji uvid, među odgajateljima, stručnim suradnicima i ravnateljima, o mogućnostima razvoja profesionalnih odgajatelja i dobiti uvid u moguće prepreke koje onemogućuju ovaj proces.
Prović, 2016	Utvrđiti doprinos u stjecanju pojedinih kompetencija različitim oblicima obrazovanja s obzirom na neke socio-demografske karakteristike ispitanika.
Marijan, 2016	Utvrđiti sadašnje stanje, probleme i perspektive u organizaciji kontinuiranog profesionalnog obrazovanja odgajatelja te njihovu percepciju postojećih obrazovnih uvjeta i mogućnosti.
Brajdić, 2016	Ispitati postojeće i potrebne kompetencije odgajatelja pri poticanju kreativnosti djece kao načina inovativnog doprinosa odgojno-obrazovnoj praksi, povezanost samoprocijenjenih postojećih kompetencija odgajatelja s uzrastom djece s kojom rade te stavove odgajatelja prema kreativnosti općenito i kreativnosti djece.
Fatović, 2016	Prikaz aktualnih pitanja razvoja odgojiteljske profesije u okolnostima definiranim stalnim društvenim, političkim i tehnološkim promjenama.
Mrnjauš, 2016	Utvrđiti ključne čimbenike za razvoj kvalitetnije i učinkovitije rukovodeće uloge vodstva i procesa odlučivanja u vrtićima te pridonijeti boljem razumijevanju relevantnih dimenzija profesionalne uloge vodstva u procesu ostvarivanja veće učinkovitosti razvoja vrtića.

Jerković,2016	Pridonijeti boljem razumijevanju profesionalne uloge ravnatelja u vođenju ustanove i promicanju suradničke kulture u ustanovi ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja.
Šimunić, 2015	Ispitati kako odgajatelji shvaćaju autonomiju, do koje mjere se osjećaju autonomnima u svojim odlukama, glavne zapreke i poticaje profesionalnom razvoju te njihovu procjenu doprinosa profesionalnog razvoja njihovoj autonomiji i odgovornosti.
Borščak Dronjić, 2015	Ispitati stavove odgajatelja i učitelja prema različitim aspektima samousmjerenog učenja, odnosno razinu samousmjerenosti u procesu učenja (spremnost na samousmjereni učenje, motivacijski čimbenici, inicijativnost u učenju, samorazumijevanje, prihvaćanje odgovornosti za samostalno učenje).
Rubinić, 2015	Ustanoviti primjenom kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja na koji način odgajatelji percipiraju tim i timski rad kao i profesionalni razvoj u odgojno-obrazovnim ustanovama (vrtićima) u kojima su zaposleni.
Maljevac, 2015	Ispitati percepciju odgajatelja o aspektima sudjelovanja u programima stručnih usavršavanja, preferirane oblike i aktivnosti te njihove buduće potrebe.
Vujičić, Boneta, Ivković, 2015	Utvrđiti stavove odgojitelja i odgojitelja o položaju i važnosti njihove profesije u našem društvu, kao i postoji li povezanost navedenih stavova sa stavovima odgojitelja i odgojitelja.
Pavlić, 2015	Osiguravanje primjerenog kontinuiranog profesionalnog učenja i razvoja.
Šporčić Škrabonja, 2014	Ispitati stavove i mišljenja odgajatelja o obrazovnim potrebama, uvjetima i mogućnostima kao i utvrditi njihove ključne kompetencije za kontinuiranim profesionalnim razvojem.
Paulišić,2013	Ispitati karakteristike i izazove upravljanja i vođenja u privatnim dječjim vrtićima.
Pliško- Saferagić, 2013	Procijeniti „kvalitetu iznutra“ na različitim razinama s ciljem analize stanja i razvojnih mogućnosti za promjene i osiguranje kvalitete u ustanovama ranog i predškolskog odgoja.
Drezga,2013	Dati pregled različitih modaliteta koncipiranja i realizacije profesionalizma odgajatelja i ravnatelja u praksi.
Selinger,2013	Glavni cilj je poboljšati profesionalni razvoj nastavnika u kontekstu strategija državnih obrazovnih vlasti
Požgaj,2012	Pridonijeti boljem razumijevanju profesionalne uloge ravnatelja u unapređivanju procesa razvoja vrtića prema organizacijama koje uče.
Šagud,2011	Razmotriti diskontinuitet između inicijalnog obrazovanja odgajatelja i kasnijeg profesionalnog razvoja i napredovanja odgajatelja.
Vujičić,2011	Prikaz kulture vrtića kao ljudske zajednice, prepoznatljive po međusobnim odnosima ljudi, njihovu zajedničkom radu, upravljanju ustanovom, organizacijskom i fizičkom okruženju, te stupnju usmjerenosti na učenje i istraživanje
Slunjski, Petrović-Sočo ,2011	Prikaz mogućih poboljšanja u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, važnih za razvijanje građanskih kompetencija kod djece rane i predškolske dobi.

U tablici 10 prikazani su ciljevi radova onih koju pripadaju području kontinuiranog profesionalnog usavršavanja.

Tablica 10. Pregled radova prema ciljevima iz područja kontinuiranog profesionalnog obrazovanja

Autor i godina	Cilj istraživanja
Draščić,2019	Utvrđiti stavove odgajatelja prema mitovima o kreativnosti, kreativnosti općenito, kreativnosti djece i njihovoj ulozi pri poticanju kreativnosti djece kao načina inovativnog doprinosa odgojno-obrazovnoj praksi.
Ujčić,2019	Istražiti kako odgajatelji mentori te odgajatelji pripravnici vide bitne aspekte mentorskoga procesa tijekom pripravničkoga staža u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje kako bi pridonijeli boljem razumijevanju ove tematike kao iznimno važne faze njihovog profesionalnoga razvoja.
Kokanović,2019	Cilj ovog istraživanja bio je ispitati u kojoj se mjeri odgojitelji smatraju stručno kompetentnima za kreiranje obrazovne politike ustanove u kojoj rade.
Mandarić, Vukušić,2018 ,Jurčević Lozančić,2018	Usporedba uvjerenja o odgojnim praksama i slici djeteta među ispitanicima u nastavničkim i nenastavničkim profesijama. Cilj ovog istraživanja bio je dobiti uvid u stavove odgajatelja, stručnih suradnika i ravnatelja dječjih vrtića o mogućnostima unaprjeđenja i razvijanje profesionalnih kompetencija odgajatelja u dječjim vrtićima, te sagledati potencijalne prepreke koje se susreću i postoje u ovom području.
Prović,2016	Utvrđiti doprinos u stjecanju pojedinih kompetencija različitim oblicima obrazovanja s obzirom na neke socio-demografske karakteristike ispitanika.
Marijan,2016	Utvrđiti sadašnje stanje, probleme i perspektive u organizaciji kontinuiranog profesionalnog obrazovanja odgajatelja te njihovu percepciju postojećih obrazovnih uvjeta i mogućnosti.
,Brajdić,2016	Ispitati postojeće i potrebne kompetencije odgajatelja pri poticanju kreativnosti djece kao načina inovativnog doprinosa odgojno-obrazovnoj praksi, povezanost samoprocijenjenih postojećih kompetencija odgajatelja s uzrastom djece s kojom rade te stavove odgajatelja prema kreativnosti općenito i kreativnosti djece.
,Faatović,2016	Prikaz aktualnih pitanja razvoja odgojiteljske profesije u okolnostima definiranim stalnim društvenim, političkim i tehnološkim promjenama
Šimunić,2015	Ispitati kako odgajatelji shvaćaju autonomiju, do koje mjere se osjećaju autonomnima u svojim odlukama, glavne zapreke i poticaje profesionalnom razvoju te njihovu procjenu doprinosa profesionalnog razvoja njihovoj autonomiji i odgovornosti.
Borščak Dronjić,2015	Ispitati stavove odgajatelja i učitelja prema različitim aspektima samousmjerenog učenja, odnosno razinu samousmjerenosti u procesu učenja (spremnost na samousmjerenog učenje, motivacijski čimbenici, inicijativnost u učenju, samorazumijevanje, prihvaćanje odgovornosti za samostalno učenje).
Rubinić,2015	Ustanoviti primjenom kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja na koji način odgajatelji percipiraju tim i timski rad kao i profesionalni razvoj u odgojno-obrazovnim ustanovama (vrtićima) u kojima su zaposleni.
Maljevac,2015	Ispitati percepciju odgajatelja o aspektima sudjelovanja u programima stručnih usavršavanja, preferirane oblike i aktivnosti te njihove buduće potrebe.
Vujičić, Boneta, Ivković,2015	Utvrđiti stavove odgojitelja i odgojitelja o položaju i važnosti njihove profesije u našem društvu, kao i postoji li povezanost navedenih stavova sa stavovima odgojitelja i odgojitelja prema profesionalnom razvoju.
Pavlić,2015	Osiguravanje primjerenog kontinuiranog profesionalnog učenja i razvoja.
Šporčić, Škrabonja, 2014	Ispitati stavove i mišljenja odgajatelja o obrazovnim potrebama, uvjetima i mogućnostima kao i utvrditi njihove ključne kompetencije za kontinuiranim profesionalnim razvojem.
Pliško- Saferagić,2013	Procijeniti „kvalitetu iznutra“ na različitim razinama s ciljem analize stanja i razvojnih mogućnosti za promjene i osiguranje kvalitete u ustanovama ranog i predškolskog odgoja.
Selinger,2013	Glavni cilj je poboljšati profesionalni razvoj nastavnika u kontekstu strategija državnih obrazovnih vlasti.
Šagud,2011	Razmotriti diskontinuitet između inicijalnog obrazovanja odgajatelja i kasnijeg profesionalnog razvoja i napredovanja odgajatelja.

U tablici 11 prikazani su ciljevi radova koji pripadaju području vođenja i upravljanja.

