

Marija Karačić

STILOVI VOĐENJA KAO TEMELJ USPJEŠNOSTI I RAZVOJA PREDŠKOLSKJE USTANOVE

Sažetak

Ključ uspjeha ustanove često proizlazi iz usklađivanja stila vođenja ravnatelja s potrebama svih sudionika odgojno obrazovnog procesa. Ravnatelj kao vođa ima jednu od ključnih uloga u uspjehu predškolske ustanove. Njegov stil vođenja može imati značajan utjecaj na klimu ustanove, učinkovitost, motivaciju i uspjeh ustanove. Prilagodba određenog stila vođenja prema potrebama ustanove često rezultira uspjehom, poboljšanjem učinkovitosti, boljim odnosima unutar ustanove i boljim iskustvom svih sudionika, što ujedno dovodi do postizanja boljih rezultata u odgojno-obrazovnom procesu i kvaliteti rada ustanove, te stvaranje podržavajućeg okruženja za sve sudionike. Sposobnost ravnatelja da prilagodi svoj stil vođenja suvremenim potrebama, tehnološkim promjenama i dinamičnim zahtjevima obrazovnog sustava ujedno je put ka uspješnosti ustanove. Cilj ovog rada je ukazati na značaj i utjecaj stilova vođenja ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Biti ravnateljem predškolske ustanove je vrlo kompleksan i odgovoran zadatak, što se ujedno veže za potrebu različitih vještina, znanja i sposobnosti. Razvijene socijalne vještine utječu na stil vođenja i sposobnost ravnatelja za uspješnost u radu. Svoje socijalne vještine ravnatelj većinom ostvaruju putem komunikacije, stoga je važna i sposobnost ravnatelja da osvijesti i prepozna osobni utjecaj na djelatnike, kako bi mogao prepoznati i poticati razvoj njihovih potencijala, te na koncu da stvara inspirativno i sigurno okruženje za najbolji razvoj djece u predškolskom periodu.

Ključne riječi: ravnatelj, stilovi vođenja, socijalne vještine, ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje.

Uvod

Cilj ovog rada je kroz prikaz različitih teorijskih spoznaja ukazati na značaj stilova vođenja u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, uz objašnjavanje sličnosti i razlika između termina upravljanje, rukovođenje i vođenje, s posebnim naglaskom na motivaciju uposlenih. Vođenje kao složen proces predstavlja utjecaj na ljude, te zadaje smjer za buduće aktivnosti i njihovu realizaciju. Postoje različite definicije vođenja i one su većinom preuzete iz poslovnog svijeta i kao takvo, vođenje je više vezano za područje ekonomije. Međutim, nas je zanimala situacija u kojoj se vođenje događa u ustanovama za rani i predškolski odgoj, a takvih definicija i objašnjenja u današnjem vremenu, jako je malo.

Budući da vođenje predstavlja dinamičan i složen proces usmjeren na ljudske resurse, važno je naglasiti utjecaj ravnatelja koji imaju jedan od osnovnih zadataka kada je u pitanju realizacija vizije i misije ustanove. S fokusom na motivaciju, utjecaj ravnatelja na uposlene je ključan.

U današnjem društvu, ravnatelji ustanova za rani i predškolski odgoj, suočavaju se s mnogim složenim i zahtjevnim zadacima u vođenju i upravljanju tim ustanovama. To uključuje različite aspekte kao što su administracija, upravljanje ljudskim resursima, osiguranje kvalitete obrazovanja, komunikacija s roditeljima i lokalnom zajednicom, kao i praćenje promjena u obrazovnom sustavu i društvu. S obzirom na brze promjene u tehnologiji, zakonodavstvu i društvenim normama, ravnatelji moraju biti fleksibilni, prilagodljivi i stručni kako bi uspješno odgovorili na izazove s kojima se susreću u vođenju i upravljanju školom ili vrtićem. Da bi uspješno realizirali navedeno, ravnatelji trebaju posjedovati širok spektar znanja i vještina kako bi uspješno obavljali svoje dužnosti u vođenju i upravljanju odgojno-obrazovnim ustanovama. To uključuje:

1. Pedagoška znanja: Razumijevanje pedagoških teorija i metoda poučavanja, kako bi osigurali kvalitetno obrazovanje za učenike.
2. Upravljačka znanja: Poznavanje principa upravljanja, organizacije, planiranja, vođenja, i kontrole u svrhu efikasnog vođenja ustanove.
3. Zakonska znanja: Razumijevanje zakonodavnog okvira i propisa vezanih za obrazovanje kako bi osigurali da ustanova posluje u skladu sa zakonom.
4. Komunikacijske vještine: Mogućnost uspješne komunikacije s različitim dionicima u obrazovnom procesu, uključujući učenike, roditelje, nastavnike, administrativno osoblje i lokalnu zajednicu.

5. Vještine upravljanja ljudskim resursima: Razumijevanje ljudskih potencijala, motivacija zaposlenika, rješavanje konflikata te razvoj tima.
6. Tehnološka znanja: Praćenje tehnoloških inovacija i njihova primjena u obrazovanju radi poboljšanja nastavnog procesa i administracije.
7. Financijska znanja: Poznavanje osnovnih financijskih principa i vještine upravljanja proračunom ustanove.
8. Analitičke i evaluacijske vještine: Mogućnost analize podataka i evaluacije učinkovitosti obrazovnih programa i politika radi donošenja informiranih odluka.

