

# **KVALITETNO VOĐENJE U PREDŠKOLSKOJ USTANOVI**

## **QUALITY LEADERSHIP IN A KINDERGARTEN**

---

Mr. sc. Edita Vuković Antolović<sup>1</sup>, Prof. dr. Jasmina Bećirović-Karabegović<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Javna predškolska ustanova „Ivančica“ Usora, Usora, Bosna i Hercegovina

<sup>2</sup>Univerzitet u Sarajevu – Pedagoški fakultet, Sarajevo, Bosna i Hercegovina



## SAŽETAK

Vođenje je važna odrednica kvalitetnog funkcioniranja i perspektive razvoja predškolske ustanove. Kvalitetno vođenje i funkcioniranje predškolske ustanove ne ovisi samo o jednoj osobi, nego o cijelom kolektivu. U radu su prikazani rezultati istraživanja mišljenja odgajatelja, ravnatelja i stručnih suradnika o utjecaju kvalitete odnosa na kulturu ustanove, raspodjeli prava i odgovornosti u njihovim ustanovama, načinu donošenja odluka, ulozi ravnatelja i značaju vođenja, potpore i uvažavanja mišljenja u postizanju kvalitetnijih suradničkih odnosa. U istraživanju je sudjelovalo 122 ispitanika iz devet predškolskih ustanova Zeničko-dobojskog kantona. Kao istraživački postupci primijenjeni su anketiranje, procjenjivanje i prosuđivanje, uz odgovarajuće instrumente (upitnici i skale stavova). Primijenjene metode u istraživanju su: metoda teorijske analize, deskriptivno-analitička i survey metoda. Rezultati su pokazali da kvalitetni odnosi uposlenika pozitivno utječu na kulturu predškolske ustanove te da većina ispitanika smatra da je za rad potrebno kvalitetno vođenje i potpora. Potvrđeno je da kvaliteta rada ustanove ovisi o spremnosti rukovodstva na suodlučivanje i dijeljenje prava i odgovornosti sa svim uposlenicima, što u konačnici sve uposlenike dovodi u ravnopravan odnos. Vjerojatnost uspješnoga rješavanja problema veća je ukoliko ga rješava veći broj ljudi sa zajedničkim ciljem. Istaknuta je potreba za pravednom raspodjelom odgovornosti i zajedničkim rješavanjem problema. Ukupni rezultati svih ustanova pokazali su da je potrebno angažiranje svih uposlenih na izgradnji suradničkih odnosa kako bi se postiglo unaprjeđenje kvalitete rada predškolske ustanove.

**Ključne riječi:** komunikacija, kvaliteta, ravnatelj, suradnički odnosi, vještine

## ABSTRACT

Leadership is an important determinant of the quality functioning and perspective of kindergarten development. Leadership skills are primarily based on collaborative, supportive relationships, mutual acceptance and respect, and quality and open communication. The paper presents the results of research into the opinions of educators, principals and professional associates on the influence of the quality of relationships on the culture of the institution, the distribution of rights and responsibilities in their institutions, the way of decision-making, the role of principals and the importance of leadership, support and appreciation of opinions in achieving better collaborative relationships. 122 respondents from nine kindergartens in the Zenica-Doboj Canton took part in the survey. Surveying, evaluation and judgment were applied as research procedures, with appropriate instruments (questionnaires and attitude scales). The results showed that high-quality employee relations have a positive effect on the quality of kindergarten culture, and that the majority of respondents believe that work requires quality guidance and support. It was confirmed that the quality of the

institution's work depends on the management's willingness to co-decide and share rights and responsibilities with all employees, which ultimately brings all employees into an equal relationship. The probability of successfully solving a problem is higher if it is solved by a larger number of people with a common goal. The need for fair distribution of responsibilities and joint problem solving was emphasized. The overall results of all institutions showed that it is necessary to engage all the employees in building collaborative relationships in order to improve the quality of kindergarten work.

**Keywords:** communication, quality, principal, collaborative relations, skills

### UVOD

*No, značajni pomaci i prekretnice često su odraz unutaršnjeg raskida s tradicionalnim oblicima razmišljanja. Takve promjene nazivam promjenama paradigme.*  
(Covey 2004)

Zadnjih godina pridaje se veća važnost proučavanju upravljanja, organizacije i vođenja u odgojno-obrazovnim ustanovama. Kvalitetno vođenje nužno je za ostvarivanje vizije razvoja i promjena u predškolskoj ustanovi, a vođa, tj. ravnatelj, smatra se ključnim faktorom unaprjeđenja postojeće prakse ustanove. Kvalitetan odgojno-obrazovni rad uvijek je rezultat kvalitetne suradnje sudionika odgojno-obrazovnog procesa, a takvoj suradnji prethodi kvalitetna komunikacija i kvalitetno ozračje, dok je voditelj vizionar koji postavlja jasne i realne ciljeve, usmjerava ljude i vodi ih prema uspjehu.

Fenomen vođenja različito se terminološki određuje, ovisno o autorovom pristupu, polazištu ili perspektivi. Govori se o pojmovima menadžmenta i vođenja ustanove. Posebna se pozornost pridaje tradicionalnim i suvremenim pogledima na vođenje te specifičnostima vođenja u ustanovama ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja. Referirajući se na mnogobrojnu relevantnu literaturu (Brajša 1997; Covey 2004; Glasser 1997; Good 1994; Ljubetić 2009; Senge 2001, 2003; Slunjski 2006, 2019; Ventrella 2005. i dr.), možemo sumirati osnovne razlike uspješnog i neuspješnog vođenja korištenjem dihotomnog prikaza koji je sublimirao Brajša (1997: 80): autokratsko-demokratsko; autoritativno-partnersko; patrijarhalno-kooperativno; savjetodavno-konzultativno; direktivno-delegirajuće; karizmatično-suradničko; hijerarhijsko-participirajuće; izrabljivačko-grupno; dobronamjerno-humanističko; birokratsko-idiosinkratsko.

Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje u sklopu *Standarda kvalitete rada predškolskih ustanova* također ističe pojam *vođenja*. Prema navedenim standardima, vođenje je „stručno, profesionalno i demokratsko vođenje predškolske ustanove i u ustanovi, koje je utemeljeno na poštivanju načela autonomije odlučivanja, di-

jeljenju liderstva, povećanju kolektivne odgovornosti, promociji samoodgovornosti, kontinuiranome povećanju motivacije za rad“ (APOSO 2022: 56). Svi navedeni autori posebno ističu značaj kvalitetne uključenosti svih u kreiranju okruženja u kojem je moguće zadovoljiti svoje osnovne potrebe što ih je Glasser definirao kao pripadanje, moć, zabava i sloboda. U konačnici, „Sretni ljudi rade bolje“ (Good 1994: 7).

Osim dostizanja osobne sreće, Slunjski (2019: 3) poantira još jednu značajnu dobrobit kvalitetnog vođenja riječima: „...svi uključeni u odgojno-obrazovni proces imaju mogućnost doprinosa ostvarivanju *zajedničke vizije* ustanove sukladno svojim sposobnostima, ulogom i trenutačnom pozicijom (ravnatelj – stručni suradnici – odgojitelji – djeca – roditelji)“, te ističe da nema unaprjeđenja odgojno-obrazovne ustanove bez kvalitetnog vođenja. „Osnovna je svrha vođenja odgojno-obrazovne ustanove unaprijediti poučavanje i učenje“ (Slunjski 2018: 36).

I Hujala (2004) navodi da se kod vođenja ne radi samo o vlastitim idejama, nego o mišljenju svih onih koji su uključeni u brigu o djeci, uključujući obitelji i sve suradnike, te smatra da je ulaganje u vođenje ustvari ulaganje u kvalitetu odgoja i obrazovanja.

Covey (2004) nedvosmisleno izražava stav da vođenje na temeljima načela daje voditelju dovoljno sigurnosti da se ne osjeća ugroženim uslijed promjena, usporedbi ili kritika, dovoljno usmjerenosti da otkrije koje su mu zadaće, da odredi vlastitu ulogu i definira ciljeve i scenarije djelovanja, dovoljno mudrosti da uči na vlastitim pogreškama i neprestano traži mogućnosti napredovanja i poboljšanja, te dovoljno snage da komunicira i surađuje i u otežanim uvjetima.

Pozivajući se na moć pozitivnog razmišljanja u poslu, Ventrella (2005) definira moć koja pokreće, a koja je posebno značajna za voditelja. To je moć koja nam daje snagu da poduzimamo smione korake i koja iziskuje odlučnost, hrabrost i samopouzdanje. Odlučnost pokreće motiviranost, odvažnost pokreće spremnost na rizik, a samopouzdanje pokreće realističan pogled na vlastite sposobnosti, mogućnosti i potencijal.

Svi autori su suglasni u tome da svaka ustanova ili kompanija teži pronalaženju tajne uspješnog poslovanja, vođenja ili menadžmenta. Kao i svaka tajna, i ova ima sposobnost da potakne znatiželju, motivaciju i istraživanje. Lewin (1951, prema: Baulcomb 2003) smatra da se u poslovnom svijetu tajne kriju u igri *pokretačkih sila* (one koje pokreću na akciju i promiču promjene) i *sila sputavanja* (one koje usporavaju, ometaju progres i teže „netalasanju“). U ovoj igri važno je da pobjeđuju ove prve. Predškolska ustanova također teži balansiranju ovih sila na svim nivoima funkcioniranja, ali joj je potreban motiviran vođa koji će biti potpuno involviran u procese promjene i čiji će temeljni stav biti „Kamo idemo i kako mogu pomoći?“ umjesto „Kako ide i kako vam mogu pomoći?“.

U ovom radu fokus je upravo na značajkama uspješnog vođenja i njegovom utjecaju na kvalitetu i kulturu ustanove, posebice na međuljudske i suradničke odnose.

### Metodološki dio istraživanja

#### *Predmet i cilj istraživanja*

U radu je prikazan samo dio istraživanja koje je imalo je za cilj ispitati osnovne odlike suradničkih odnosa među uposlenicima predškolskih ustanova Zeničko-dobojskog kantona. U nastavku rada prikazani su rezultati istraživanja koji se odnose na ulogu ravnatelja i cjelokupnog rukovodstva na postizanje kvalitete rada ustanove (zajedničko odlučivanje, raspodjela odgovornosti, uvažavanje mišljenja kolega, značaj komunikacije i refleksije).

#### *Zadaci istraživanja*

U skladu s ciljem istraživanja postavljeni su sljedeći zadaci:

1. ispitati koje vrijednosti u međuljudskim odnosima cijeni zaposleno osoblje (rukovodeće osoblje, stručno i ostalo osoblje – administrativni i pomoćni radnici) u predškolskim ustanovama Zeničko-dobojskog kantona;
2. ispitati stepen zadovoljstva suradničkim odnosima, komunikacijom, raspodjelom odgovornosti, suodlučivanjem, uvažavanjem mišljenja te refleksijom u predškolskim ustanovama.

#### *Metode istraživanja*

U istraživanju smo koristili metodu teorijske analize, deskriptivno-analitičku metodu i survey metodu. Zahvaljujući tome analizirali smo naučnu i stručnu literaturu u cilju objašnjavanja osnovnih pojmova istraživanja, zatim opisivali, analizirali i interpretirali dobivene rezultate, te ispitivali mišljenja odgovajatelja i rukovodećeg osoblja o tome kako procjenjuju suradničke odnose, vođenje i druge odrednice kvalitete u svojim ustanovama.

#### *Istraživački postupci, instrumenti i statistički podaci*

Od istraživačkih postupaka primijenjeni su postupci anketiranja i skaliranja, te kao odgovarajući instrumenti upitnik i skala procjene. Upitnik se sastoji od zatvorenih pitanja s ponuđenim odgovorima. Skala procjene sastoji se od devet tvrdnji s ponuđenim odgovorima u petostepenoj skali od: *u potpunosti se ne slažem, uglavnom se ne slažem, ne mogu procijeniti, uglavnom se slažem, u potpunosti se slažem*.

Dobiveni rezultati istraživanja podvrgavaju se kvalitativnoj i kvantitativnoj analizi u ovisnosti o prirodi dobivenih rezultata i načina prikupljanja podataka. Pri obradi podataka koristi se deskriptivna statistika, koja opisuje proučavane pojave.