Tablica 11. Pregled radova prema ciljevima iz područja vođenja i upravljanja

Godina i autor	Cilj istraživanja
Terlević,2021	Dobiti dublji uvid u to kako ravnatelji razumijevaju koncept vođenja, što doprinosi ili sprječava ostvarivanju kvalitete vođenja, odnosno učinkovite prakse vođenja te kako ravnatelji percipiraju uvjete i mogućnosti za razvoj uspješnog vođenja u hrvatskom kontekstu ranog odgoja, posebice u novonastalim okolnostima uzrokovanim pandemijom Covid-19 virusne infekcije.
Turić,2020	Ispitati kako odgojiteljice procjenjuju svoju samoučinkovitost, a kako pedagoške kompetencije ravnatelja predškolskih ustanova te jesu li procjene samoučinkovitosti odgojitelja povezane s procjenama pedagoških kompetencija ravnatelja
Velan,2019	Potvrditi ideju da je za osiguravanje visoke kvalitete obrazovanja djece nužno kvalitetno vođenje ustanove i u ustanovi.
Pavlović Breneselović,Krnjaja2018 Peruško,2018	Prikaz razvijanja strategije građenja kvalitete u praksi dječjeg vrtića, analiza dvaju pristupa praksi. Pridonijeti boljem razumijevanju profesionalnih uloga ravnatelja i odgajatelja u promicanju misije, vizije i vrednota u ustanovama ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja.
Mrnjauš,2016	Utvrđiti ključne čimbenike za razvoj kvalitetnije i učinkovitije rukovodeće uloge vodstva i procesa odlučivanja u vrtićima te pridonijeti boljem razumijevanju relevantnih dimenzija profesionalne uloge vodstva u procesu ostvarivanja veće učinkovitosti razvoja vrtića.
Jerković,2016	Pridonijeti boljem razumijevanju profesionalne uloge ravnatelja u vođenju ustanove i promicanju suradničke kulture u ustanovi ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja.
Paulišić,2014	Ispitati karakteristike i izazove upravljanja i vođenja u privatnim dječjim vrtićima.
Drezga,2013	Dati pregled različitih modaliteta koncipiranja i realizacije profesionalizma odgajatelja i ravnatelja u praksi.
Požgaj,2012	Pridonijeti boljem razumijevanju profesionalne uloge ravnatelja u unapređivanju procesa razvoja vrtića prema organizacijama koje uče.
Vujičić,2011	Prikaz kulture vrtića kao ljudske zajednice, prepoznatljive po međusobnim odnosima ljudi, njihovu zajedničkom radu, upravljanju ustanovom, organizacijskom i fizičkom okruženju, te stupnju usmjerenosti na učenje i istraživanje
Slunjski, Petrović-Sočo, 2011	Prikaz mogućih poboljšanja u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, važnih za razvijanje građanskih kompetencija kod djece rane i predškolske dobi.

Ako pogledamo navedene ciljeve iz objedinjene tablice 9 vidljivo je kako su ciljevi istraživanja usmjereni na istraživanja aktualnoga stanja, problema i perspektiva u kontinuiranom profesionalnom razvoju odgajatelja i vodstva odgojno-obrazovne ustanove te njihova utjecaja na kvalitetu odgojno-obrazovnog rada. Neki radovi bavili su se pitanjem utjecaja profesionalnog razvoja na poticanje kreativnosti kod djece, samoučinkovitosti i drugim pitanjima. S obzirom na specifičnosti vremena u kojem su

nastajali radovi, jedan se rad bavi pitanjem vođenja u specifičnim okolnostima uzrokovanim pandemijom Covid-19. U postavljenim ciljevima zamjetno je pitanje osiguravanja visoke kvalitete odgojno-obrazovnog procesa. Iz tablice 10 možemo zaključiti kako su se radovi iz područja kontinuiranog profesionalnog razvoja uglavnom bavili profesionalnim kompetencijama odgajatelja, izazovima kontinuiranog profesionalnog obrazovanja, samousmjerenim učenjem, pitanjem odnosa odgajatelja mentora i pripravnika. U tablici 11 vidljivo je kako se u radovima iz područja vođenja i upravljanja uglavnom ispituje kako ravnatelji doprinose ostvarivanju kvalitete vođenja, njihovo razumijevanje koncepta vođenja, kako promiču misiju, viziju i vrednota u ustanovama RPOO, te kako razumijevaju svoje profesionalne uloge ravnatelja i vide moguća poboljšanja.

U tablici 12 prikazuje se pojavnost istraživačkih konceptata u radovima- rani i predškolski odgoj, profesionalno obrazovanje, vođenje i upravljanje

Tablica 12: Pojavnost istraživačkih konceptata

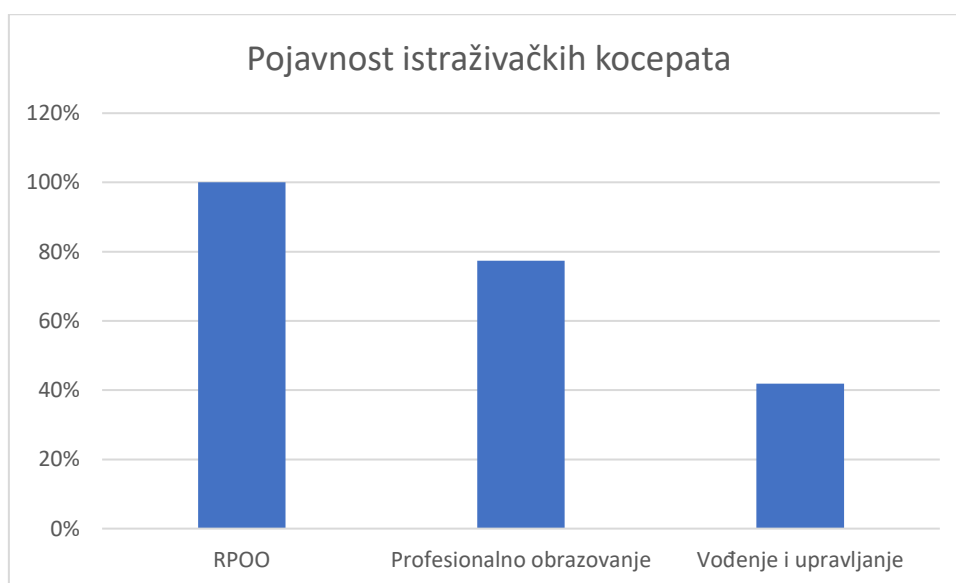
Autor i godina	RPOO	Profesionalno obrazovanje	Vođenje i upravljanje
Terlević, 2021	1	0	1
Turić, 2020	1	1	1
Velan, 2019	1	0	1
Draščić ,2019	1	1	0
Ujčić,2019	1	1	0
Kokanović,2019	1	1	0
Pavlović Breneselović, Krnjaja,2018	1	1	1
Peruško,2018	1	1	1
Mandarić Vukušić,2018	1	1	0
Jurčević Lozančić,2018	1	1	1
Prović,2016	1	1	0
Marijan,2016	1	1	0
Brajdić,2016	1	1	0
Fatović,2016	1	1	0
Mrnjajus,2016	1	0	1
Jerković,2016	1	0	1
Šimunić, 2015	1	1	0
Borščak Dronjić, 2015	1	1	0
Rubinić, 2015	1	1	1

Maljevac, 2015	1	1	0
Vujičić, Boneta, Ivković, 2015	1	1	0
Pavlić, 2015	1	1	0
Šporčić Škrabonja, 2014	1	1	0
Paulišić, 2013	1	0	1
Pliško- Saferagić, 2013	1	0	1
Drezga, 2013	1	1	1
Selinger, 2013	1	1	0
Požgaj, 2012	1	0	1
Šagud, 2011	1	1	0
Vujičić, 2011	1	1	0
Slunjski, Petrović-Sočo, 2011	1	1	0

**Legenda:** RPOO-rani i predškolski odgoj i obrazovanje; 0= ne; 1= da

Iz tablice 12 može se zaključiti kako su se svi odabrani radovi bavili konceptom ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, zatim slijedi koncept profesionalnog razvoja kojeg je u radu koristilo 77,4 % autora, a koncept vođenja i upravljanja razmatralo je njih 41,95. Rezultati se prikazani i u grafu 3.

Graf 3: Pojavnost istraživačkih koncepata



#### 4.4. Vrsta rada, dizajn i uzorak

U tablici 13. prikazuje se vrstu rada, odnosno je li riječ o izvornom znanstvenom članku, preglednom radu, kratkom priopćenju, prethodnom priopćenju, stručnom radu izlaganju sa skupa, recenziji ili prikazu slučaja.

Tablica 13. Prikaz radova s obzirom na vrstu rada

Autor i godina	Vrsta radova
Terlević, 2021	1
Turić, 2020	6
Velan, 2019	7
Draščić, 2019	1
Ujčić, 2019	1
Kokanović, 2019	2
Pavlović Breneselović, Krnjaja, 2018	2
Peruško, 2018	1
Mandarić Vukušić, 2018	2
Jurčević Lozančić, 2018	2
Prović, 2016	1
Marijan, 2016	1
Brajdić, 2016	1
Fatović, 2016	6
Mrnjauš, 2016	1
Jerković, 2016	1
Šimunić, 2015	1
Borščak Dronjić, 2015	1
Rubinić, 2015	1
Maljevac, 2015	1
Vujičić, Boneta, Ivković, 2015	2
Pavlić, 2015	6
Šporčić Škrabonja, 2014	1
Paulišić, 2013	1
Pliško- Saferagić, 2013	1
Drezga, 2013	1
Selinger, 2013	5
Požgaj, 2012	1
Šagud, 2011	5
Vujičić, 2011	5
Slunjski, Petrović-Sočo, 2011	5

**Legenda:** 1-diplomski rad, 2-izvorni znanstveni članak, 3-pregledni rad, 4-kratko priopćenje. 5-prethodno priopćenje 6-stručni rad, 7-recenzija, prikaz slučaja, 8 izlaganje sa skupa

Iz tablice 13. možemo zaključiti kako ovaj rad uključuje 18 radova iz područja diplomskih radova, što je očekivano s obzirom da je jedna od baza pretraživanja bila repozitorij Učiteljskog fakulteta u Rijeci. S obzirom na to diplomski radovi čine 58,06% ukupnih radova obuhvaćenih ovim istraživanjem. Ukupno 5 radova pripada kategoriji izvornog znanstvenog članka, što čini 16,12%. Kategoriji prethodnog priopćenja pripadaju 4 rada, što je 12,9%. nadalje kategoriji stručnog članka pripadaju 3 rada što čini ukupno 9,67% a tek 1 (3,22%) rad ulazi u kategoriju recenzije odnosno prikaza slučaja. U ovom radu niti jedan rad ne pripada skupinama preglednog rada, kratkog priopćenja ili izlaganju sa skupa.

Iz tablice 14 koja prikazuje vrstu rada s obzirom na jesu li radovi empirijski (istraživački) ili neempirijski (teorijski) možemo zaključiti kako je većina radova obuhvaćena ovim istraživanjem upravo empirijska, odnosno njih čak 23, što čini 74,19% ukupnih radova.

Tablica 14. Empirijski i neempirijski radovi

Autor i godina	VRSTA RADA
Terlević, 2021	1
Turić, 2020	1
Velan, 2019	2
Draščić, 2019	1
Ujčić, 2019	1
Kokanović, 2019	1
Pavlović Breneselović, Krnjaja, 2018	2
Peruško, 2018	1
Mandarić Vukušić, 2018	1
Jurčević Lozančić, 2018	1
Prović, 2016	1
Marijan, 2016	1
Brajdić, 2016	1
Fatović, 2016	2
Mrnjaus, 2016	1
Jerković, 2016	1
Šimunić, 2015	1
Borščak Dronjić, 2015	1
Rubinić, 2015	1
Maljevac, 2015	1
Vujičić, Boneta, Ivković, 2015	1
Pavlić, 2015	2
Šporčić Škrabonja, 2014	1



Paulišić,2013	1
Pliško- Saferagić, 2013	1
Drezga,2013	1
Selinger,2013	2
Požgaj,2012	1
Šagud,2011	2
Vujičić,2011	2
Slunjski, Petrović-Sočo ,2011	2

**Legenda:** 1-empirijski radovi, 2- neempirijski radovi

Podaci o sudionicima empirijskih istraživanja i njihove karakteristike prikazane su u tablici 15.