S obzirom na složenost i raznolikost svih zadataka i izazova s kojima se suočavaju, ravnatelji obrazovnih ustanova moraju imati kontinuiranu želju za učenjem i usavršavanjem kako bi uspješno odgovorili na izazove suvremenog obrazovnog sustava. Svi dijelovi odgojno-obrazovnog procesa su ključni, s posebnim naglaskom na školu kao središte socijalizacije te metodičkog i sustavnog odgoja i obrazovanja. (Karačić, Kadum, Ružić-Baf, 2021).

Odgajatelji i učitelji moraju biti dobro osposobljeni za uloge pedagoških voditelja, čiji se izvori moći prije svega nalaze u njihovim pedagoškim kompetencijama. (Tomić, Selimović, 2016).

Jesu li znanja i vještine koje ravnatelji usvoje tijekom svog obrazovanja dostatni za uspješno obavljanje te odgovorne uloge, pitanje je koje bi trebalo zasigurno provjeriti u praksi, nakon čega bi dobiveni rezultati itekako mogli poslužiti za korekciju svih loših izbora, postupaka ali i unaprjeđenje onih koji su pozitivnog karaktera.

Vođenje, rukovođenje i upravljanje

Vođenje, rukovođenje i upravljanje tri su ključna koncepta u kontekstu poslovnog i organizacijskog menadžmenta, uključujući i upravljanje odgojno-obrazovnim ustanovama poput škola ili vrtića. Iako se mogu pronaći kao istoznačnice, navedeni termini imaju itekako razlike u značenju. Znanstvenici su tijekom 20. stoljeća započeli istraživanja o vođenju, što je rezultiralo nizom različitih definicija termina upravljanje, rukovođenje i vođenje. Pokazalo se da je vođenje zahtjevan proces koji predstavlja izazov za rukovoditelje, posebice u odgojno-obrazovnom području, te da se oni suočavaju s kontinuiranim zahtjevima s organizacijom kvalitetnog rada te rješavanjem neočekivanih problemskih situacija. Analiza dostupne literature o vođenju odgojno-obrazovnih ustanova pokazuje da se termini vođenje i upravljanje češće koriste nego termin rukovođenje te da su istraživanja vođenja u školama češća nego u predškolskim ustanovama, gdje

je taj aspekt u konačnici nedovoljno istražen, tako da je jako važno naglasiti razlike između upravljanja, rukovođenja i vođenja.

Vođenje

Vođenje se odnosi na sposobnost inspiriranja, motiviranja i usmjeravanja drugih prema ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Osobe koje su u ulozi vođe, često postavljaju viziju i ciljeve za organizaciju te ih komuniciraju svojim zaposlenicima kako bi ih inspirirali i potaknuli na akciju. Njihova osobnost je osobnost koja ima karizmu i mogućnost da takvoj osobi ljudi vjeruju.

Takva osobnost u većini slučajeva, fokusirana je na razvoj dugoročnih strategija i promicanje promjena u organizaciji.

U ustanovama za rani i predškolski odgoj, vođenje ima svoje specifičnosti zbog osjetljivosti djece u tom uzrastu, složenosti obrazovnih procesa i potrebe za multidisciplinarnim pristupom. Neki od ključnih aspekata vođenja u tim ustanovama jesu da vođe u vrtićima ili ustanovama za rani odgoj moraju biti iznimno senzitivni na potrebe i osjećaje male djece, kao i na njihov razvojni put. Fleksibilni su i prilagodljivi kako bi se odgovorilo na različite potrebe djece, roditelja i osoblja. Kada govorimo o suvremenom shvaćanju samog procesa vođenja odgojno-obrazovnih ustanova, koje ujedno pretpostavlja snalaženje u neizvjesnim situacijama, autori Fullan (2011) i Lambert (2002) odmiču se od tradicionalnih vrijednosti. Prema navedenim autorima, tradicionalne vrijednosti nedostatne su za postizanje kvalitete u suvremenom društvu. Goddard (2003) ističe da vođenje nije statična kategorija i ne može biti striktno definirano. Tako se vođenje povezuje s dječjom igrom u kojoj je, za dobivanje točnog odgovora, nužno povezivanje točaka na odgovarajući način. Upravo je to i zadaća vođa da pravilno povezuju točke. Prema Friedman (2003) također se navodi zanimljiva usporedba. On uspoređuje vođenje ustanove sa putovanjem koje je određeno promjenjivim kartama. Svi autori u ovom području ističu sve veće zahtjeve koji se postavljaju pred ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova u procesu vođenja. (Gulin, 2024).

Vođenje u vrtićima zahtijeva naglasak na timskom radu i suradnji među odgojiteljima, stručnjacima različitih profila (npr. pedagog, psiholog, logoped) i roditeljima. Naglasak je na otvorenoj komunikaciji i suradnji kako bi se osiguralo holističko i individualizirano pristupanje svakom djetetu. Vođa u vrtiću mora biti odgovoran za osiguravanje sigurnosti i dobrobiti djece, što uključuje praćenje propisa o zaštiti djece, osiguranje sigurnih prostora i praćenje zdravstvenih i sigurnosnih standarda.

Vođenje ustanove za rani odgoj uključuje vođenje kvalitetnog obrazovnog programa koji podržava razvojne potrebe djece u tom uzrastu, kroz osiguranje raznolike i stimulativne aktivnosti koje potiču socijalne, emocionalne, kognitivne i fizičke aspekte razvoja djeteta.