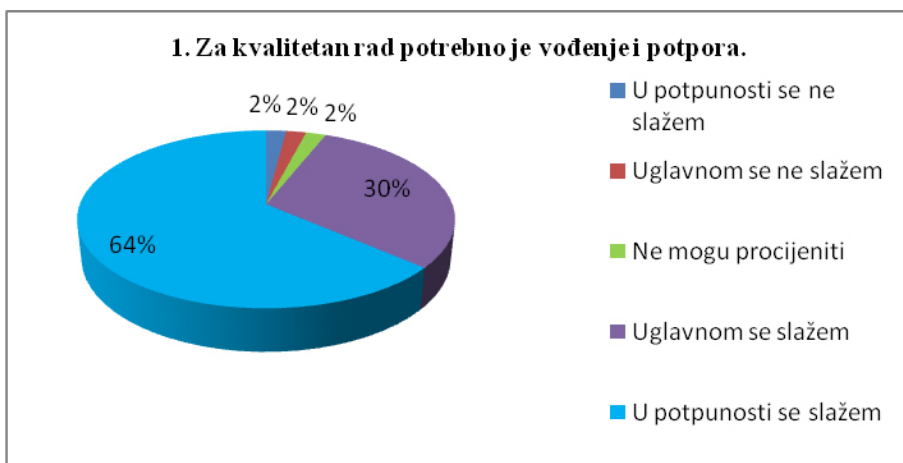
### Uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno u devet predškolskih ustanova Zeničko-dobojskog kantona (Žepče, Maglaj, Breza, Kakanj, Visoko, Zenica i Zavidovići). Uzorak čije rezultate prikazujemo u ovom radu sastojao se od 122 ispitanika stručnog, rukovodećeg i pomoćnog osoblja predškolskih ustanova.

### Rezultati istraživanja i diskusija

#### 1. Značaj kvalitetnog vođenja i potpore u ustanovi

Prvo pitanje postavljeno ispitanicima odnosilo se na njihov stav o važnosti vođenja i potpore za postizanje kvalitetnih suradničkih odnosa u ustanovi (Grafikon 1).



**Grafikon 1.** Značaj vođenja i potpore

Potpuno očekivano, skoro svi ispitanici (94%) potpuno se slažu (64%) ili se uglavnom slažu (30%) s ovom tvrdnjom. Logika nalaže da kad već neko mora biti „na čelu“, neka bude onaj/ona kojeg/koju krasi osobine dobrog voditelja kao što su: *organizacijske vještine* (postavljanje konkretnih, mjerljivih, realističnih ciljeva, usmjerenih na djelovanje, i vremenski ograničenih ciljeva, sposobnost upravljanja vremenom, zadacima i resursima); *komunikacijske vještine* (davanje, primanje i traženje objašnjenja – komunikacijski *feedback*, dvosmjerna komunikacija, jasno izražavanje misli i stavova bez dvosmislenosti i sarkazma, kongruentnost poruke – usklađenost verbalnih iskaza i neverbalnih signala, aktivno i empatično slušanje); *vještine odlučivanja* (analitičke vještine, učinkovita procjena opcija i rizika te neustrašivost i kreativnost u odabiru najpovoljnijih rješenja za sve); *vještine timskog rada* (otvorena i produktivna komunikacija, uvažavanje različitih mišljenja i potencijala svih, dijeljenje odgovornosti i uspjeha, konstruktivno rješavanje konflikta, konstruktivne

povratne informacije, poštovanje i međusobno podržavanje); *osobne karakteristike* (emocionalna inteligencija, motivacija i inspiracija, fleksibilnost i prilagodljivost) itd. Takav voditelj biti će pokretački motor koji će ustanovu voditi prema putu uspjeha i zadovoljstva u radu. Potpora pri radu omogućit će razvoj samopouzdanja svakoga uposlenika. Samopouzdana djelatnici bit će motivirani za budući rad i rado će dijeliti svoja postignuća i ideje s kolegama. Demokratizacija odnosa uključuje voditelja koji usmjerava suradnike uvažavajući njihove stavove i mišljenja, a isključuje prisilu i nametanje svoje volje. Voditelj je taj koji stvara timsku klimu i povezuje članove tima komunikacijskim vezama. On predlaže prioritete i postavlja standarde, motivira pojedince, maksimira potencijale tima, daje jasne upute o očekivanim rezultatima i priprema uvjete za evaluaciju rada (Petrova-Jovanovska, Petrov, Stevanović 2004). I Senge (2001) naglašava značaj vođenja te govori o vođama koji su odgovorni za građenje organizacija u kojima ljudi neprestano povećavaju svoje sposobnosti za razumijevanje kompleksnosti, pojašnjavanje vizije i poboljšanje zajedničkih mentalnih modela. Parafrazirajući naslov knjige autorice E. Perry Good „It's OK To Be The Boss“, možemo zaključiti da je *dobro biti dobar šef*.

## 2. MENADŽERSKE VJEŠTINE RUKOVODSTVA KAO FAKTOR KVALITETE RADA USTANOVE

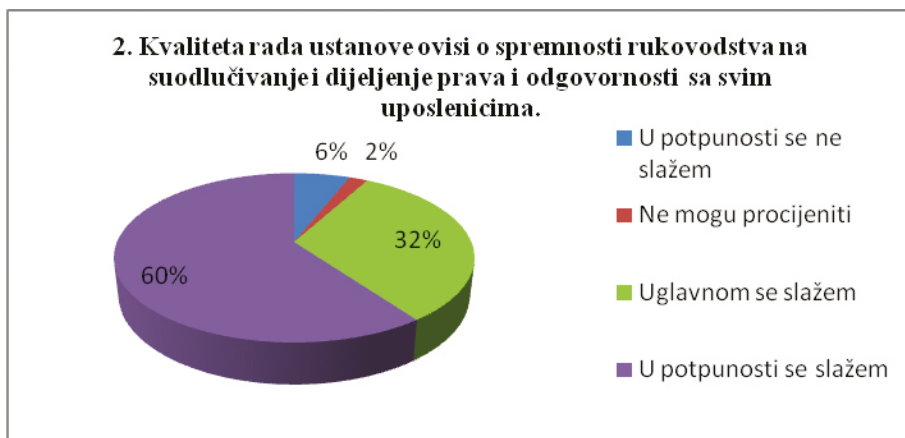
*„Upravlajte s lijeve strane, vodite sa desne!  
Vježbajte slabiju stranu mozga!“  
(Covey 2004)*

Vođenje predškolske ustanove vrlo je zahtjevan posao jer uključuje različite aktere: djecu, sve uposlenike i roditelje, od kojih svako na svoj način utječe na autentičnost ustanove, ali i ovisi o kvaliteti i kulturi te iste ustanove. Kvalitetno vođenje takvog „poduzeća“ uključuje mnoštvo zadataka i široku lepezu odgovornosti, što zahtijeva od voditelja dovitljivost i „gustu“ mrežu kompetencija. Željeli smo doznati mišljenja ispitanika o nekim od potrebitih kompetencija kao što su (delegiranje, suodlučivanje, uvažavanje mišljenja, zajedničko rješavanje problema).