Tablica 15. Sudionici empirijskih istraživanja i njihove karakteristike

Autor i godina	Uzorak
Terlević, 2021	Pet ravnateljica ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje
Turić, 2020	75 odgojiteljica dječjih vrtića Vukovarsko-srijemske županije
Draščić,2019	151 ispitanik iz sedam ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja grada Zagreba.
Ujčić ,2019	Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od dvanaest odgajateljica mentorica i šesnaest odgajatelja pripravnika iz ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja koje su bile studentice diplomskog studija ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u akademskoj godini 2017/2018.
Kokanović,2019	306 odgajateljica, 72 njih zaposlene u gradu Sisku a 234 zaposlene u gradu Zagrebu i okolici.
Peruško,2019	Istraživanjem je obuhvaćen uzorak od 8 ravnatelja i 95 odgajatelja zaposlenih u javnim ustanovama ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja u Istarskoj županiji u 2016./2017. godini.
Mandarić	247 roditelja zaposlenih u području odgoja i obrazovanja i 297 roditelja zaposlenih u profesijama nevezanim za područje odgoja i obrazovanja
Vukušić,2018	39 sudionika podijeljenih u tri fokus grupe iz 20 vrtića na području grada Zagreba.
Jurčević	39 odgajatelja iz 20 vrtića grada Zagreba, podijeljenih u tri fokus grupe.
Lozančić,2018	87 odgajateljica Dječjeg vrtića Rijeka različite razine formalnog obrazovanja, radnog statusa i staža u struci.
Prović,2016	U istraživanju je sudjelovao 61 odgajatelj Dječjeg vrtića Rijeka.
Marijan,2016	63 ispitanika Dječjeg vrtića Rijeka različite razine formalnog obrazovanja, radnog statusa i staža u struci.
Brajdić,2016	66 ravnatelja gradskih/općinskih vrtića Republike Hrvatske
Mrnjaus,2016	13 ravnatelja privatnih i javnih dječjih vrtića s područja Primorsko-Goranske Županije.
Jerković,2016	103 odgajatelja sa području otoka Krka, Novog Vinodolskog, Crikvenice, Triblja i Bribira.
Šimunić,2016	150 odgajatelja i 150 učitelja iz Primorsko – goranske županije.
Borščak Dronjić, 2015	
Rubinić, 2015	U kvantitativnom dijelu rada ispitano je 74 odgajatelja zapadnog dijela Primorsko goranske županije, a u kvalitativnom dijelu polustrukturiranim intervjuom ispitana su tri odgajtelja koji se razlikuju s obzirom na status i s obzirom na radno iskustvo.

Maljevac, 2015	72 odgajatelja zaposlenih u vrtićima zapadnog dijela Primorsko – goranske županije
Vujičić, Boneta, Ivković, 2015	270 odgojitelja zaposlenih na području Zagreba i Rijeke
Šporčić Škrabonja, 2014	40 odgajatelja zaposlenih u dječjem vrtiću „Medveščak“
Paulišić, 2014	24 ravnateljice privatnih dječjih vrtića Istarske županije
Pliško-Seferagić, 2013	178 odgajatelja u 9 dječjih vrtića u Istarskoj županiji.
Drezga, 2013	Istraživanjem smo obuhvatili odgajatelje i ravnatelje DV “Rijeka”. Metodom slučajna odabira odabrano je 20% odgajatelja iz svih 5 podcentara DV “Rijeka”.
Požgaj, 2012	16 ravnatelja dječjih vrtića grada Zagreba.

Od ukupno 22 empirijska rada u njih čak 16 sudjelovali su odgajatelji što čini 72,72% ukupnih ispitanika. Nakon odgajatelja najzastupljeniji su ravnatelji koji su sudjelovali u 8 istraživanja, što čini 36,36 %, pritom su u 3 istraživanja sudjelovali zajedno s odgajateljima. U jednom istraživanju sudjelovali su odgajatelji mentori i odgajatelji pripravnici a u jednom istraživanju sudjelovali su roditelji.

U tablici 16 prikazani su sudionici istraživanja prikazani u radovima iz područja kontinuiranog profesionalnog obrazovanja, a u tablici 17 prikazani su sudionici istraživanja iz područja vođenja i upravljanja.

Tablica 16. Sudionici istraživanja provedenih u okviru kontinuiranog profesionalnog obrazovanja

Autor i godina	Sudionici
Turić, 2020	Odgojitelji
Draščić, 2019	Odgojitelji
Ujčić, 2019	Odgojiteljice mentorice i odgojiteljice pripravnice
Kokanović, 2019	Odgojiteljice
Mandarić Vukušić, 2018	Roditelji
Jurčević Lozančić, 2018	Odgojitelji, stručni suradnici i ravnatelji
Prović, 2016	Odgojiteljice
Marijan, 2016	Odgojitelji
Brajdić, 2016	Odgojitelji i ravnatelji
Šimunić, 2015	Odgojitelji
Borščak Dronjić, 2015	Odgojitelji i učitelji
Rubinić, 2015	Odgojitelji
Maljevac, 2015	Odgojitelji
Vujičić, Boneta, Ivković, 2015	Odgojitelji
Šporčić Škrabonja, 2014	Odgojitelji
Pliško-Saferagić, 2013	Odgojitelji
Drezga, 2013	Odgojitelji

Tablica 21. Sudionici istraživanja provedenih u okviru Vođenja i upravljanja

Autor i godina	Sudionici
Terlević,2021	Ravnatelj
Peruško,2018	Ravnatelj i Odgajatelj
Mrnjauš,2016	Ravnatelj
Jerković,2016	Ravnatelj
Paulišić,2014	Ravnatelj
Požgaj,2012	Ravnatelj

Iz tablice 16 i 17 može se zaključiti kako su ispitanici iz područja kontinuiranog profesionalnog obrazovanja većinski odgajatelji a sudionici iz područja vođenja i upravljanja uglavnom su ravnatelji.

#### 4.5.Rezultati istraživanja

Rezultati empirijskih radova

U tablici 18. prikazani su svi rezultati empirijskih radova koji su ušli u ovaj pregled.

Tablica 18. rezultati empirijskih radova

Autor i godina	Rezultati
Terlević, 2021	Istraživanje je pokazalo da se ne pridaje dovoljno pažnje formalnim i stvarnim kompetencijama za izbor ravnatelja ustanova ranog odgoja u našoj zemlji.
Turić, 2020	Rezultati su pokazali da odgojiteljice svoju samoučinkovitost procjenjuju visokom, kao i pedagoške kompetencije ravnatelja, te je pronađena statistički važna pozitivna povezanost procjena samoučinkovitosti odgojiteljica i njihovih procjena pedagoških kompetencija ravnatelja.
Draščić,2019	Značajne korelacije u odnosu na pojedine socio-demografske karakteristike dobivene su samo između slaganja odgajatelja s Mitom 9 (Kreativna organizacija podrazumijeva isključivo kreativne zaposlenike) i njihove dobi i radnog staža. Odgajatelj su procijenili stečenost vlastitih kompetencija za poticanje kreativnosti djece znatno većom samostalnim učenjem i stručnim usavršavanjem negoli tijekom studija. Samoprocjene odgajatelja o stečenim kompetencijama različitim oblicima profesionalnog razvoja nisu u korelaciji s dobi, radnim stažem i razinom formalnog obrazovanja. Pri određivanju kreativnosti i opisivanju primjera manifestacije kreativnosti kod djece, odgajatelji najčešće ističu kreativnost kao sposobnost i proces stvaranja u području likovnosti i igre, a kao najčešće područje manifestacije kreativnosti djece navode likovnu i glazbenu kulturu te hrvatski jezik.
Ujčić ,2019	Rezultati pokazuju kako odgajateljice mentorice i odgajatelji pripravnici imaju slična, ali i različita gledišta na aspekte mentorskog procesa. Rezultati ukazuju na nužnost unaprjeđenja mentorstva i pripravnništva u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja

Kokanović,2019	Profesionalna osviještenost sudionika u ovom istraživanju dosegla je dovoljno kvalitetnu razinu u kojoj teže razvoju i povećanju motivacije za nastavak formalnog obrazovanja kao i pohađanje raznih informalnih oblika praktične nastave.
Peruško,2019	Artikulacija i analiza misije, vizije i vrednota u ustanovama ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja od iznimne važnosti u profesionalnom razvoju odgajatelja i ravnatelja te unaprjeđenju kvalitete vrtića.
Mandarić Vukušić,2018	Odgajno-obrazovni djelatnici trebali bi se više angažirati na razvoju roditeljske kompetencije.
Jurčević Lozančić,2018	Doprinijelo se osvješćivanju važnosti socijalnih kompetencija odgojitelja, čiji elementi podrazumijevaju sposobnost otvorene komunikacije, stvaranje pozitivnog ozračja, optimizam i empatiju te fleksibilnost, te procjenu stilova vođenja u cilju postizanja kvalitetno obrazovanje. To su kompetencije koje je potrebno stjecati, unapređivati i usavršavati u svrhu postizanja autonomije i preuzimanja odgovornosti za vlastiti rad.
Prović,2016	Ispitanici su uglavnom zadovoljni stručnim usavršavanjima, ali u usporedbi s drugim vrstama obrazovanja veći doprinos pridaju samostalnom učenju. Odgajatelji procjenjuju kako im je samostalno učenje najviše doprinijelo u ovladavanju navedenim kompetencijama, zatim stručno usavršavanje, a najmanje inicijalno obrazovanje.
Marijan,2016	Većina odgajatelja posljednjih godinu dana stjecala je znanja i vještine uključivanjem u neki organizirani oblik i samostalno se usavršavala te da imaju pozitivan stav prema programima stručnog usavršavanja.
Brajdić,2016	Postojanje razlika između samopercipiranih postojećih i potrebnih znanja i vještina te da odgajateljice kreativnost uglavnom vežu uz umjetnička područja, osobito likovnost i glazbu. Profesionalni razvoj je više nego bitan za razvoj dječje kreativnosti.
Mrnjaus,2016	Utvrđeno je da je realizacija rukovodeće uloge ravnatelja na zadovoljavajućoj razini te da postoji povezanost fleksibilnosti sa stupnjem obrazovanja dok za ostala socio-demografska obilježja nije utvrđena povezanost s fleksibilnosti i autoritativnosti.
Jerković,2016	Rezultati ukazuju na visok stupanj zadovoljstva ravnatelja/voditelja ozračjem u ustanovama koje vode, kao i da velik značaj pridaju timskom radu i kontinuiranom razvoju vlastitih profesionalnih kompetencija kao i kompetencija onih koje vode.
Šimunić,2016	Većina odgajatelja smatra se u većoj mjeri autonomnima u svojem profesionalnom radu, te autonomnost razumijevaju kao odgovornost, stručnost, samostalnost i slobodu, te mogućnost izbora u radu.
Borščak Dronjić, 2015	Ispitanici smatraju kako njihovo zanimanje ima loš ugled, odnosno nije cijenjeno u društvu.
Rubinić, 2015	Odgajatelji visoko procjenjuju percepciju razvijenosti timskog rada i profesionalnog razvoja, te da nema statistički značajne razlike između dobi i radnog staža odgajatelja s obzirom na percepciju razvijenosti timskog rada i profesionalnog razvoja.
Maljevac, 2015	Odgajatelji najčešće sudjeluju u programima unapređivanja metoda odgojno – obrazovnog rada u organizaciji vrtića i Agencije za odgoj i obrazovanje. Cjeloživotno učenje kao temeljna obrazovna potreba odgajatelja za daljnjim stručnim usavršavanjem.
Vujičić, Boneta, Ivković, 2015	Odgajatelji smatraju da obavljaju izuzetno odgovoran posao koji je u našem društvu profesionalno i materijalno potkopan. Postoji određena povezanost između pozitivnih kultura odgojno-obrazovnih ustanova, profesionalnog razvoja odgojitelja i njihove pozitivne percepcije društvenog statusa profesije odgajatelja.
Šporčić Škrabonja, 2014	Najveće se obrazovne potrebe odgajatelja pojavljuju u području informatičko - komunikacijske tehnologije i medijske pismenosti.
Paulišić, 2014	Glavni poticaj za otvaranje privatnih dječjih vrtića je ostvarenje osobne misije i vizije.
Pliško-Seferagić,2013	Rezultati ukazuju na pozitivnu percepciju svih dimenzija organizacije koja uči kod odgajatelja.
Drezga, 2013	Odgajatelji su visoko svjesni obrazovne funkcije svog posla, kojeg percipiraju prije svega kao posao u direktnu doticaju s djecom.
Požgaj, 2012	Timsko učenje doprinosi organizacijskim rezultatima učenja.