Važan segment je i podrška i mentorstvo osoblju. Pružanjem podrške i mentorstva odgojiteljima, omogućeno je razvijanje njihovih kompetencija i osiguranje za kvalitetno iskustvo za djecu. Navedeno se može ostvariti kroz uključivanje u organizaciju stručnih radionica, pružanje povratnih informacija i podršku u rješavanju izazova u radu. Te na koncu, izdvojili bi suradnju i sa lokalnom zajednicom.

Vođa vrtića treba surađivati s lokalnom zajednicom, uključujući druge i obrazovne institucije, zdravstvene ustanove, kulturne organizacije i roditeljske udruge, radi osiguravanja u prvom redu podrške i resursa za djecu, a time i podrške i osnaživanja njihove obitelji.

Slunjski (2018) navodi da vođenje nije jednostavno identificirati i vrednovati, jer vođenje ponekad podrazumijeva „ne činiti ništa“. Vođenje uključuje motiviranje i stvaranje kvalitetnih radnih uvjeta, gdje vođe priželjkuju da se zaposlenici slažu oko temeljnih zaključaka, dok rukovoditelji nastoje potaknuti ljude da posao obave na što bolji način, odnosno ostvare postavljeni cilj. Prema Seme Stojnović i Hitrec (2014) koriste se termini upravljanje i vođenje. Autorice navode kako je upravljanje strojevima posve različito od vođenja ljudi i samo vođenje se razlikuje od upravljanja po tome što se vođenje bavi idejama, a upravljanje strukturama. Iako različito definirano kroz terminologiju, rezultati domaćih autora ukazuju da je uspjeh svake organizacije u snažnoj korelaciji s kvalitetom rukovođenja (Miljković 2001, prema Seme Stojnović i Hitrec, 2014).

Vođenje u ustanovama za rani i predškolski odgoj zahtijeva posebno osmišljene strategije i pristupe kako bi se osiguralo optimalno okruženje za razvoj i obrazovanje najmlađih. Ključno je imati empatiju, stručnost i predanost u radu s djecom i osobljem kako bi se postigla najbolja moguća iskustva i rezultati te učinio iskorak ka kvalitetnoj promjeni.

Rukovođenje

Odnosi se na sposobnost planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja resursa od strane rukovoditelja, u svrhu postizanja određenog cilja. Rukovoditelji su odgovorni za svakodnevno upravljanje operativnim aspektima ustanove, kao što su financije, ljudski resursi, procesi rada, i često se fokusiraju na efikasnost i produktivnost, te na osiguravanje procesa da se zadaci izvršavaju na pravilan način i u odgovarajućem vremenskom roku. Prema Staničiću (2006),

rukovođenje je definirano kao zadaća ravnatelja odgojno-obrazovne ustanove koja je determinirana zakonskim propisima i ovisna je o kreativnosti ravnatelja. Kod rukovođenja je najvažnija vizija, naglašava Bennis (2009), a rukovoditelj mora posjedovati sposobnosti koje će mu pomoći u suočavanju s izazovima, a isti autor često spominje i termin lider, kao termin za hrabre i znatiželjne. Yukl (2008), ističe da osoba može biti vođa, no, ne mora biti i rukovoditelj kao i u suprotnoj relaciji, osoba može biti rukovoditelj, no, ne i vođa, s tim da je autor napravio granicu u odnosu na navedene pojmove, a ovisno o poslovima koje obavljaju. Po mišljenju Kottera (1990), razlike u procesima rukovođenja i vođenja su njihovi krajnji ishodi te načini djelovanja, dok sami cilj rukovođenja usmjeren je na predvidivost u postavljanju operativnih ciljeva, usklađivanje djelovanja s rokovima i mogućnostima, zapošljavanje osoba na određenim radnim mjestima te praćenje rezultata. U procesu osmišljavanja vođenja i rukovođenja, mogu se dogoditi greške koje dovode do negativnih ishoda. Isto se prepoznaje u tome da snažno vođenje može rezultirati narušavanjem reda, demotivacijom zaposlenih, smanjenjem njihove kreativnosti.

Rukovoditelji preferiraju red i zakonitost u radu ustanove, stoga rukovođenje u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje obuhvaća niz specifičnih zadataka i odgovornosti usmjerenih na osiguravanje kvalitetnog i sigurnog okruženja za djecu u ranom djetinjstvu. Evo nekoliko ključnih aspekata rukovođenja u tim ustanovama:

- Planiranje i organizacija programa

Rukovoditelji ustanova za rani odgoj odgovorni su za planiranje i organizaciju obrazovnog programa koji odgovara razvojnim potrebama djece. Isto se odnosi na odabir metoda poučavanja, razvoj kurikuluma, organizaciju aktivnosti i događanja te osiguranje resursa potrebnih za provođenje programa.

- Upravljanje ljudskim resursima

Rukovoditelji su odgovorni za upravljanje osobljem, uključujući odabir, obuku, motivaciju i procjenu odgojitelja i drugog osoblja, te su usmjereni na osiguranje poticajnog radnog okruženja, podršku i mentorstvo kako bi se osigurala kvalitetna skrb i obrazovanje djece. Staničić (2006) upravljanje vezuje uz razvijanje potencijala kojima će se ostvariti zadani ciljevi. Na koncu, vođenje se, prema navedenom autoru, u znatno većoj mjeri od rukovođenja vezuje uz kreativnost ravnatelja. Znanstvenici Bass, 1990, Hickman, 1990, Kotter, 1988, Mintzberg, 1973, Rost, 1991 prema Yukl (2008) navode kako su vođenje i rukovođenje zasebni procesi. Vođenje je jedna od

važnih rukovoditeljskih uloga, koja uključuje motiviranje podređenih i stvaranje povoljnih uvjeta za rad. Važno je istaknuti i da se termin rukovoditelj (engl. manager) često vezuje uz negativan stereotip budući da, unatoč dobrim namjerama, postupci rukovoditelja za zaposlenike često mogu biti štetni. (Gulin, 2024).