### **2.1. Je li ravnatelj spreman da delegira zadatke i pravedno raspoređuje prava i odgovornosti?**

Tvrđnjom prikazanom u Grafikonu 2. željeli smo doznati mišljenje ispitanika o važnosti delegiranja, podjele prava i odgovornosti na sve uposlenike za postizanje kvalitete rada ustanove.





**Grafikon 2.** Značaj suodlučivanja i raspodjele odgovornosti

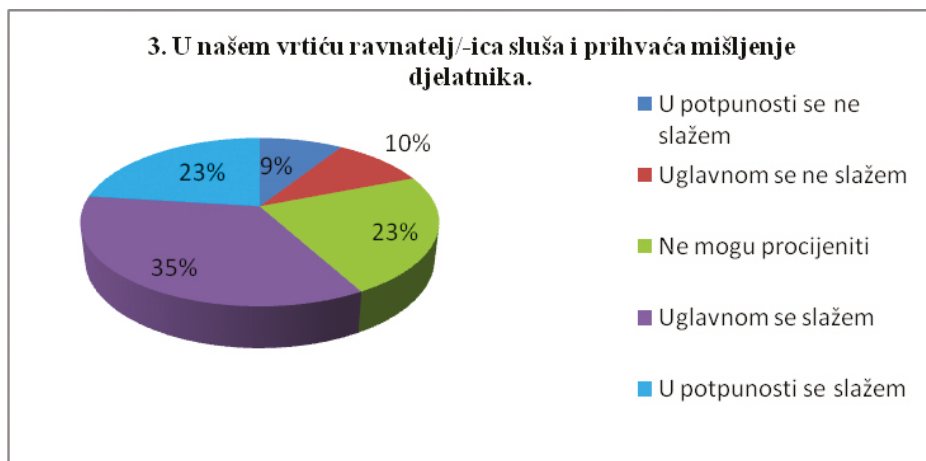
Većina ispitanika, točnije njih 60%, u potpunosti se slaže, a 32% ispitanika uglavnom se slaže da je otvorenost rukovodstva za delegiranje, suodlučivanje i dijeljenje prava i odgovornosti sa svim uposlenicima značajna karika u građenju povjerenja, razvijanja grupnog identiteta i osjećaja zajedništva u ustanovi. Ovakav rezultat ukazuje na spremnost uposlenika da aktivno participiraju u svim segmentima funkcioniranja ustanove, naročito u onima koji se odnose na donošenje odluka o svemu što ih se tiče. Povjerenje na međuljudskoj razini je „zajednički emocionalni bankovni račun“ (Covey 2004: 27), koji omogućuje stvaranje sporazuma o djelovanju kojim će svi biti na dobitku. Dijeljenje prava i odgovornosti podrazumijeva postizanje ravnopravnosti svih uposlenika ustanove. Opunomoćivanje traži visoku razinu povjerenja koja u konačnici dovodi do usklađenosti na organizacijskoj razini. Na takvoj razini voditelj je podrška i izvor pomoći, a ne nadzorna kontrola, jer uposlenici nadziru sami sebe. Niska razina povjerenja zatvara komunikaciju, a time i sve ostale kanale kvalitetne suradnje i poticajne radne klime.

Najučinkovitijim pristupom unaprjeđenja odgojno-obrazovne prakse Slunjski (2006) smatra upravo aktivnu participaciju svih članova ustanove koji u kritičkom diskursu zajedno istražuju, kreiraju potrebne uvjete i unaprjeđuju cjelokupni kontekst ustanove, kao i sam proces učenja, odgoja i obrazovanja. Za postizanje kvalitete rada ustanove neophodna je pozitivna radna klima u kojoj se uposlenici osjećaju sigurnim i poštovanim. A za postizanje takvog osjećaja pripadnosti, kako smo vidjeli, potreban je kontinuiran rad na izgradnji međusobnog povjerenja, a posebno vjera u potencijale i želje uposlenih da pridonose postizanju viših vrijednosnih ciljeva koji „ih uzdižu, oplemenjuju, nadahnjuju, potiču i daju im snagu da od sebe daju najbolje što mogu“ (Covey 2004: 175).

Polazeći od ove paradigme ljudskog potencijala, zanimalo nas je uviđaju li ravnatelji u ispitanim predškolskim ustanovama značaj „slušanja“ svojih uposlenika.

## 2.2. Uvažava li ravnatelj mišljenja djelatnika?

Na Grafikonu 3. prikazani su rezultati mišljenja ispitanika o stupnju uvažavanja mišljenja djelatnika predškolske ustanove od strane ravnatelja.



**Grafikon 3.** Uvažavanje mišljenja drugih

Nešto više od polovine ispitanika (58%) uglavnom se slaže (35%) ili se potpuno slaže (23%) da u njihovome vrtiću ravnatelj sluša i prihvaća mišljenje djelatnika. Zanimljiv je podatak da 23% ispitanika to ne može procijeniti. Daljim istraživanjem zasigurno bismo dobili egzaktnije odgovore zašto je to tako; ovdje možemo sam dati pretpostavke da razlozi nemogućnosti procjene mogu biti: novi uposlenici, pripravnici, nepoznavanje stila vođenja ravnatelja, inertan stav prema rukovodstvu i sl.