---

Iz tablice 18 možemo zaključiti kako dva rada koja su se bavila kreativnošću zaključuju kako je profesionalni razvoj odgajatelja visoko povezan s razvojem dječje kreativnosti (Brajdić, 2016). Zaključuje se kako odgajatelji procjenjuju kako je samostalno učenje i stručno usavršavanje utjecalo na stjecanje kompetencija za poticanje dječje kreativnosti u većoj mjeri nego studij odnosno inicijalno obrazovanje (Draščić, 2019). S tim u vezi možemo i spomenuti zaključak rada koji govori kako im najviše doprinosi samostalno učenje, zatim stručno usavršavanje a najmanje inicijalno obrazovanje (Prović, 2016). Iz dobivenih rezultata također možemo zaključiti kako odgajatelji imaju visoku motivaciju za nastavkom formalnog obrazovanja, kao i za pohađanjem različitih oblika neformalnog obrazovanja i stjecanja praktičnih vještina (Ujčić, 2019). To potvrđuje i rezultat da odgajatelji imaju pozitivan stav prema programima stručnog usavršavanja (Marijan, 2016) te najčešće sudjeluju u programima unapređivanja metoda odgojno – obrazovnog rada u organizaciji vrtića i Agencije za odgoj i obrazovanje (Maljevac, 2015). Kada govorimo o potrebama za dodatnim usavršavanjem odgajatelji pokazuju najveći interes za dodatnim usavršavanjem u području informatičko - komunikacijske tehnologije i medijske pismenosti (Šporčić, Škrabonja, 2014) a u svezi s tim možemo i spomenuti potrebu za unaprjeđenjem sustava mentorstva i pripravništva u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju (Ujčić, 2019). Autorica Mandarić Vukušić (2018) zaključuje kako bi odgajatelji trebali biti više uključeni u razvoj roditeljskih vještina. Autorica dolazi do navedenog zaključka provodeći istraživanje gdje nastoji utvrditi razlike u odgojnim uvjerenjima i slici djeteta između roditelja u odgojno-obrazovnim i ostalim profesijama. Opća hipoteza ovog istraživanja bila je da ne postoji razlika u odgojnim uvjerenjima i slici djeteta između jedne i druge grupe roditelja. Međutim, rezultati su otkrili neke razlike. Odgajatelji i ostali odgojno-obrazovni djelatnici, više nego ispitanici drugih struka, smatraju da uopće nije potrebno koristiti tjelesno kažnjavanje, već da se treba aktivnije uključiti u odgoj djece. Oni također imaju suvremeniji pogled na sliku djeteta. Što dovodi do zaključka da bi se odgojno-obrazovni djelatnici trebali više angažirati u razvoju roditeljskih kompetencija (Mandarić Vukušić, 2018). Nadalje većina odgajatelja smatra se autonomnima a autonomnost razumijevaju kao odgovornost, stručnost,

samostalnost i slobodu te mogućnost izbora u radu (Šimunić, 2015). Za razvoj autonomije važno je da odgajatelji unaprjeđuju socijalne vještine što uključuje unaprjeđivanje komunikacijskih vještina, stvaranje pozitivne atmosfere, razvijanje optimizma i empatije, fleksibilnost i procjenu stilova vođenja (Jurčević Lozančić, 2018). Veliku važnost u odgojno-obrazovnom radu ima i timsko učenje koje doprinosi organizacijskim rezultatima učenja (Požgaj, 2012), odgajatelji visoko procjenjuju percepciju razvijenosti timskog rada i profesionalnog razvoja (Rubinić, 2015) kao i percepciju svih dimenzija organizacije koja uči (Pliško-Saferagić, 2013), a visokom procjenjuju i svoju samoučinkovitost i pedagoške kompetencije (Turić, 2020). Kada govorimo o nalazima iz područja vođenja i upravljanja najvažnije je napomenuti kako su ravnatelji zadovoljni ozračjem u ustanovama koje vode, veliku važnost pridaju timskom radu i kontinuiranom profesionalnom obrazovanju samih sebe ali i odgajatelja koji rade u vrtićima koje oni vode (Jerković, 2016). Realizacija rukovodeće uloge ravnatelja na zadovoljavajućoj je razini (Mrnjaus, 2016) ipak ne pridaje se dovoljno pažnje formalnim i stvarnim kompetencijama za izbor ravnatelja (Terlević, 2021). Artikulacija i analiza misije, vizije i vrednota u ustanovama ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja od iznimne važnosti u profesionalnom razvoju odgajatelja i ravnatelja te unaprjeđenju kvalitete vrtića (Peruško, 2018) a u prilog tome govore i rezultati koji potvrđuju kako je glavni poticaj za otvaranje privatnih dječjih vrtića je ostvarenje osobne misije i vizije (Paulišić, 2014). I na kraju važno je spomenuti kako odgajatelji ističu kako su visoko svjesni obrazovne funkcije svog posla, kojeg percipiraju prije svega kao posao u direktnu doticaju s djecom (Drezga, 2013), ali na žalost smatraju kako je njihov posao profesionalno i materijalno podcijenjen u društvu (Vujičić, Boneta, Ivković, 2015), a do jednakog zaključka dolazi i Borščak (2015).

## 4.6.Sinteza analiziranih radova

U Tablici 19. prikazani su svi sažetci i zaključci odabranih radova

Tablica 19.Sinteza analiziranih radova

Autor i godina	Baza pretraživanja	Sažetak	Zaključak
Terlević, 2021	1	Cilj rada bio je istražiti kako ravnatelji percipiraju uvjete i mogućnosti za razvoj profesionalnih kompetencija, kako razumijevaju i doživljavaju svoje vođenje te koje su prepreke učinkovitoj praksi vođenja u hrvatskom kontekstu ranog odgoja, uključujući stjecanje uvida u njihova iskustva vođenja u okolnostima uzrokovanim pandemijom Covid-19 virusne infekcije. Primijenjen je kvalitativan pristup i metoda polustrukturiranih intervjua. U istraživanju je sudjelovalo pet ravnatelja ustanova RPOO. Istraživanje je pokazalo da se ne pridaje dovoljno pažnje formalnim i stvarnim kompetencijama za izbor ravnatelja ustanova ranog odgoja.	Zaključak rada jest da ključne promjene valja učiniti u području: profesionalnog razvoja ravnatelja i ostalih dionika ustanove, povećanja raspoloživih financijskih sredstava, umrežavanja odgojno-obrazovnih ustanova te promjene ustroja i zakonskih regulativa.
Turić, 2020	2	Samoučinkovitost je uvjerenje pojedinca o vlastitim sposobnostima organiziranja i izvršavanja određenih akcija potrebnih za ostvarenje željenih ishoda. Cilj je ispitati kako odgojiteljice procjenjuju svoju samoučinkovitost, a kako pedagoške kompetencije ravnatelja predškolskih ustanova te jesu li procjene samoučinkovitosti odgojitelja povezane s procjenama pedagoških kompetencija ravnatelja. Istraživanje je provedeno nad uzorkom od 75 odgojiteljica dječjih vrtića Vukovarsko-srijemske županije a rezultati su pokazali da odgojiteljice svoju samoučinkovitost procjenjuju visokom, kao i pedagoške kompetencije ravnatelja, te je pronađena statistički važna pozitivna povezanost procjena	Samoučinkovitost odgojitelja ključni je faktor ispunjenja svrhe predškolske ustanove jer utječe na motivaciju i stupanj ulaganja truda u izvršenje neke aktivnosti. Kvalitetno vođenje ustanove doprinosi jačanju samoučinkovitosti odgojitelja, a ključne su predispozicije takva vođenja optimalno razvijene pedagoške kompetencije ravnatelja koje su preduvjet transformacijskoga vodstva i stvaraju pozitivnu klimu odgojno-obrazovne ustanove, što pak doprinosi razvoju samoučinkovitosti odgojitelja.