- Sigurnost i dobrobit djece

Rukovoditelji moraju osigurati sigurnost i dobrobit djece, uključujući pravilno osmišljen prostor, pravilnu prehranu, medicinsku skrb i zaštitu od potencijalnih opasnosti.

Također je važno razviti politike i postupke zaštite djece te educirati osoblje o prepoznavanju i reagiranju na znakove zlostavljanja ili zanemarivanja.

- Suradivanje s roditeljima i zajednicom:

Rukovoditelji trebaju surađivati s roditeljima i skrbnicima djece kako bi ih informirali o programu, potrebama djece i njihovom napretku te ih uključili u proces donošenja odluka.

Također je važno razviti partnerstva s lokalnom zajednicom, uključujući druge obrazovne ustanove, zdravstvene službe i organizacije civilnog društva.

- Kvaliteta programa i kontinuirano unaprjeđenje:

Rukovoditelji su odgovorni za osiguravanje visoke kvalitete obrazovnog programa te za praćenje i procjenu učinkovitosti programa.

Kontinuirano praćenje, evaluacija i prilagodba programa ključni su za osiguranje optimalnog iskustva za djecu i njihov razvoj.

- Upravljanje financijama i resursima

Rukovoditelji moraju upravljati proračunom i resursima ustanove kako bi osigurali efikasno korištenje sredstava za pružanje kvalitetne skrbi i obrazovanja djece.

Ukratko, rukovođenje u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje zahtijeva sveobuhvatan pristup koji obuhvaća planiranje, organizaciju, upravljanje ljudskim resursima, osiguranje sigurnosti i dobrobiti djece, suradnju s roditeljima i zajednicom te kontinuirano unaprjeđenje programa kako bi se osigurala kvalitetna skrb i obrazovanje u ranom djetinjstvu.

Upravljanje

Upravljanje se odnosi na planiranje, organiziranje i koordiniranje administrativnih poslova i procedura unutar organizacije. Upravitelji se bave administrativnim zadacima kao što su vođenje evidencije, osiguranje poštivanja zakonskih propisa, i slično. Iako administrativne uloge mogu

imati elemente vođenja i rukovođenja, one su uglavnom fokusirane na osiguranje da ustanova funkcionira glatko i u skladu sa zakonima.

Upravo je kombinacija ovih triju aspekata - vođenja, rukovođenja i upravljanja - ključna za uspješno vođenje i upravljanje odgojno-obrazovnim ustanovama, pri čemu se sve ove komponente koriste kako bi se postigli zajednički ciljevi ustanove i osigurala njena uspješnost i efikasnost. Upravljanje ljudskim potencijalima je u svim ustanovama zahtjevan i odgovoran posao. Iako posao s puno odgovornosti, istovremeno možemo kazati da je i izazovan i inspirativan posao. Posebno se to odnosi na upravljanje ljudskim potencijalima u predškolskim ustanovama. Navedeno se osobito ističe što je sama struktura zaposlenika vrlo specifična, struktura koja ima svoje potrebe, a sami fokus postavljen je na dijete i njegov cjeloviti razvoj. Navedeno se potvrđuje time što je odgoj i obrazovanje jedna od temeljnih vrijednosti svakog društva.

STILOVI VOĐENJA

Stilovi vođenja odnose se na karakteristične načine na koje vođe ili menadžeri pristupaju vođenju i upravljanju svojim timovima ili organizacijama, tako se može naglasiti da stil vođenja ovisi o karakteru vođe i onih koji prate vođu, o različitim situacijama u okruženju i motivima koje vođa ima. Prema Gotal (2013) stilovi vođenja klasificiraju se na dva različita stila s obzirom na ponašanja vođa. Ista autorica navodi dvije vrste ponašanja: ponašanja usmjerena na zadatak i ponašanja usmjerena na odnose. Sikavica i suradnici (2008) zaključuju kako je broj stilova vođenja identičan broju voditelja. Uloga vodstva je svojevrsna uključenost ravnatelja, u kontekstu ustanove (Staničić, 2006; Vukašinović & Karačić, 2021; Weihrich & Koontz, 1998).

Postoje različiti pristupi vođenju, a svaki od njih ima svoje specifičnosti, prednosti i nedostatke. Stilovi vođenja odnose se na karakteristične načine na koje vođe ili menadžeri pristupaju vođenju i upravljanju svojim timovima ili organizacijama. Goleman i sur. (2011, prema Buble 2011), razlikuje šest tipova vođa. Vizionarski vođa radi sve za ostvarenje vizije, no, ne pokazuje na koji način motivira zaposlenike. Instruktivni vođa vodi ljude u potragu za vlastitim snagama. Afilijativni vođa se bavi kreiranjem veza koje teže harmoniji unutar organizacije. Demokratski vođa motivira zaposlenike na način da sluša i dobre i loše vijesti. Vođa predvodnik koristi stil vođenja u kojem će kao pravi predvodnik sam rješavati problemske situacije. Dominantni vođa je onaj koji zapovijeda. Iako može da izgleda distancirano, takav vođa posjeduje jasnoću u davanju radnih zadataka i koristi alate za umanjivanje strahova kod radnika. Rezultati

novijih istraživanja ukazuju na postojanje različitih stilova vođenja, kao obrasca ponašanja, preko kojeg vođe utječu na zaposlenike (Slavić, Rijavec i Matić, 2019), no autori Jones i Pound (2008) ističu kako se stil vođenja mijenja ovisno o okolnostima.