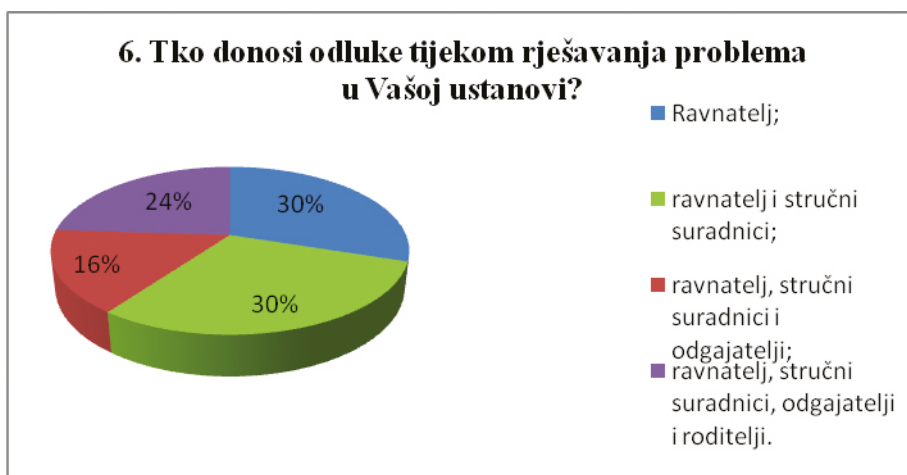
Prema Buhač (2017), glavne osobine vođa su: *inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, poštenje i društvenost*. Goleman (2002) ističe *emocionalnu inteligenciju* kao bitnu kompetenciju za uspješno vođenje. Ljudi vole raditi s vođama koji potiču pozitivna osjećanja. Takvo okruženje poboljšava uspjeh, dok nedostatkom istog učinak opada. Dakle, evidentne su određene osobine ličnosti koje krase uspješnog voditelja, ali postoje stanovita umijeća rukovođenja koja se stječu praksom.

Pored navedenih osobina, Good (1994: 1) duhovito ističe da je šefovanje mnogo lakše i zanimljivije ako znate šta radite i šta bi trebalo da učinite, te navodi kako bi se trebao ponašati kompetentan rukovoditelj: uvjerljiv i jasan, zadovoljava svoje potrebe, ali i pomaže drugima da zadovolje svoje potrebe, stvara ugođaj u kojima ljudi pomažu jedni drugima, dosljedan u davanju naloga i uputa, donosi odluke koje imaju dalekosežne učinke, zna i da drukčije mišljenje može imati značaj, prepoznaje prioritet i probleme rješava u začetku.

U svakoj organizaciji očekivane su manje ili veće disonance i konfrontacije. Izvori problema i konflikata mogu biti mnogobrojni (negativnost, nepoštenje, nedostatak povjerenja, zabušavanje, sarkazam, ismijavanje, izljevi zlovolje i bijesa, defanzivnost i još mnogo toga što je u ljudskoj prirodi). Zanimalo nas je tko je na prvoj liniji kad konflikt ili problem iskrсне.

### 2.3. Tko, onda, rješava probleme?

Ovim pitanjem željeli smo doznati da li postoji strogo definirana hijerarhija odlučivanja kada odnosi postanu poremećeni ili su svi odgovorni za rješavanje nastalog problema. Ispitanici su mogli izabrati jedan odgovor koji je u skladu s njihovim uvjerenjima (Grafikon 4).



**Grafikon 4.** *Donošenje odluka*

Skoro ravnomjerna raspodjela ukazuje na raspršenost odgovora. Prema dobivenim rezultatima, vidimo da odluke u predškolskim ustanovama u jednakom iznosu od 30% donosi ravnatelj, te ravnatelj i stručni suradnici. Odgajatelji se uključuju u tim za rješavanje problema sa 24% odgovora, dok najmanji broj (16%) smatra da bi i roditelji trebali biti uključeni.

Kao što postoje različiti stilovi rukovođenja, analogno tome postoje i različiti stilovi odlučivanja. Oni se kreću u rasponu od autokratskog do demokratskog stila. Prvi stil karakterizira neograničena moć odlučivanja ravnatelja, a ostali su izvršioци odluka. Iako većina ne preferira ovaj stil zbog osjećaja isključenosti i podređenosti, ima i onih kojima odgovara jer bježe od odgovornosti i eventualnih loših posljedica donesene odluke. Demokratski stil prepoznaje se po razinama odlučivanja. Naime, ravnatelj i dalje donosi konačnu odluku, ali se prije toga konzultira s uposlenicima čija mišljenja uzima u obzir. Naravno, neće se svi složiti s konačnom odlukom i nastojat će postići

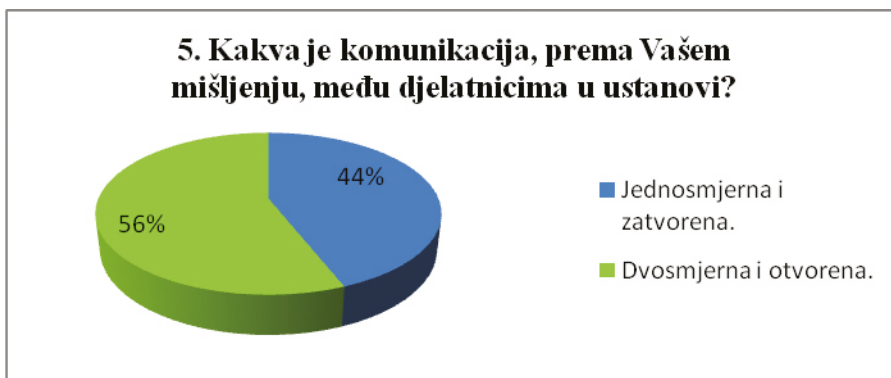
konsenzus, ali evidentno je uvažavanje različitih perspektiva i otvorenost za različita mišljenja, ideje, rješenja. Takvo participacijsko odlučivanje povećava osjećaj zajedništva, doprinosi transparentnosti i timskom radu.