Velan, 2019	2	<p>samoučinkovitosti odgojiteljica i njihovih procjena pedagoških kompetencija ravnatelja.</p> <p>Autorica Velan u svom radu daje prikaz knjige <i>Izvan okvira 4, Mudrost vođenja: prikaz istraživanja i alati razvoja prakse vođenja</i>, autorice Edite Slunjski i suradnika iz 2019 godine.</p>	<p>Autorica zaključuje kako je ova knjiga dala veliki doprinos teoriji i praksi ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja. Smatra kako autorica Slunjski svojim kontinuiranim, sustavnim radom radi na unapređenju prakse ranoga odgoja, povezivanje teorije i prakse, poticanje praktičara na angažman, na istraživanje, reflektiranje i unapređivanje svoje profesionalne uloge.</p>
Draščić, 2019	1	<p>Cilj ovoga rada bio je kombinacijom kvantitativnog i kvalitativnog pristupa, utvrditi kakvi su stavovi odgajatelja prema kreativnosti općenito, kreativnosti djece i ulozi pri poticanju kreativnosti djece te njihove samoprocjene o stečenim kompetencijama u tom području. U istraživanju je sudjelovao 151 ispitanik iz sedam ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja grada Zagreba.</p>	<p>Kreativnost ima značajnu ulogu u cjelokupnom razvoju djece. Nužno je stavljanje većeg naglaska na inicijalno obrazovanje odgajatelja, profesionalno usavršavanje i razvoj, te njihovo uključivanje u zajednice učenja, procese samoevaluacije, refleksije i samorefleksije s ciljem unaprjeđivanja vlastite prakse, te kvalitetnog odgovaranja na potrebe i interese djece. U obrazovnom sustavu definitivno bi se više pažnje trebalo posvetiti jačanju dječje kreativnosti i individue svake osobe.</p>
Ujčić, 2019	1	<p>Cilj ovog rada bio je istražiti kako odgajatelji mentori te odgajatelji pripravnici vide bitne aspekte mentorskoga procesa tijekom pripravničkoga staža u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje kako bi pridonijeli boljem razumijevanju ove tematike kao iznimno važne faze njihovog profesionalnoga razvoja. U Istraživanju je sudjelovalo dvanaest odgajateljica mentorica i šesnaest odgajatelja pripravnika iz ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja koje su bile studentice diplomskog studija ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u akademskoj godini 2017/2018. Za dobivanje rezultata korištena je kvalitativna analiza, pripremljen je protokol sastavljen od otvorenih pitanja.</p>	<p>Zaključuje kako odgajateljice mentorice i odgajatelji pripravnici imaju slična, ali i različita gledišta na aspekte mentorskog procesa. Rezultati ukazuju na nužnost unaprjeđenja mentorstva i pripravništva u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Autorica navodi kako bi bilo korisno provesti kvantitativno istraživanje koje bi obuhvatilo veći uzorak odgajatelja mentora i odgajatelja pripravnika, pa čak kako bi bilo dobro u istraživanje na ovu temu uključiti i ravnatelje te stručne suradnike u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja</p>
Kokanović, 2019	2	<p>Cilj ovog istraživanja je steći uvid u broj odgojitelja koji se smatraju stručno kompetentnima za kreiranje obrazovne politike u ustanovi u kojoj rade. Istraživanje ispituje postoje li razlike u samoprocjenama stručnih kompetencija između odgajatelja - diplomiranih studenata i odgajatelja koji su završili preddiplomski studij, oboje zaposleni u predškolskim ustanovama, te na kojim dimenzijama te procjene pokazuju korelaciju.</p>	<p>Zaključuje se kako je stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih djelatnika dužnost i odgovornost koju treba provoditi kontinuirano, ali ne na način da se odgojitelji prisiljavaju na stručno usavršavanje koje nije u skladu s njihovim interesima, već na način da predstavlja usmjereno usavršavanje, koje proizlazi iz njihove intrinzične motivacije. Cjeloživotnom učenju svakako treba posvetiti veliku pažnju i podršku kako bi se uspostavio kontinuirani profesionalni rast</p>



Pavlović Breneselović, Krnjaja,2018	2	Autorice Pavlović Breneselović i Krnjaja(2018) u radu prikazuju razvijanje strategije građenja kvalitete u ustanovi RPOO. Polaze analize dvaju pristupa praksi, praksi zasnovanoj na znanstvenim podacima refleksivnoj praksi.	i razvoj kako odgojitelja tako i cijele ustanove. Samo komponenta razvoja dovodi do dimenzije kvalitete koju djeca trebaju i zaslužuju te su upravo oni glavni razlog zašto treba težiti takvom napretku.
Peruško,2018	1	Cilj rada je pridonijeti boljem razumijevanju profesionalnih uloga ravnatelja i odgajatelja u promicanju misije, vizije i vrednota u ustanovama ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja. Primijenjen je kvalitativni i kvantitativni istraživački pristup. U istraživanju je sudjelovalo 8 ravnatelja i 95 odgajatelja zaposlenih u javnim ustanovama ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja u Istarskoj županiji u 2016./2017. godini.	Autorice zaključuju kako je građenje kvalitete u praksi ustanove RPOO kontinuirani proces transformacije kulture vrtića kroz refleksivno preispitivanje ključnih dimenzija konteksta prakse vrtića. Neophodno je osnaživanje praktičara za refleksivnu praksu, povezivanje praktičara i istraživača, transformacija inicijalnog obrazovanja i stručnog usavršavanja.
Mandarić Vukušić,2018	2	Cilj istraživanja bio je utvrditi postoje li razlike u odgojnim uvjerenjima i slici djeteta između roditelja zaposlenih u odgojno-obrazovnim zanimanjima i onih roditelja koji su zaposleni u nekim drugim zanimanjima. Istraživanje je provedeno nad uzorkom od 544 ispitanika, odnosno roditelja sa završenim tercijarnim obrazovanjem. Iako je postavljena hipoteza kako neće biti razlike, istraživanje je pokazalo da razlike postoje.	Artikulacija i analiza misije, vizije i vrednota u ustanovama ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja od iznimne su važnosti u profesionalnom razvoju odgajatelja i ravnatelja te unaprjeđenju kvalitete vrtića. Promišljanje i propitivanje misije, vizije i vrednota ustanove vodi ka kvaliteti i odgovorno vođenim organizacijama, za trajno održavanje pozitivnog ozračja i kvalitetne prakse.
Jurčević Lozančić,2018	2	Cilj ovog istraživanja bio je dobiti uvid u stavove odgajatelja, stručnih suradnika i ravnatelja dječjih vrtića o mogućnostima jačanja i razvijanje stručnih kompetencija odgajatelja u dječjim vrtićima, te sagledati potencijalne prepreke koje se susreću i postoje u ovom području. U istraživanju je sudjelovalo 39 sudionika iz vrtića u okolici grada Zagreba.	Na temelju provedenog istraživanja autorica zaključuje kako bi odgajatelji trebali biti više uključeni i u razvijanje roditeljskih kompetencija.
Prović,2016	1	Cjeloživotno učenje i kontinuirani profesionalni razvoj glavni su čimbenici koji potiču osobni rast i razvoj. Cilj rada bio je utvrditi	Doprinijelo se osvješćivanju važnosti socijalnih kompetencija odgojitelja, čiji elementi podrazumijevaju sposobnost otvorene komunikacije, stvaranju pozitivnog ozračja, optimizam i empatiju te fleksibilnost, i procjenu stilova vođenja u cilju postizanja kvalitetnog obrazovanja. To su kompetencije koje je potrebno stjecati, unapređivati i usavršavati u svrhu postizanja autonomije i preuzimanja odgovornosti za vlastiti rad.
			Zaključuje se kako odgajatelji procjenjuju kako im je samostalno učenje najviše doprinijelo u ovladavanju navedenim kompetencijama, zatim stručno usavršavanje, a

		doprinos u stjecanju pojedinih kompetencija različitim oblicima obrazovanja s obzirom na neke socio-demografske karakteristike ispitanika. U istraživanju je sudjelovalo 87 odgajateljica Dječjeg vrtića Rijeka.	najmanje inicijalno obrazovanje. Odgajatelji su u prosjeku vrlo zadovoljni podrškom, izborom te ispunjavanjem osobnih i profesionalnih potreba dok organiziranjem stručnog usavršavanja izvan radnog vremena nisu zadovoljni u jednakoj mjeri.
Marijan,2016	1	Cilj rada je utvrditi sadašnje stanje, probleme i perspektive u organizaciji kontinuiranog profesionalnog obrazovanja odgajatelja te njihovu percepciju postojećih obrazovnih uvjeta i mogućnosti. U istraživanju je sudjelovao 61 odgajatelj Dječjeg vrtića Rijeka.	Potrebno je uspostavljanje politika, praksi i sustava koji će omogućiti: stvaranje kontinuiranih mogućnosti za učenje; promicanje propitivanja i dijaloga; poticanje suradnje i timskog učenja; uspostavljanje sustava za usvajanje i dijeljenje znanja; osnaživanje ljudi prema zajedničkoj viziji; povezivanje organizacije s njezinim okruženjem; te osiguravanje strateškog vodstva za učenje. Posebno se naglašava uloga i odgovornost vodstva u omogućavanju kontinuiranog učenja na svim razinama te se razmatraju strategije poticanja razvoja produktivnih sustava učenja individualnom i organizacijskom odgovornošću
Brajdić,2016	1	Cilj ovoga rada bio je ispitati postojeće i potrebne kompetencije odgajatelja pri poticanju kreativnosti djece kao načina inovativnog doprinosa odgojno-obrazovnoj praksi, povezanost samoprocijenjenih postojećih kompetencija odgajatelja s uzrastom djece s kojom rade te stavove odgajatelja prema kreativnosti općenito i kreativnosti djece. Istraživanje je provedeno anketnim ispitivanjem na uzorku od 63 ispitanika Dječjeg vrtića Rijeka	S obzirom da rezultati ukazuju na postojanje razlika između samopercipiranih postojećih i potrebnih znanja i vještina te da odgajateljice kreativnost uglavnom vežu uz umjetnička područja, osobito likovnost i glazbu, zaključuje se kako je profesionalni razvoj više nego bitan za razvoj dječje kreativnosti.
Fatović,2016	2	Rad se bavi aktualnim pitanjima razvoja odgojiteljske profesije u okolnostima definiranim stalnim društvenim, političkim i tehnološkim promjenama.	Potrebno je stalno ukazivati na važnost kontinuiranoga profesionalnog učenja za sve zaposlene u sustavu ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja. Kako bi se profesija podignula na dostojnu razinu potrebno je da svi sudionici iste podignu razinu svijesti o potrebi redefiniranja pristupa u odnosu na profesiju i profesionalno djelovanje.
Mrnjauš,2016	1	Cilj bio je utvrditi ključne čimbenike za razvoj kvalitetnije i učinkovitije rukovodeće uloge vodstva i procesa odlučivanja u vrtićima te pridonijeti boljem razumijevanju relevantnih dimenzija profesionalne uloge vodstva u procesu ostvarivanja veće učinkovitosti razvoja vrtića. U istraživanju je sudjelovalo 66 ravnatelja gradskih/općinskih vrtića Republike Hrvatske.	Utvrđeno je da je realizacija rukovodeće uloge ravnatelja na zadovoljavajućoj razini te da postoji povezanost fleksibilnosti sa stupnjem obrazovanja. Zaključuje se kako su potrebna i daljnja istraživanja na ovu temu zbog nedovoljne istraženosti te bolje zakonske reguliranosti stručnog usavršavanja i