Postoje različiti pristupi vođenju, a svaki od njih ima svoje specifičnosti, prednosti i nedostatke. S obzirom na korištenje autoriteta, Staničić (2006) navodi autokratski, demokratski i Laissez-faire stil.

Autokratski stil vođenja

Autokratski stil organiziran je tako da vođa donosi sve odluke samostalno, bez konzultacija s članovima tima, ima punu kontrolu nad timom, određuje ciljeve i metode rada te očekuje apsolutno poštovanje i izvršenje naredbi. Ovaj stil vođenja može biti učinkovit u situacijama kada je potrebno brzo donošenje odluka ili kada su potrebne jasne upute. Ravnatelji koji koriste ovakav stil vođenja preferiraju vlast koncentriranu u jednoj osobi, a koja koristi neograničenu moć u odlučivanju. Iz razloga što kod ovog stila ravnatelji sami donose sve odluke, konačan ishod može rezultirati lošom radnom atmosferom i napetošću. Možemo istaknuti da ovakav stil vođenja za odgojno-obrazovnu ustanovu nije pogodan niti poželjan, a u većini situacija rezultira negativnim posljedicama.

Demokratski stil vođenja

U demokratskom stilu vođenja, vođa uključuje članove tima u proces donošenja odluka i potiče njihovo sudjelovanje i mišljenje. Ovaj stil vođenja promiče timski rad, kreativnost i inovacije te povećava osjećaj odgovornosti i motivacije kod članova tima. Demokratski vođa nastoji izgraditi povjerenje i podršku unutar tima, što može rezultirati većom angažiranošću i produktivnošću. Ovakav stil vođenja u potpunosti je suprotan autokratskom stilu te pretpostavlja suradnički odnos svih zaposlenika (Staničić, 2006).

Vodeću ulogu u kreiranju ovakvog radnog ozračja ima ravnatelj. Demokratski ili participativni vođa se savjetuje sa zaposlenicima o predloženim akcijama i odlukama, ohrabruje ih i motivira. Takav vođa djeluje na dva načina, ne poduzima ništa samostalno bez savjetovanja sa zaposlenicima ili ipak donosi samostalne odluke, ali nakon savjetovanja sa zaposlenicima (Gotal, 2013).

Laissez-faire stil vođenja

Laissez-faire vođa pruža veliku autonomiju članovima tima te im omogućava da samostalno donose odluke i upravljaju svojim zadacima. Ovaj stil vođenja naglašava samostalnost, kreativnost i inicijativu pojedinaca, ali može dovesti do nedostatka usmjerenja i koordinacije u timu.

Laissez-faire stil vođenja obično se koristi u situacijama kada su članovi tima visoko kompetentni i motivirani te kada je potrebna visoka razina fleksibilnosti i prilagodljivosti. Laissez-faire stil karakterizira minimalno uključivanje ravnatelja u rad zaposlenika (Staničić, 2006). Zaposlenici kod ovog stila često percipiraju kao da nemaju ravnatelja, niti stručnu podršku, budući da je u ovakvim situacijama donošenje odluka o ciljevima i sredstvima rada u potpunosti njihova zadaća, a u konačnici, ovdje je primarna zadaća ravnatelja ostvarivanje suradnje s društvenom zajednicom, pribavljanje sredstava za rad kao i potrebnih informacija.

Prema Vican (2016) vođenje odgojno-obrazovne ustanove može se podijeliti na razvijajuće i distributivno vođenje. Coles i Southworth (2005, prema Vican, 2016) ističu razvijajuće vođenje u kojem je najvažnija uloga vođe razumjeti strukturu organizacije, zadržati i poticati sudionike poslovnog procesa. Vođe imaju za cilj pružati i poticati suradnju i komunikaciju zaposlenika, s ciljem ostvarenja pozitivnih promjena u organizaciji rada. Distributivno vođenje se može promatrati kroz tri načina vođenja. Prvo je kolaborativno vođenje, kod kojeg je naglašena suradnja više voditelja usmjerenih ka istom cilju, zatim kolektivno vođenje, gdje su aktivnosti podijeljene različitim osobama i svaka je odgovorna za svoj dio. Na koncu imamo koordinirano vođenje. Isto se ne ograničava na obavljanje pojedinih poslova, već proizlazi iz dva prethodna načina vođenja.

Novije torije vođenja odgojno-obrazovnih ustanova

Prema Seme Stojnović i Hitrec (2014) u novije teorije i tipove vođenja odgojno obrazovnih ustanova, ubrajamo transformacijsko, transakcijsko i timsko vođenje, kao i Graenov model vođenja. Temelj transformacijskog tipa vođenja je na uvažavanju potreba zaposlenika. „Burns smatra vođenje različitim od moći, zato što je neodvojivo od potreba zaposlenika“ (Northhouse, 2007). Također, ovakav tip vođenja temelji se na ljudskoj potrebi za smislom, naglašene su emocije zaposlenika, ali i njihove potrebe za vođenjem. Bit ovakvog vođenja je u utjecaju vođe, njegovoj inspirativnoj motivaciji, te intelektualnoj stimulaciji. Prema Seme Stojnović i Hitrec (2014) vidimo kako zaposlenici tijekom transformacijskog vođenja imaju osjećaj da su kompetentni za realizaciju bilo kakvog zajedničkog cilja. Vođa ovakvog tipa motivira ljude, potiče ih, utječe na širenje njihovih interesa, te ono najvažnije, uzima u obzir opću dobrobit. Northhouse (2010, prema Vican, Relja i Popović, 2016), ističe četiri karakteristike transformacijskog vođenja: idealizirani utjecaj, gdje imamo situaciju da zaposlenici oponašaju vođe, inspirativna motivacija i timski rad, intelektualna stimulacija koja uključuje kreativnost i inicijativu te individualizirani