Vjerojatnost uspješnoga rješavanja problema veća je ukoliko ga rješava veći broj ljudi sa zajedničkim ciljem; stoga dobiveni rezultati nisu ohrabrujući. Možemo pretpostaviti da je ovaj rezultat u vezi sa stilom rukovođenja u ustanovi. Ravnateljima i stručnim suradnicima potrebna je pomoć drugih kolega jer prevelika odgovornost predstavlja opterećenje svakomu od njih. Raspodjela odgovornosti i potenciranje različitosti i raznovrsnosti ljudi i njihovih načina razmišljanja dovest će do uspješnijega rješavanja problema, ali i unaprijediti suradničke odnose uposlenika predškolskih ustanova. Destimuliranje kolektivnoga mišljenja i slobodno izražavanje svih uposlenika omogućit će postizanje suradničkih odnosa i bolju međusobnu komunikaciju. A kako ispitanici procjenjuju kvalitetu komunikacije u svojim ustanovama, postavili smo u sljedećem pitanju.

### 3. KAKO MEĐUSOBNO KOMUNICIRAMO?

*Šef je uredsko smetalo koje kasni na posao kad ti uraniš,  
a dolazi ranije kad ti kasniš.*  
(Rijevec, Miljković 1999: 54)

Covey (2004: 113) smatra da „uspješna, dvosmjerna komunikacija zahtijeva primanje i sadržaja i nakane, te učenje izražavanja na jezicima logike i emocija“. Zato je važno slušati prvo očima i srcem, a onda ušima. Je li to slučaj i u ispitivanim vrtićima, pokazuje Grafikon 5.



**Grafikon 5.** Ocjena komunikacije

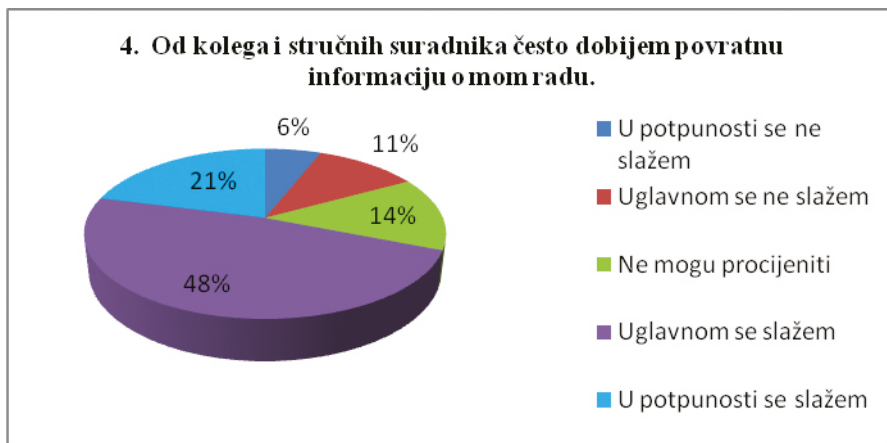
Tek nešto malo više od pola ispitanika (56%) komunikaciju u predškolskoj ustanovi opisuje kao dvosmjernu i otvorenu. Dobiveni rezultati, skoro prepolovljeni, nepovoljni su jer je čak 44% ispitanika nezadovoljno komunikacijom u ustanovi. I ovdje moramo istaknuti „skriven“ rezultate koji su pokazali da je najviše pozitivnih odgovora na ovo pitanje evidentirano u ustanovama s manjim brojem uposlenika. Ovo možemo pripisati „efektu manjih ustanova“ koji obilježava prisnija, jednostavnija i direktnija komunikacija, veća fleksibilnost i pokretljivost za promjene, bliska suradnja i „domaćinska“ klima.

Ukoliko se vratimo našem nepovoljnom rezultatu, možemo se zapitati da li se može dovesti u pitanje i validnost ranijih odgovora u ovom istraživanju ako uzmemo u obzir da dvosmjerna, otvorena komunikacija trasira put skladnim međuljudskim odnosima i uspješnom vođenju jer je ključna za usklađivanje ciljeva, međusobno razumijevanje, koordinaciju i donošenje odluka. Sudeći po rezultatima, smatramo da je potrebno hitno pročišćavanje komunikacijskih veza među uposlenicima i u tom procesu određeni stavovi i oblici ponašanja jesu ključni za uspješno pročišćavanje, kako tvrdi Covey (2004: 107). Značajni stavovi su: iskazivanje dobre volje u smislu da se ne dovodi u pitanje iskrenost i zdrav razum sugovornika, spremnost da se spasi odnos i da se situacija sagleda iz ugla drugoga, otvorenost za utjecaje i spremnost za promjenu. Ključni oblici ponašanja su: slušajte kako biste shvatili – govorite kako bi vas sugovornik shvatio; dijalog započnite od zajedničke referentne točke sakojom se slažete, a potom postepeno napredujte prema točki neslaganja. Autor smatra da je, ako se prihvate ova tri stava i tri oblika ponašanja, moguće riješiti gotovo svaki problem u komunikaciji. „Uspješna komunikacija zahtijeva vještinu, a razvoj vještine traži vježbu“ (ibid: 110).

Uspješno „organizacijsko“ komuniciranje gradi se na temelju povjerenja, a povjerenje se temelji na pouzdanosti; pouzdanost se dalje širi na odgovornost, stručnost i kompetentnost, transparentnost i dosljednost, osiguravanje i upravljanje kvalitetom. Upravo je ovo potonje predmet daljeg istraživanja. Naime, željeli smo spoznati da li postoji svojevrсна evaluacija rada ravnatelja i stručnih suradnika kao jedan od važnih uvjeta unapređenja kvalitete ustanove, ali i promicanja samoodgovornosti.

#### **4. FEEDBACK ZAPOSLENIH KAO PROCJENA I EVALUACIJA RADA RAVNATELJA**

Na osnovi tvrdnje prikazane u Grafikonu 6. željeli smo doznati dobivaju li ispitanici povratnu informaciju o svom radu od svojih suradnika.