Jerković, 2016	1	Cilj je ovog rada bio pridonijeti boljem razumijevanju profesionalne uloge ravnatelja u vođenju ustanove i promicanju suradničke kulture u ustanovi ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja. Istraživanjem je obuhvaćen uzorak od 13 ravnatelja privatnih i javnih dječjih vrtića s područja Primorsko-Goranske Županije. A u istraživanju je primijenjen kvalitativni i kvantitativni istraživački pristup.	napredovanja ravnatelja kako bi se mogli kompetentnije nositi s promjenama i vođenjem svoje ustanove. Zaključuje se kako je potrebno poduzeti daljnje istraživanje ove teme s ciljem napredovanja vrtića prema organizacijama koje uče. Kako bi vrtić postao zajednica koja uči potrebne su promjene u okviru odgojno-obrazovne prakse, koje se ostvaruju osnaživanjem profesionalnih kompetencija kako odgajatelja tako i vodstva ustanove jer upravo ono ima moć usmjeriti skupinu ljudi ka postizanju željenog cilja.
Šimunić, 2015	1	Cilj ovog rada bio je ispitati kako odgajatelji shvaćaju autonomiju, do koje mjere se osjećaju autonomnima u svojim odlukama, glavne zapreke i poticaje profesionalnom razvoju te njihovu procjenu doprinosa profesionalnog razvoja njihovoj autonomiji i odgovornosti. U istraživanju je sudjelovalo 103 odgajatelja s područja Primorsko goranske županije. U istraživanju je korištena anketa i skala spremnosti za profesionalni razvoj odgajatelja.	Zaključuje se kako su profesionalna autonomija i odgovornost odgajatelja od velike važnosti za realizaciju i kvalitetu odgojno-obrazovnog rada stoga je potrebno u daljnjim istraživanjima potrebno ispitati različite aspekte profesionalne autonomije i odgovornosti odgajatelja kako bi se doprinijelo unapređivanju kvalitete njihova rada.
Borščak Dronjić, 2015	1	Cilj rada bio je ispitati stavove odgajatelja i učitelja prema različitim aspektima samousmjerenog učenja, odnosno razinu samousmjerenosti u procesu učenja. U istraživanje je sudjelovalo 150 odgajatelja i 150 učitelja iz Primorsko-goranske županije. U istraživanju je korišten upitnik.	Zaključuje se kako je samousmejneno učenje i rad učitelja na vlastitom profesionalnom razvoju od presudne je važnosti za realizaciju, kvalitetu, širenje i inoviranje odgojno-obrazovnog rada.
Rubinić, 2015	1	Cilj ovoga rada bio je ustanoviti na koji način odgajatelji percipiraju tim i timski rad kao i profesionalni razvoj u odgojno-obrazovnim ustanovama. U istraživanju se koristio kvalitativni i kvantitativni pristup a sudjelovalo je 74 odgajatelja	Odgajatelji smatraju da se timski rad provodi svakodnevno, te da je značajan za svakodnevni odgojno-obrazovni rad, jednako kao i profesionalni razvoj. Timski rad u odgojno-obrazovnim ustanovama nastaje međusobnom suradnjom, interakcijom i razmjenom iskustva a timski rad i profesionalni razvoj odgajatelja objedinjuju se u samom odgojno obrazovnom procesu.
Maljevac, 2015	1	Cilj rada bio je ispitati percepciju odgajatelja o aspektima sudjelovanja u programima stručnih usavršavanja, preferirane oblike i aktivnosti te njihove buduće potrebe. U istraživanju je sudjelovalo 72 odgajatelja zaposlenih u vrtićima Primorsko – goranske županije. Korištena je modificirana verzija upitnika konstruiranog za ispitivanje percepcije kontinuiranog	Utvrđeno je da je cjeloživotno učenje temeljna obrazovna potreba odgajatelja za daljnjim stručnim usavršavanjem. Odgajatelji se moraju usmjeriti ka efektivnom profesionalnom učenju koje ne pridonosi samo poboljšanju vlastitih vještina, već ima utjecaja i na učenje djece, odnosno samu odgojno-obrazovnu praksu.

		profesionalnog razvoja te upitnika za odgojno – obrazovne radnike Agencije za odgoj i obrazovanje	
Vujičić, Boneta, Ivković, 2015	2	Cilj rada bio je utvrditi stavove odgojitelja o položaju i važnosti njihove profesije, kao i postoji li povezanost između tih stavova i stavova odgojitelja o profesionalnom razvoju. U istraživanju je sudjelovalo 270 odgajatelja s područja grada Zagreba i Rijeke	Rad zaključuje kako odgajatelji smatraju da nemaju visok status u našem društvu. Iskazuje se potreba za istraživanjima na ovu temu i to s ciljem utvrđivanja kako profesionalni razvoj može utjecati na promjenu društvenog statusa ove profesije.
Pavlič, 2015	2	Autorica u svom radu dovodi u vezu kontinuirano profesionalno usavršavanje i razvoj vrtićkog kurikuluma. Kontinuirano profesionalno usavršavanje čini osnovu razvoja jedne odgojno-obrazovne ustanove.	Kontinuirano profesionalno usavršavanje odgajatelja i drugih stručnih djelatnika u odgojno-obrazovnoj ustanovi nije samo prenošenje davno usvojenih znanja već odgajatelji i drugi stručni djelatnici trebaju biti svjesni da njihov ‘profesionalni razvoj treba rezultirati ne samo pomacima u znanju, nego i promjenama u njihovim uvjerenjima i djelovanju.
Šporčić Škrabonja, 2014	1	Cilj ovog rada bio je ispitati stavove i mišljenja odgajatelja o obrazovnim potrebama, uvjetima i mogućnostima kao i utvrditi njihove ključne kompetencije za kontinuiranim profesionalnim razvojem. U istraživanju je sudjelovalo 40 odgajatelja zaposlenih u dječjem vrtiću „Medveščak“. Korištena je modificirana verzija upitnika konstruiranoga za ispitivanje obrazovnih potreba, uvjeta i mogućnosti andragoških djelatnika te skala procjene razvijenosti profesionalnih kompetencija kod odgajatelja.	Odgajatelji iskazuju potrebe za sudjelovanjem u kontinuiranom profesionalnom razvoju te da uvelike promišljaju o unapređenju cjelokupnog odgojno - obrazovnog procesa kroz iskorištavanje vlastitog potencijala za dobrobit izgradnje cjelokupne djetetove ličnosti i djeteta spremnog za budućnost
Paulišić, 2013	1	Cilj ovog rada bio je ispitati karakteristike i izazove upravljanja i vođenja u privatnim dječjim vrtićima. Korišten je Upitnik o vođenju i upravljanju u privatnim dječjim vrtićima. U istraživanju je sudjelovalo 24 ravnateljice privatnih dječjih vrtića Istarske županije.	Iz rada se može zaključiti kako ravnateljice ne donose potpuno samostalno odluke o vođenju i upravljanju vlastitim vrtićem, a na ponašanja zaposlenika utječu specifičnim znanjima, vještinama, stručnosti te velikom količinom informacija koje posjeduju. Povećanjem radnog staža na funkciji ravnateljice ne smanjuje se broj poslova koje obavljaju, a supervođenje kao jedan od stilova vodstva pokazuje značajnu pozitivnu povezanost s participacijom odgajatelja, stručnih suradnika i ostalih zaposlenika u odlučivanju i rješavanju problema.
Pliško-Saferagić, 2013	1	Cilj ovog rada bila je procjena „kvalitete iznutra“ na različitim razinama s ciljem analize stanja i razvojnih mogućnosti za promjene i osiguranje kvalitete u ustanovama ranog i predškolskog odgoja. Primijenjen je kvalitativni i kvantitativni istraživački pristup. U istraživanju je sudjelovalo 178 odgajatelja u 9 dječjih vrtića u Istarskoj županiji.	Zaključuje se kako odgajatelji smatraju da se kroz mjere poticanja profesionalnog razvoja i napredovanja iznutra ne potiče u potpunosti njihov profesionalni razvoj. Kao zapreku primjerenom ostvarivanju kvalitete individualnog, timskog i organizacijskog učenja najmanje percipiraju nedostatnu suradnju s vanjskim okruženjem, dok nezadovoljavajuću

Drezga,2013	1	Cilj rada je dati pregled različitih modaliteta koncipiranja i realizacije profesionalizma odgajatelja i ravnatelja u praksi. U istraživanju je sudjelovalo 20% odgajatelja DV Rijeka, sudionici su odabrani slučajnim odabirom a istraživanje je bilo pretežito kvantitativno.	komunikaciju unutar ustanove percipiraju kao element koji djelomično predstavlja zapreku. Odgajatelji pozitivno percipiraju sve dimenzije organizacije koja uči. Rezultati istraživanja pokazali su da su odgajatelji visoko svjesni obrazovne funkcije svog posla, kojeg percipiraju prije svega kao posao u direktnu doticaju s djecom. Istraživanje je istaknulo pojedine elemente koji su karakteristični za profesionalizam odgajatelja i ravnatelja u DV "Rijeka", kao i osviještenu potrebu kontinuirana osnaživanja profesionalizma. Zaključuje se kako postoji potreba za oblikovanjem cjeloživotnog učenja odgajatelja iz perspektive razvoja njihovog kritičkog promišljanja. Osim toga predlaže se kako je cjeloživotnim učenjem potrebno poticati razvoj osjetljivosti za ekološka pitanja.
Selinger,2013	2	Glavni je cilj unaprijediti stručno usavršavanje učitelja koristeći kao polazište ponudu koju osiguravaju obrazovne vlasti. To će se ostvariti dodatnom ponudom seminara u organizaciji Učiteljskog fakulteta, koji je zadužen za mogućnosti cjeloživotnog obrazovanja koja su dostupna učiteljima.	U trenutnoj ranoj fazi istraživanja, fokus je na optimiziranju i vrednovanju modela. U sljedećem koraku planira se testiranje modela s odabranim učiteljima te implementiranje povratnih informacija. Jako je važno stvoriti poseban instrument (npr. upitnik ili nešto slično) kojim će se izmjeriti određene vještine.
Požgaj,2012	1	Cilj je ovoga rada pridonijeti boljem razumijevanju profesionalne uloge ravnatelja u unapređivanju procesa razvoja vrtića prema organizacijama koje uče. Primijenjen je kvalitativni i kvantitativni istraživački pristup. U istraživanje je sudjelovalo 16 ravnatelja dječjih vrtića grada Zagreba.	Zaključuje se kako tmsko učenje doprinosi organizacijskim rezultatima učenja. Ovaj rad obuhvatio je 26,67% ravnatelja grada Zagreba što omogućuje davanje smjernica koje je potrebno poduzeti da bi vrtići napredovali u organizacije koje uče.
Šagud,2011	2	Rad razmatra diskontinuitet između inicijalnog obrazovanja odgajatelja i kasnijeg profesionalnog razvoja i napredovanja odgajatelja. Smatra se kako bi teorijska, profesionalna i stručna znanja odgajatelja trebala biti međusobno komplementarna i činiti nedjeljivu cjelinu izgrađenu tijekom formalnog obrazovanja i kasnijeg cjeloživotnog učenja i obrazovanja koje se realizira u okviru pojedinačnog profesionalnog razvoja pojedinca i/ili putem refleksivne prakse.	Zaključuje se kako profesionalni razvoj odgajatelja ne može biti definiran samoinicirajućim sporadičnim intervencijama, nego sustavnim i kontinuiranim aktivnostima koje su istovremeno usmjerene na osobno ali i kolektivno unapređivanje prakse te kao takav čini značajan dio individualnog i specifičnog profesionalnog i akademskog razvoja.
Vujičić,2011	2	Rad prikazuje kulturu ustanove kao ljudsku zajednicu živi sustav koji je prepoznatljiv po međusobnim odnosima ljudi, njihovom	Zaključuje se kako profesionalni razvoj nije samo individualan proces napredovanja, već je to istovremeno proces mijenjanja cjelokupne kulture ustanove u kojoj bi svi

		zajedničkom radu, upravljanju ustanovom, organizacijskom i fi okruženju, te stupnju usmjerenosti na učenje i istraživanje.	trebali sudjelovati i činiti zajednicu koja uči i istražuje. Nužno je razvijati vrtić u skladu s dječjom prirodom što znači da da bi u stvaranju zajednice trebali sudjelovati svi sudionici odgojno-obrazovnog procesa, koji će u tom procesu biti spremni na svakodnevno učenje i istraživanje te dijeljenje tog iskustva s drugim sudionicima te zajednice.
Slunjski, Petrović-Sočo ,2011	2	Rad naglašava važnost ideje pripreme djece za samovrednovanje u procesu učenja sve s ciljem kako bi sama djeca mogla modelirati i upravljati procesom učenja. Kako bi se to postiglo važno je poticati razvoj građanskih kompetencija kod djece. Sve to može doprinijeti razvoju novog koncepta institucionaliziranog djetinjstva i stvaranju novog kurikulumu ranog djetinjstva.	Zaključuje se kako će poticanje građanskih kompetencija kod djece rane dobi omogućiti djeci aktivno sudjelovanje u oblikovanju obrazovnog procesa i kreiranju kurikulumu, što predstavlja najvišu razinu uloge koju aktivni građani mogu imati u društvenoj zajednici.