pristup zaposleniku. Kako navode Seme Stojnović i Hitrec (2014), ravnatelji jako dobro raspolazu znanjem o suvremenim teorijama vođenja, međutim, temeljem dostupnih istraživanja provedenih u Hrvatskoj i drugim zemljama u svijetu, većina ravnatelja prihvaća spoznaju da njihovo vođenje zahtijeva modernizaciju i prelazak iz tradicionalnog u suvremeniji način vođenja ustanove. U Republici Hrvatskoj nemamo dovoljan broj objektivnih pokazatelja koji govore koje stilove ravnatelji primjenjuju u praksi, budući da nije proveden dovoljan broj istraživanja o stilovima vođenja u odgojno-obrazovnim ustanovama. No primjeri iz prakse svjedoče o nedovoljnoj primjeni novih spoznaja u vođenju odgojno-obrazovne ustanove, što se dovodi u vezu sa kompetencijama ravnatelja i njihovom potrebnom nadogradnjom.

U timskom vođenju, vođa je najvažniji za uspješnost tima. Većinom su osobnosti takvog vođe usmjerene na postavljeni cilj. Kako navodi Kyle (2001), pojedinci koji su sposobni za empatiju, koji znaju i žele suosjećati sa ostalim članovima tima, idealni su za timski rad. Ako s druge strane imamo ravnatelja takvih karakteristika, onda je takav ravnatelj zasigurno u stanju stvoriti pozitivnu klimu, dobru suradnju koja donosi dobre rezultate u radu.

U Graenovom modelu vođenja, voditelj razvija odnos sa zaposlenikom u obliku „vertikalne dijade“ koja se sastoji od delegiranja zadataka. „Delegiranje je (eng. delegation) postupak u kojem jedna osoba, voditelj prenosi zaduženja na neku drugu osobu, obično na nižu razinu. Delegiranje je odlučivanje ravnatelja koje zadatke će nekome predati, a koje zadržati za sebe vodeći brigu o tome da to nije samo prebacivanje zadataka jer se njime istodobno traži od člana tima da preuzme izvođenje zadataka.“ (Seme Stojnović i Hitrec, 2014).

Na temelju prethodno navedenog, možemo kazati kako za uspješno vođenje ustanove i ostvarivanje zadanih ciljeva nužno je motiviranje, utjecanje i inspiriranje zaposlenika budući da samo dobro motivirani zaposlenici mogu djelovati na način koji je poželjan za uspješno poslovanje. Polazište za motiviranje, utjecanje i inspiriranje zaposlenika se može pronaći u razumijevanju potreba.

MOTIVACIJA

Motiviranje djelatnika u vrtićima ključno je za postizanje visoke kvalitete brige i obrazovanja djece ali i uspješnost na razini ustanove. Prva istraživanja motivacije bilježimo s početkom 20 stoljeća. Od tada se brojni autori bave pojmovnim određenjem motivacije. Motivacija se najčešće definira kao proces koji aktivira naše ponašanje. „Motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 558) Jambrek i Penić (2008) navode kako je motivacija pokretačka sila u pojedinca. Ona pokreće i podržava određeno ponašanje pojedinca, to je jedna od najvažnijih aktivnosti u upravljanju ljudskim potencijalima. Svoje socijalne vještine ravnatelj većinom ostvaruju putem komunikacije, stoga je važna i sposobnost ravnatelja da osvijesti i prepozna osobni utjecaj na djelatnike, kako bi mogao prepoznati i poticati razvoj njihovih potencijala, te na koncu da stvara inspirativno i sigurno okruženje za najbolji razvoj djece u predškolskom periodu. Vođe vrtića mogu koristiti različite alate i strategije kako bi potaknule motivaciju i angažman svojih djelatnika. Evo nekoliko uobičajenih alata i tehnika koje se koriste u motiviranju djelatnika u vrtićima:

Komunikacija

Redovita i otvorena komunikacija s osobljem ključna je za stvaranje pozitivne radne atmosfere i osiguravanje razumijevanja ciljeva i očekivanja. Vođe vrtića trebaju redovito dijeliti informacije o novostima, planovima i promjenama u organizaciji te osigurati prostor za otvoreni dijalog i povratne informacije.

Jasno postavljanje cilja

Definiranje jasnih ciljeva i očekivanja pomaže osoblju da razumije svoju ulogu i doprinos u postizanju ciljeva vrtića. Vođe vrtića trebaju osigurati da su ciljevi realni, mjerljivi i dostižni te pružiti podršku osoblju u njihovom postizanju.

Pohvale i priznanja

Priznavanje i nagrađivanje postignuća i doprinosa osoblja važno je za održavanje motivacije i zadovoljstva. Vođe vrtića mogu koristiti verbalne pohvale, pisana priznanja, nagrade ili druge oblike, kako bi nagradili izvanredne rezultate i doprinose osoblja.

Profesionalni razvoj

Pružanje mogućnosti za profesionalni razvoj i usavršavanje pomaže osoblju da se osjeća vrijedno i podržano u svojem radu. Vođe vrtića mogu organizirati edukacijske radionice, seminare, konferencije ili mentorstvo kako bi potaknule kontinuirano učenje i razvoj svojih djelatnika.