**Grafikon 6.** Vrijednovanje rada ravnatelja i stručnih suradnika

Većina rukovodećega i stručnoga osoblja (69%) uglavnom su potvrdila (48%) i potpuno su potvrdila (21%) da često dobiju povratnu informaciju o svome radu od kolega. Zanimljivo je da određeni procent ispitanika (14%) ne može procijeniti ovu tvrdnju. Ovaj neobičan rezultat možemo objasniti jedino nedostatkom spoznaje o važnosti *feedbacka* za profesionalni i osobni razvoj pojedinca. Naime, ako ne znamo šta kolege misle o našem radu, vjerojatno ih nikad nismo ni pitali, niti njegujemo refleksivnu kulturu u našem kolektivu. Ovaj rezultat može reflektirati stil vođenja u ovim ustanovama – kruto hijerarhijsko upravljanje ljudima po principu „My way or the highway“. Konstruktivna, pravovremena, upotrebljiva, umjerena, konkretna i provjerena povratna informacija širom otvara vrata refleksivnoj praksi i samorefleksiji kao ključnoj vještini jačanja kako profesionalnih, stručnih i osobnih kompetencija tako i razvoju i unaprjeđenju ustanove. Osviještenom ravnatelju (i svim drugim uposlenicima) upućene smjernice predstavljaju osnovu za propitivanje i otkrivanje značenja vlastitih akcija, te lociranje „slabih točki“. Cjelokupan postupak, naravno, depasiran je ukoliko ga ne slijedi spremnost za promjenu. Ravnatelj koji je otvoren za sugestije i pri tome je i sam kritički, refleksivni prijatelj odlučan je da „usavršava svoje sposobnosti, transformira iskustva u ideje, ideje u refleksije, a refleksije u nove ideje i nove akcije“ (Malaguzzi, prema: Edwards, Gandini, Forman 1998: 20). U ovakvom kvalitetnom refleksivnom kontekstu „sva čuda“ su moguća – osobni i kolektivni napredak, visoko motivirani pojedinci, jaki suradnički odnosi i timovi, dinamično okruženje u kojem se problemi i konflikti tretiraju kao izazovi i katalizatori svake promjene.

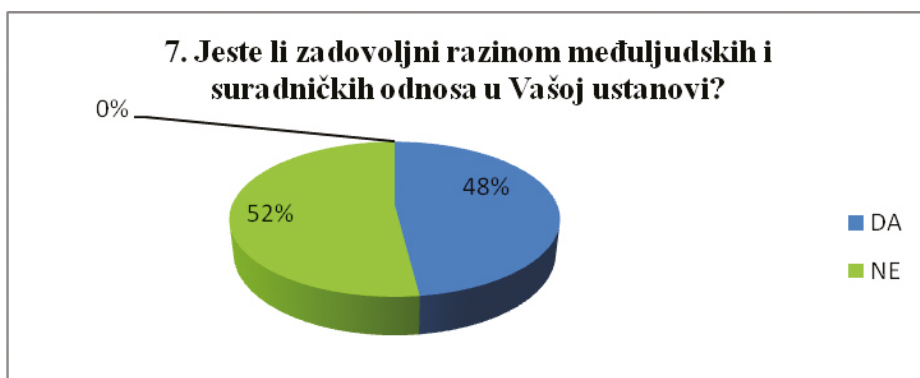
Zato je naše konačno pitanje bilo da li su ispitanici zadovoljni odnosima koji vladaju u njihovim ustanovama. Zadatak je bio da odgovore vrlo kratko – sa *da*, *ne* i *ne znam* – bez šireg elaboriranja razloga. Takvo postavljeno pitanje pruža vrlo egzaktno odgovore – bez mogućnosti „razvodnjavanja“.

## 5. JESTE LI ZADOVOLJNI KVALITETOM SURADNIČKIH ODNOSA?

*„Uspjeh se ne mjeri prema težini problema s kojim se baviš, nego prema tome je li to problem koji si imao i prošle godine.“*

John Foster Dules

U Grafikonu 7. vidimo vrlo zanimljivu sliku stanja međuljudskih odnosa u ispitanim ustanovama.



**Grafikon 7.** Stepen zadovoljstva odnosima u ustanovi

Referirajući se na prethodno prikazane rezultate istraživanja, moramo priznati da nas je ovaj rezultat iznenadio. Naravno, i u ranijim rezultatima pronalazili su se određeni nepovoljni aspekti, ali stekli smo dojam da ih je većina pozitivnih, obećavajućih i afirmativnih. Podatak da je više od polovine (52%) nezadovoljnih trenutnom razinom međuljudskih i suradničkih odnosa u predškolskim kolektivima Zeničko-dobojskog kantona predstavlja „crveni alarm“ koji zahtijeva žurne akcije. Zanimljiv je i podatak da nije bilo neodlučnih.

Brajša (1997), definirajući četiri stuba svake ustanove, kompanije (tržište, ljudi, kapital i okolina), izdvaja pitanje skrbi o ljudskim resursima i njihovim potencijalima. Upravljanje ljudskim resursima (HRM) seže u daleku povijest od skromnih administrativnih i kadrovskih zadataka (zapošljavanje, nadzor) pa do neizostavne strateške funkcije usmjerene na osiguravanje kvalitetnog, motiviranog i zadovoljnog osoblja, a samim time značajne i za organizacijsku strategiju na svim razinama funkcioniranja ustanove. Shodno dobivenom rezultatu, sasvim je opravdano upitati koliko ravnatelji u predškolskim ustanovama upravljaju ljudskim potencijalima i na kojoj razini. Međutim, „ništa se neće promijeniti ako se ništa ne promijeni“. Ova igra riječi sugerira spremnost da se aktiviraju svi potrebni resursi za promjenu, počevši od nas samih. No, kako naglašava Covey (2004: 14), „...značajni pomoci i prekretnice često su odraz

unutarnjeg raskida s tradicionalnim oblicima razmišljanja. Takve promjene nazivam *promjenama paradigme*. A uvijek je najteže mijenjati stavove i uvjerenja u „glavama ljudi“. Promjena paradigme podrazumijeva temeljitu promjenu u načinu razmišljanja i predstavlja uvjet bez kojeg se ne može. Kada se počne razmišljati o promjenama i poboljšanjima kao o nečemu što se kreće iznutra i širi se prema vani, kao o nečemu što kreće od nas, to je prva stepenica ka uspješnosti. Dalje uspješno vođenje mora biti temeljeno na načelima koja, kako tvrdi Covey (2004: 15), vrijede u svako doba i svugdje, a „pojavljuju se u obliku vrijednosti, ideja, pravila i učenja koji uzdižu, oplemenjuju, ispunjavaju i zadovoljavaju, daju snagu i nadahnjuju“. U cilju poticanja na individualna propitivanja svojih stajališta i „slika u glavi“, u nastavku navodimo ovih sedam načela i navika uspješnih voditelja (prema navedenom autoru):

1. navika: „Budite proaktivni – načelo svijesti o sebi, osobne vizije i odgovornosti“;
2. navika: „Počnite djelovati imajući cilj na umu – načelo vođenja i misije“;
3. navika: „Stavite najvažnije na prvo mjesto – načelo upravljanja vremenom i prioritetima na temelju uloga ciljeva“;
4. navika: „Razmišljajte o obostranoj koristi (pristup pobjednik – pobjednik) – načelo traženja obostranog dobitka“;
5. navika: „Nastojte prvo shvatiti, a tek potom biti shvaćeni – načelo empatijske komunikacije“;
6. navika: „Sinergično udružite snage – načelo kreativne suradnje“;
7. navika: „Brušenje alata – načelo stalnog napredovanja i poboljšavanja“.