---

Legenda: Baza pretraživanja:1= baza Repozitorija Učiteljskog fakulteta u Rijeci 2= baza Hrčak

Iz tablice 23, sintezom svih radova možemo zaključiti kako se kroz odabrane radove proteže važno pitanje kontinuiranog profesionalnog razvoja koje se dovodi u pitanje sa samoučinkovitošću, samovrednovanjem, vođenjem i upravljanjem ustanovom, kreativnošću, inicijalnim obrazovanjem itd. U empirijskim radovima korištene su gotovo uvijek kvantitativne metode ali u nekoliko radova kombiniraju se kvantitativna metoda i kvalitativna metoda. Predmet istraživanja u većini slučajeva bili su naravno odgajatelji te ravnatelji u manjoj mjeri a u malom broju istraživanja sudjelovali su ostali zaposlenici ustanove, učitelji ili pak roditelji. Iz navedenih zaključaka u tablici 23. zaključuje se kako je kontinuirani profesionalni razvoj odgajatelja jedna od najvažnijih struktura odgajateljeva profesionalna života a koji u velikoj mjeri ovisi i o ravnateljima na prvom mjestu te ostalim sudionicima unutar ustanove. Kontinuirano profesionalno usavršavanje uvelike može utjecati i na sliku odgajatelja o njihovom statusu u društvu, te podizanju profesionalne slike ove profesije.

## 5.ZAKLJUČAK

Cilj ovoga rada bio je istražiti ključne teme, pitanja i izazove povezane s profesionalnim razvojem odgajatelja u razdoblju od 2011. do 2020. godine pregledom baze Hrčak i provedenih istraživanja u okviru diplomskih radova na izbornim kolegijima Kontinuirano profesionalno obrazovanje i Vođenje i upravljanja Učiteljskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci i dobivenim nalazima doprinijeti boljem razumijevanju ove tematike. Sustavnim pregledom literature izdvojen je 31 rad koji svojom tematikom odgovara cilju. Analizom radova izdvajamo nekoliko ključnih spoznaja:

Nakon uvida u odabrane radove možemo izdvojiti nekoliko ključnih spoznaja:

1. Pregledom 2 baze (Hrčak i repozitorij UFRI) pronađen je 31 rad koji odgovara postavljenim kriterijima od toga u bazi Hrčak pronađeno je 13 (41,94%) radova a pretraživanjem u repozitoriju diplomskih radova Učiteljskog fakulteta u Rijeci, dobiveno je 18 radova (58,06%). Najveći broj radova objavljen 2016 i 2015 godine (N 6, 19,35%) a kako 2017 nije objavljen niti jedan rad.
2. Ključne riječi koje se najčešće koriste u radovima iz područja kontinuiranog profesionalnog razvoja su profesionalni razvoj, kompetencije (pedagoške, socijalne, profesionalne kompetencije) te učenje (cjeloživotno, samostalno, samousmjerenno učenje). Iz područja vođenja i upravljanja najčešće ključne riječi koje se navode su vrtić / ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, vođenje, ravnatelj kao i kultura (vrtića, ustanove, suradnička kultura), odgajatelj, te kvaliteta kao i profesionalizam /profesionalni razvoj.
3. Ciljevi istraživanja usmjereni su istraživanja aktualnoga stanja, problema i perspektiva u kontinuiranom profesionalnom razvoju odgajatelja i vodstva odgojno-obrazovne ustanove te njihova utjecaja na kvalitetu odgojno-obrazovnog rada.



4. Ovaj rad uključuje 18 radova iz područja diplomskih radova, što je očekivano s obzirom da je jedna od baza pretraživanja bila repozitorij Učiteljskog fakulteta u Rijeci. S obzirom na to diplomski radovi čine 58,06% ukupnih radova obuhvaćenih ovim istraživanjem. Ukupno 5 radova pripada kategoriji izvornog znanstvenog članka, što čini 16,12%. Kategoriji prethodnog priopćenja pripadaju 4 rada, što je 12,9%. nadalje kategoriji stručnog članka pripadaju 3 rada što čini ukupno 9,67% a tek 1 (3,22%) rad ulazi u kategoriju recenzije odnosno prikaza slučaja. U ovom radu niti jedan rad ne pripada skupinama preglednog rada, kratkog priopćenja ili izlaganju sa skupa.
5. Većina radova obuhvaćena ovim istraživanjem su empirijski radovi. Sudionici svih istraživanja su uglavnom odgajatelji, zatim slijede ravnatelji, a jedan rad ispituje stavove roditelja. Ispitanici iz područja kontinuiranog profesionalnog obrazovanja većinom su odgajatelji, a sudionici iz područja vođenja i upravljanja uglavnom su ravnatelji
6. Rezultati analiziranih radova ukazuju na važnost zadovoljstva i motiviranosti odgajatelja za daljnje usavršavanje i stjecanje daljnjih profesionalnih kompetencija. Odgajatelji nisu zadovoljni svojim statusom u društvu, te smatraju kako obavljaju vrlo odgovaran posao koji bi generalno trebao biti više cijenjen u društvu. Ravnatelji su zadovoljni ozračjem u ustanovama koje vode, veliku važnost pridaju timskom radu i vlastitom kontinuiranom profesionalnom obrazovanju i razvoju te odgajatelja koji rade u vrtićima kojima upravljaju.

Analizom odabranih radova može se zaključiti kako je kontinuirani profesionalni razvoj jako važan dio profesionalnog života i rada odgajatelja. Kontinuirani profesionalni razvoj omogućuje odgajatelju mijenjanje svoje odgojno-obrazovne prakse, napredovanje, izmjenu iskustava te postajanje najboljom mogućom verzijom samoga sebe, u profesionalnom smislu. Profesionalni razvoj odgajatelja je ključ za mijenjanje stavova o

odgajateljskoj profesiji, koju upravo kontinuirano učenje može podići na jednu višu razinu nego što je sada, koju ova profesija ustvari i zaslužuje.

U tom procesu izuzetno važnu ulogu imaju ravnatelji koji moraju djelovati motivirajuće na svoje zaposlenike te kvalitetnim vođenjem doprinosti ostvarivanju kulture učenja i promjena u odgojno-obrazovnoj ustanovi, a time i stvaranjem uvjeta za učenje i diseminaciju znanja odnosno kvalitetan profesionalni rast i razvoj djelatnika

Kontinuirani razvoj i učenje sastavni je dio profesionalnog razvoja odgajatelja, te je stoga važno da se ova tema istražuje i unapređuje u praksi jer znamo da samo onaj odgajatelj koji je spreman na neprestano učenje i rast može pružiti svakom djetetu ono što mu zaista treba za njegov cjeloviti razvoj.

## 6.LITERATURA

1. Barenthien, J., Oppermann, E., Anders, Y., Steffensky, M. (2020): Preschool teachers' learning opportunities in their initial teacher education and in-service professional development – do they have an influence on preschool teachers' science-specific professional knowledge and motivation?. *International Journal of Science Education*, 42(3):1-20  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09500693.2020.1727586>
2. Black, F. (2018): Collaborative inquiry as an authentic form of professional development for preschool practitioners. *Educational Action Research*, 27(2):1-21  
<https://doi.org/10.1080/09650792.2018.1452770>
3. Brajdić, T. (2016). *Kreiranje inovativne odgojno-obrazovne prakse: implikacije za profesionalni razvoj odgajatelja* (Diplomski rad). Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet.
4. Bronfenbrenner, Urie (1979). *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
5. Buhač, Lj. (2017). Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta. *Acta Iadertina*, 14(1), 61-80. Preuzeto 27.08.2023. s <https://hrcak.srce.hr/190035>.
6. Buhač, Lj. (2017). Utjecaj stilova vođenja na pedagoški menadžment škole. *Acta Iadertina*, 14/1(2017), 81-98. Preuzeto 27.08.2023. s [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=280021](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=280021).
7. 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), Split: Filozofski fakultet u Splitu., 127-141 ISBN 978-953-7395-73-5.
8. Draščić, S. (2019). *Mitovi o kreativnosti: kako odgajatelji percipiraju kreativnost?* (Diplomski rad). Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet.

9. Drezga, B. (2013). *Profesionalizam u praksi iz perspektive odgajatelja i ravnatelja* (Diplomski rad). Rijeka Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet.
10. Dronjić Borščak, M. (2015). *Samousmjerenost učenja iz perspektive odgajatelja i učitelja* (Diplomski rad). Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet.
11. *Državni pedagoški standard* (2008). Zagreb: Narodne novine
12. Elm, A., Nordqvist, I. (2019) The research circle - a tool for preschool teachers' professional learning and preschool development, *European Journal of Teacher Education*, 42:5, 621-633.
13. Europska Komisija (2005). *Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications*. Pribavljeno 15.05.2022. sa <http://www.pef.uni-lj.si/bologna/dokumenti/eu-common-principles.pdf>
14. Fatović, M. (2016). Profesija i profesionalni razvoj odgojitelja. *Školski vjesnik*, 65 (4), 623-638. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/178260>
15. Horvatić, D. (ur.). 2018. Priručnik "Profesionalnost i profesionalni razvoj učitelja, nastavnika i stručnih suradnika". Zagreb: Hrvatska akademska i istraživačka mreža – CARNET.  
  