Fleksibilnost i podrška

Pružanje fleksibilnih radnih uvjeta i podrška u ravnoteži između poslovnog i privatnog života pomaže u stvaranju zadovoljnog i motiviranog osoblja.

Vođe vrtića mogu razmotriti opcije kao što su fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće ili prilagodljivi rasporedi kako bi osigurale dobrobit i zadovoljstvo svojih djelatnika.

Timski rad

Poticanje timskog rada i suradnje među osobljem vrtića pomaže u izgradnji podrške, međusobnog povjerenja i osjećaja pripadnosti.

Vođe vrtića mogu organizirati timski sastanci, radne grupe ili tim-building aktivnosti kako bi ojačale suradnju i zajedništvo među osobljem.

Kombinacija ovih alata i tehnika može pomoći vođama vrtića u stvaranju motiviranog i angažiranog osoblja te osiguranju visoke kvalitete skrbi i obrazovanja djece u vrtićima.

UTJECAJ STILOVA VOĐENJA NA PREDŠKOLSKU USTANOVU

Utjecaj stilova vođenja na predškolsku ustanovu je duboko složena tema koja oblikuje atmosferu, kvalitetu usluge, zadovoljstvo osoblja i roditelja te općenito uspjeh i razvoj same ustanove. U ključne aspekte utjecaja stilova vođenja na predškolsku ustanovu možemo ubrojiti: Atmosfera i kultura ustanove. Stil vođenja koji se primjenjuje ima velik utjecaj na atmosferu i kulturu ustanove. Na primjer, autokratski stil vođenja može rezultirati hijerarhijskom i autoritarnom atmosferom, dok demokratski stil vođenja promiče otvorenost, suradnju i podršku.

Kvaliteta obrazovnog procesa: Stil vođenja može značajno utjecati na kvalitetu obrazovnog programa u predškolskoj ustanovi. Transformacijski i demokratski stilovi vođenja često potiču inovativne pristupe u obrazovanju, dok autokratski stilovi mogu ograničiti kreativnost i fleksibilnost programa.

Motivacija osoblja: Različiti stilovi vođenja imaju različite učinke na motivaciju osoblja. Djelatnici su vjerojatnije motivirani i zadovoljniji u okruženju gdje se primjenjuje demokratski ili transformacijski stil vođenja, jer im se pruža prilika za sudjelovanje u donošenju odluka i osjećaj vlastite važnosti.

Zadovoljstvo roditelja: Stil vođenja također može utjecati na zadovoljstvo roditelja s uslugom koju pruža predškolska ustanova. Roditelji obično preferiraju ustanove koje primjenjuju demokratski stil vođenja jer im pružaju veću uključenost u proces obrazovanja njihove djece.

Učinkovitost tima: Različiti stilovi vođenja mogu imati različite učinke na učinkovitost tima u predškolskoj ustanovi. Stilovi vođenja koji potiču timski rad, suradnju i podršku obično rezultiraju učinkovitijim timovima.

Fleksibilnost i prilagodljivost: Važno je imati fleksibilan pristup vođenju u predškolskoj ustanovi jer se situacije i potrebe mogu mijenjati. Stil vođenja treba biti prilagodljiv kako bi se osiguralo da se ustanova može prilagoditi novim izazovima i promjenama.

Ukratko, stil vođenja ima dubok i sveobuhvatan utjecaj na predškolsku ustanovu, a njegova primjena može imati dalekosežne posljedice na atmosferu, kvalitetu usluge, motivaciju osoblja, zadovoljstvo roditelja i učinkovitost tima. Stoga je važno pažljivo odabrati i primijeniti stil vođenja koji najbolje odgovara potrebama i ciljevima predškolske ustanove.

Kako implementirati odabrani stil vođenja u predškolskoj ustanovi zahtijeva sustavan i strateški pristup, kako bi se osiguralo da se praksa usklađuje s teorijom, navodimo nekoliko koraka koji bi mogli biti korisni u procesu implementacije obuke i osposobljavanja:

Prvi korak u implementaciji odabranog stila vođenja u predškolskoj ustanovi je:

- osiguravanje obuke i osposobljavanja osoblja. Osoblje treba biti upoznato s konceptom odabranog stila vođenja, njegovim karakteristikama i metodama primjene.
- jasno definiranje uloga i odgovornosti. Važno je jasno definirati uloge i odgovornosti svakog člana osoblja kako bi se osiguralo da su očekivanja i zadaci jasni i razumljivi. ovo pomaže u stvaranju strukture i organizacije unutar ustanove.
- stvaranje podržavajućeg okruženja

Implementacija odabranog stila vođenja zahtijeva stvaranje podržavajućeg okruženja u predškolskoj ustanovi.

Zaključak

Zaključak rasprave o utjecaju stilova vođenja na predškolsku ustanovu naglašava važnost pravilnog odabira i primjene odgovarajućeg stila vođenja kako bi se osigurala uspješnost i razvoj ustanove. Kroz analizu različitih stilova vođenja, istaknuto je kako svaki stil može imati specifične prednosti i izazove te kako je ključno prilagoditi odabrani stil kontekstu i potrebama ustanove.

Demokratski i transformacijski stilovi vođenja često se ističu kao najpoželjniji u predškolskim ustanovama, jer potiču participaciju, suradnju, inovaciju i motivaciju osoblja. Ovi stilovi vođenja stvaraju podržavajuće okruženje u kojem osoblje osjeća važnost svojih uloga i doprinosa, što pozitivno utječe na kvalitetu usluge i zadovoljstvo djece i roditelja.