Covey ova načela naziva „zemljopisni sjever“ koji, kao što magnetna igla na kompasu uvijek pokazuje sjever, usmjeravaju prema ciljevima, vrijednostima i vođenju „pomoću kompasa“.

## ZAKLJUČAK

Rezultati istraživanja ukazali su na određene pozitivne aspekte vođenja u ispitivanim predškolskim ustanovama (spremnost na suodlučivanje i dijeljenje prava i raspodjele odgovornosti, uvažavanje mišljenja i otvorenost za refleksivnu praksu), ali i nedostatke (posebno kad je kvaliteta komunikacije u pitanju). Sve aspekte (i mnoge druge koji nisu prikazani u ovom radu) ubrajamo u ključne elemente pozitivne socioemocionalne klime u vrtiću koja se temelji na kvalitetnim međuljudskim i suradničkim odnosima među uposlenicima. Vraćajući se ponovo na posljednje rezultate u kojima više od pola ispitanika nije zadovoljno ovim odnosima, ostavljamo mogućnost propitivanja vjerodostojnosti ranijih afirmativnih odgovora. Usprkos tome istraživanje je pokazalo da su potrebne velike promjene na svim linijama, počevši od osobnog integriteta i osobne pobjede preko vođenja „pomoću kompasa“ (sigurnost, usmjerenost, mu-



drost, snaga, pouzdanost, povjerenje, opunomoćivanje, usklađenost) do zajedničke transformacije. Ne postoje prečice, lagani, instant pristupi koji će donijeti čudotvorne promjene „preko noći“, niti se uspjeh mjeri količinom „zakrpljenih rupa“, metodom brzih i djelomičnih rješenja. Ono što preživljava jeste uporni i kontinuirani zajednički rad i usmjerenost ka cilju, odnosno ono što Covey (2004: 13) naziva „zakonom farme“ ili „zakonom žetve“:

„...moram pripremiti zemlju, posijati sjeme, kultivirati, plijeviti, zalijevati, a potom malo-pomalo poticati rast i razvoj do pune zrelosti“.

## LITERATURA

1. Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje (2022). *Standardi kvalitete rada predškolskih ustanova*. Sarajevo: APOSO.
2. Baulcomb, J. S. (2003). Management od change through force field analysis. *Journal of Nursing Managment*, Vol. 11, Issue 4, (275–280). <https://doi.org/10.1046/j.1365-2834.2003.00401.x> (pristup 5. 7. 2023).
3. Blažević, I. (2014). Rukovodeća uloga ravnatelja u školi. *Školski vjesnik* 63, 1–2, (2014), 7–21.
4. Brajša, P. (1997). *Sedam tajni uspješnog managementa*. Zagreb: „Alinea“.
5. Buhač, Lj. (2017). Utjecaj stilova vođenja na pedagoški menadžment škole. *Acta ladertina*, 14 (1), 0–0. <https://hrcak.srce.hr/190036> (pristup 9. 5. 2023).
6. Buhač, Lj. (2017). Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta. *Acta ladertina*, 14 (1), 0–0. <https://hrcak.srce.hr/190035> (pristup 9. 5. 2023).
7. Covey, R. R. (2004). *Uspješno vođenje na temeljna načela*. Zagreb: Mozaik knjiga.
8. Edwards, C. P., Gandini, L., Forman, G. (eds.) (1998). *The Hundred Languages of Children – The Reggio Emilia Approach, Advanced Reflections*. London: Ablex Publishing Corporation.
9. Glasser, W. (1994). *Kvalitetna škola – Škola bez prisile*. Zagreb: Educa.
10. Goleman, D. (2002), *The new leaders: transforming the art of leadership into the science of results*. London, Time Warner Books.
11. Good, E. P. (1994). *Dobro je biti šef*. Zagreb: Alinea.
12. Hujala, E. (2004). Dimensions of leadership in the childcare context. *Scandinavian Journal of Educational Research*. 48: 1, 53–71. <https://doi.org/10.1080/0031383032000149841> (pristup 3. 7. 2023).
13. Hujala, E. (2013). Contextually Defined Leadership. *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press. pp. 47–60.
14. Ljubetić, M. (2009). *Vrtić po mjeri djeteta*. Zagreb: Školske novine.

15. Petrova-Jovanovska, M., Petrov, N., Stevanović, M. (2004). *Kreativno vođenje u vrtiću i školi*. Tuzla: R&S.
16. Rijavec, M., Miljković, D. (1999). *Kako rukovoditi šefom?*. Zagreb: I.E.P.
17. Senge, P. (2001). *Peta disciplina*. Zagreb: Mozaik knjiga.
18. Senge, P., Kleiner, A. et al. (2003). *Ples promjene*. Zagreb: Mozaik knjiga.
19. Slunjski, E. (2006). *Stvaranje predškolskog kurikulumu u vrtiću – organizaciji koja uči*. Zagreb: Mali profesor.
20. Slunjski, E. (2018). *Izvan okvira 3 – Vođenje: prema kulturi promjene*. Zagreb: Element.
21. Slunjski, E. (2019). *Izvan okvira 4 – Mudrost vođenja: prikaz istraživanja i alati razvoja prakse vođenja*. Zagreb: Element.
22. Ventrela, S. W. (2005). *Moć pozitivnog razmišljanja u poslu: 10 odlika za postizanje maksimalnog učinka*. Zagreb: Mozaik knjiga.