[http://dokumenti.ncvvo.hr/Samovrjednovanje/Tiskano/prirucnik\\_predskolski\\_odgoj.pdf](http://dokumenti.ncvvo.hr/Samovrjednovanje/Tiskano/prirucnik_predskolski_odgoj.pdf)
16. Hujala, E., Waniganayake, M. i Rodd, J. (2013). Cross-National Contexts of Early Childhood Leadership. U: Hujala, E., Waniganayake, M., Rodd, J. (ur.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press, 13-30.
17. Jerković, V. (2016). *Vođenje i promicanje suradničke kulture u ustanovama ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja* (Diplomski rad). Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet.
18. Jones, C. i Pound, L. (2008). *Leadership and Management in the Early Years. From Principles to Practice*. Berkshire: Open University Press.
19. Jurčević Lozančić, A. (2018). Socijalne kompetencije odgojitelja – primjenjujemo li suvremene spoznaje?. *Croatian Journal of Education*, 20 (Sp.Ed.1), 47-58. <https://doi.org/10.15516/cje.v20i0.3055>

20. Kivunja, C. (2015). Leadership in Early Childhood Education Contexts: Looks, Roles, and Functions. *Creative Education*, 6, 1710-1717. Preuzeto 02.09.2023. s <http://dx.doi.org/10.4236/ce.2015.616172>.
21. Kokanović, T. (2019). Značaj cjeloživotnog usavršavanja za razvoj profesionalnih kompetencija odgojitelja. *Croatian Journal of Education*, 21 (Sp.Ed.1), 47-59. <https://doi.org/10.15516/cje.v21i0.3494>
22. Maljevac, A.(2015). *Percepcija odgajatelja o kontinuiranom profesionalnom obrazovanju* (Diplomski rad). Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet.
23. Mandarić Vukušić, A. (2018). Profesionalni razvoj odgajatelja i učitelja za rad s roditeljima. *Croatian Journal of Education*, 20 (Sp.Ed.1), 73-94. <https://doi.org/10.15516/cje.v20i0.3046>
24. Marijan, L. (2016). *Stanje i perspektive unaprjeđivanja kontinuiranoga profesionalnog obrazovanja odgajatelja* (Diplomski rad). Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet.
25. Mendeš, B. (2018.). *Profesionalno obrazovanje odgojitelja predškolske djece*. Zagreb: Golden marketing-Tehnička knjiga.
26. Miljak, A, (2007): *Teorijski okvir sukonstrukcije kurikulumu*. U: Previšić (ur.), Kurikulum, Teorije, metodologija, sadržaj, struktura. Zagreb: Zavod za pedagogiju, Školska knjiga.
27. Mrnjauš, J. (2016). *Izazovi i posebnosti vođenja i procesa odlučivanja u vrtićima* (Diplomski rad). Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet.
28. *Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje* (2014). Zagreb: Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta.
29. 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 9.5.2022. <https://doi.org/10.1080/02673843.2018.1479278>
30. Nivala, V. (1998). Theoretical perspectives on educational leadership. U: Hujala, E., Puroila. A. (ur.) *Towards Understanding Leadership in Early Childhood Context: CrossCultural Perspectives*. Oulu: Oulu University Press.

31. Paulišić, S. (2014) *Izazovi vođenja i upravljanja u privatnim dječjim vrtićima* (Diplomski rad). Rijeka Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet.
32. Pavlič, K. (2015). Kontinuirano profesionalno usavršavanje i razvoj vrtićkog kurikuluma. *Dijete, vrtić, obitelj*, 21 (79), 12-13. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/172541>
33. Pavlović Breneselović, D. i Krnjaja, Ž. (2018). *Građenje kvalitete u praksi vrtića*. Odgojno-obrazovne teme, 1 (1-2), 25-46. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/21104>
34. Peruško, I. (2018). *Kako ravnatelji i odgajatelji percipiraju misiju, viziju i vrednote u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje?* (Diplomski rad). Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet.
35. Pliško-Saferagić, L.(2013). *Ostvarivanje „kvalitete Iznutra“ u ustanovama ranog i predškolskog odgoja* (Diplomski rad). Rijeka Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet.
36. Požgaj, Ž. (2012). *Uloga vodstva u ostvarivanju vrtića kao organizacije koja uči* (Diplomski rad). Rijeka Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet.
37. *Pravilnik o načinu i uvjetima napredovanja u struci i promicanju u položajna zvanja odgojitelja i stručnih suradnika u dječjim vrtićima* (NN 133/97, 20/05). Zagreb: Narodne novine.
38. *Pravilnik o vrsti stručne spreme stručnih djelatnika te vrsti i stupnju stručne spreme ostalih djelatnika u dječjem vrtiću*. Agencija za odgoj i obrazovanje, <https://www.azoo.hr>, pristupljeno 2.9.2023
39. *Priručnik za samovrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja* (2012). Zagreb: Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja
40. Prović, P. (2016). *Kako odgajatelji procjenjuju doprinos stručnog usavršavanja u stjecanju pojedinih kompetencija?* (Diplomski rad). Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet.
41. Rodd, J. (2013). Reflecting on the Pressures, Pitfalls and Possibilities for Examining Leadership in Early Childhood within a Cross-National Research Collaboration. U: Hujala, E., Waniganayake, M., Rodd, J. (ur.) *Researching*

- Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press, 31-46.
42. Rubinić, D.(2015). *Timski rad i profesionalni razvoj odgajatelja* (Diplomski rad). Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet.
43. Sakin, A. (2020) Preschool pre-service teachers' scientific attitudes for sustainable professional development. *International Journal of Curriculum and Instruction* 12(Special Issue) (2020) 16–33.
44. Selinger, A. (2013). Profesionalna područja u izboru cjeloživotnog obrazovanja učitelja. *Život i škola, LIX* (29), 324-324. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/121412>
45. Seme Stojnović, I. i Hitrec, S. (2014). *Suvremeno vođenje u odgoju i obrazovanju*. Zagreb: Golden marketing.
46. Senge, P. (2009). *Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije*. Zagreb: Mozaik knjiga.
47. Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J. (2002). *Peta disciplina u praksi – strategije i alati za gradnju učeće organizacije*. Zagreb: Mozaik knjiga.
48. Slavić, A., Rijavec, M. i Matić, D. (2019). Stil vodstva ravnatelja i subjektivna dobrobit učitelja: posredujuća uloga školske kulture. *Napredak*, 160(1-2), 7-27. Preuzeto 02.09.2023. s <https://hrcak.srce.hr/224378>.
49. Slunjski, E. (2008). *Dječji vrtić: zajednica koja uči: mjesto dijaloga, suradnje i zajedničkog učenja*. Zagreb: Spektar Media: Nova Gradiška: Arca.
50. Slunjski, E. (2016). *Izvan okvira 2: promjena od kompetentnog pojedinca i ustanove do kompetentne zajednice učenja*. Zagreb: Element d.o.o.
51. Slunjski, E. i Petrović-Sočo, B. (2011). Rekonceptualizacija kurikula ranog odgoja i građanske kompetencije djeteta. *Croatian Journal of Education*, 13 (3), 88-116. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/77308>
52. Slunjski, E., Šagud, M. i Branša-Žganec, A. (2006). Kompetencije odgojitelja u vrtiću – organizaciji koja uči. *Pedagoška istraživanja*, 3 (1), 45-57.
53. Snyder, P., Hemmeter M., McLean M., Sandall, S., McLaughlin, T., Algina, J. (2018) Effects of Professional Development on Preschool Teachers' Use of

- Embedded Instruction Practices. *Exceptional Children*, Vol.84(2) 213-232  
preuzeto s <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0014402917735512>
54. Sporčić Škrabonja M.(2014) *Kontinuirani profesionalni razvoj odgajatelja: obrazovne potrebe, uvjeti i mogućnosti* (Diplomski rad). Rijeka Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet.
55. Stojković J. (2020). *Vođenje kao nezaobilazna funkcija sudionika odgojno-obrazovnog procesa u suvremenom vrtičkom kontekstu*  
UDC: 373.2:37.048.2 373.2:005, 1-22 Pretraživanje informacija na internetu  
28.08.2023
56. Syslova, Z. (2019). *The relation between reflection and the quality of a preschool teacher's education performance*. *International Journal of Child Care and Education Policy*
57. Šagud, M. (2002). *Odgajatelj u dječjoj igri*. Zagreb: Školske novine
58. Šagud, M. (2006). *Odgajatelj kao refleksivni praktičar*. Petrinja: Visoka učiteljska škola u Petrinji.
59. Šagud, M. (2011). *Inicijalno obrazovanje odgajatelja i profesionalni razvoj*. *Pedagogijska istraživanja*, 8 (2), 259-267. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/116669>
60. Šćulac, V. (2017). *Skriveno u vidljivom: što nam otkrivaju obrazovne biografije odgajatelja?* (Diplomski rad). Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet.  
Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:189:78869>
61. Šimunić, Ž. (2015). *Kontinuirani profesionalni razvoj odgajatelja u funkciji njihove autonomije* (Diplomski rad). Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet.
62. Špiljak, B. i Modrić, Ž. (2009). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. U Barabaš-Seršić, S.; Modrić, Ž., Hitrec;S., Rogač,M., Đaković, O.). (ur.) *Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje*. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje i NSO.
63. Terlević, M. (2020). *Vođenje u ustanovama ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja: između poželjnoga i stvarnoga* (Diplomski rad). Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet.



64. Turić, D. (2020). *Samoučinkovitost odgojitelja i pedagoške kompetencije ravnatelja predškolskih ustanova*. Hum, 15 (23.), 170-187. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/247716>
65. Ujčić, G. (2019). *Mentorstvo i profesionalni razvoj: nalazi istraživanja iz perspektive odgajatelja mentora i odgajatelja pripravnika* (Diplomski rad). Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet.
66. Velan, D. (2019). Edita Slunjski i suradnici (2019). Izvan okvira 4, Mudrost vođenja: prikaz istraživanja i alati razvoja prakse vođenja. *Metodički obzori*, 14(2019)1 (26), 106-108. Preuzeto 02.09.2023. s <https://hrcak.srce.hr/233809>.
67. Vujičić, L. (2007). *Kultura odgojno-obrazovne ustanove i stručno usavršavanje učitelja*. Magistra Iadertina, 2(1), 91-106.
68. Vujičić, L. (2011). *Istraživanje kulture odgojno-obrazovne ustanove*. Zagreb: Mali profesor.
69. Vujičić, L. (2011). Kultura vrtića – sustav koji se kontinuirano mijenja i uči. *Pedagogijska istraživanja*, 8 (2), 231-238. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/116667>
70. Vujičić, L. (2016). *Razvoj znanstvene pismenosti u ustanovama ranog odgoja*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet, Centar za istraživanje djetinjstva.
71. Vujičić, L., Boneta, Ž. i Ivković, Ž. (2015). Društveni status i profesionalni razvoj profesije odgajatelja rane i predškolske dobi. *Croatian Journal of Education*, 17 (Sp.Ed.1), 49-60. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/137695>
72. Vujičić, L., Boneta, Ž. i Ivković, Ž. (2015). Social Status and Professional Development of Early Childhood and Preschool Teacher Profession: Sociological and Pedagogical Theoretical Frame. *Croatian Journal of Education*, 17 (Sp.Ed.1), 49-60. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/137695>
73. Vujičić, L., Tatalović Vorkapić, S. i Boneta, Ž. (2012). *Istraživanje odgojnoobrazovne prakse : dominantna strategija profesionalnog razvoja odgajatelja // suvremeni tokovi u ranom odgoju*. Zenica: Islamski pedagoški fakultet Univerziteta u Zenici.

74. *Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju* (NN 94/13). Zagreb: Narodne novine