Međutim, važno je napomenuti da nije jedan stil vođenja odgovarajući za svaku predškolsku ustanovu. Svaka ustanova ima svoje jedinstvene potrebe, ciljeve i okolnosti koje treba uzeti u obzir prilikom odabira i primjene stila vođenja. Stoga je ključno kontinuirano evaluirati i prilagođavati praksu vođenja kako bi se osiguralo da odabrani stil odražava najbolje interese djece, osoblja i zajednice. Kroz istraživanje i praksu u području vođenja predškolskih ustanova, moguće je nastaviti unapređivati kvalitetu obrazovnog iskustva djece, podržati profesionalni razvoj osoblja te izgraditi pozitivnu i poticajnu radnu atmosferu. Daljnji napredak u ovom području zahtijeva suradnju između istraživača, praktičara, rukovoditelja ustanova i ostalih dionika kako bi se osiguralo da predškolske ustanove pružaju najbolju moguću podršku za rast i razvoj djece u ranim godinama života.

Literatura

- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
- Bennis, W., Ward Biederman, P. (2009). The Essential Bennis, San Francisco.
- Buble, M. (2011). Poslovno vođenje. Zagreb: M.E.P.
- Fullan, M. (2011). Choosing the wrong drivers for the whole system reform. Melbourne, Australia: Centre od Strategic Education.
- Friedman, K. (2003). Theory Construction in Design Research: Criteria: Approaches, and Methods. Design Studies, 24, 507-522.
- Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, Hrvatska.

- Gulin, M. (2024). Vođenje odgojno-obrazovne ustanove: stilovi vođenja u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju u Hrvatskoj, Finskoj i Japanu.
- Goddard, R.D. (2003) Relational Networks, Social Trust, and Norms: A Social Capital Perspective on Students' Chances of Academic Success. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25, 59-74. <http://dx.doi.org/10.3102/01623737025001059>
- Jones, C. i Pound, L. (2008). *Leadership and Management in the Early Years. From Principles to Practice*. Berkshire: Open University Press
- Jambrek, I., Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), 1181-1206.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force of change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Karačić, M. (2022). The Role of Management and School in Organising Primary Students' Free Time // *Journal of Education, Culture and Society*, 13, 2; 297-316. doi: 10.15503/jecs2022.2.297.316
- Karačić, M; Kadum, S; Ružić-Baf, M. (2021). Free time of preschool children and media in the age of COVID-19 pandemic // *INTED2021 Proceedings / Gómez Chova, L. ; López Martínez, A. ; Candel Torres, I. (ur.). Valencia: International Academy of Technology, Education and Development (IATED), 2021. str. 2807-2814* doi: 10.21125/inted.2021.0598
- Kyle, D. T. (2001). Četiri moći vođenja: nazočnost, namjera, mudrost, suosjećanje. Varaždin: Katarina Zrinski.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1998). *Management*. MaTe d.o.o.
- Miljković, D. i Rijavec M. (2007). *Organizacijska psihologija: odabrana poglavlja*. Zagreb: IEP.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. 4th Edition, Sage, Thousand Oaks.
- Yukl, G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Seme-Stojnović, I., Hitrec, S. (2014). *Suvremeno vođenje u odgoju i obrazovanju*. Zagreb: Golden Marketing-Tehnička knjiga
- Slunjski, E. (2018). *Izvan okvira 3: Vođenje prema kulturi promjene*. Zagreb: Element.
- Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: Vlastita naklada.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.

Tomić, R., Selimović, H. (2016). I. međunarodno naučna konferencija InSEED. Univerzitet u Travniku, Edukacijski fakultet Travnik.

Vican, D. (2016). Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom: Kvaliteta odgojno obrazovnih ustanova. Zadar: Sveučilište u Zadru.

Vukašinović, A., & Karačić, M. (2021). Professional development of educators in the process of change. In A. Višnjić-Jevtić, (Ed.). Scientific-professional meeting "Changes in Rpoo-Rpoo as a change: education in response to the "new normal", (pp. 127-138). OMEP Croatia.

LEADERSHIP STYLES AS THE FOUNDATION OF SUCCESS AND DEVELOPMENT OF A PRESCHOOL INSTITUTION

The success of an institution often stems from aligning the leadership style of the director with the needs of all participants in the educational process. The director, as a leader, plays a crucial role in the success of a preschool institution. Their leadership style can significantly impact the institution's atmosphere, efficiency, motivation, and overall success. Adapting a specific leadership style to the institution's needs often results in success, improving efficiency, fostering better relationships within the institution, and enhancing the experience of all participants. This, in turn, leads to better outcomes in the educational process and the quality of the institution's work, creating a supportive environment for everyone involved. The director's ability to adapt their leadership style to contemporary needs, technological changes, and the dynamic demands of the educational system is a pathway to the institution's success. The aim of this work is to highlight the significance and influence of leadership styles in early childhood education. Being a director of a preschool institution is a highly complex and responsible task, inherently requiring various skills, knowledge, and abilities. Developed social skills influence the leadership style and the director's capability for success in their work. Directors primarily achieve their social skills through communication, hence the importance of their ability to recognize and understand their personal impact on employees, enabling them to identify and encourage the development of their potentials. Ultimately, this enables them to create an inspiring and secure environment for the optimal development of children in the preschool period.

Keywords: director, early childhood education institution, leadership styles, social skills.