

# Upravljanje kvalitetom u sustavu predškolskog obrazovanja

---

**Fijačko-Juriša, Nina Snježana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:433393>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-13**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Preddiplomski stručni studij  
Poslovna ekonomija – smjer Trgovinsko poslovanje**

**UPRAVLJANJE KVALITETOM U SUSTAVU  
PREDŠKOLSKOG OBRAZOVANJA**

Završni rad

**Nina Snježana Fijačko-Juriša**

**Zagreb, kolovoz 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet**

**Preddiplomski stručni studij  
Poslovna ekonomija – smjer Trgovinsko poslovanje**

**UPRAVLJANJE KVALITETOM U SUSTAVU  
PREDŠKOLSKOG OBRAZOVANJA  
QUALITY MANAGEMENT IN THE PRESCHOOL  
EDUCATION SYSTEM**

Završni rad

**Student: Nina Snježana Fijačko-Juriša**

**JMBAG studenta: 0067633840**

**Mentor: Doc. dr. sc. Mate Damić**

**Zagreb, kolovoz 2022.**

NINA SNJEŽANA FIJAČKO-JURIŠA

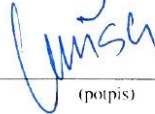
Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI RAD  
(vrsta rada)  
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Zagrebu, 26. 8. 2022.

Student/ica:

  
(potpis)

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Metodologija rada .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	3
2. Zakonodavni okvir i organizacija predškolskog odgoja i obrazovanja u RH.....	4
2.1. Zakonski i podzakonski akti u predškolskom odgoju i obrazovanju.....	4
2.2. Odrednice razvoja predškolskog odgoja i obrazovanja u RH .....	8
2.3. Demografska slika i budućnost predškolskog odgoja i obrazovanja u RH.....	15
3. Upravljanje kvalitetom u predškolskom odgoju i obrazovanju .....	19
3.1. Definicija i povijesni razvoj upravljanja kvalitetom .....	19
3.2. Specifičnosti upravljanja kvalitetom u predškolskom odgoju i obrazovanju .....	21
3.3. Primjena upravljanja kvalitetom u predškolskom odgoju i obrazovanju u RH .....	25
4. Studija slučaja dječji vrtić i jaslice Zlatarsko zlato iz Zlatara .....	29
4.1. O dječjem vrtiću Zlatarsko Zlato.....	29
4.2. Organizacijska struktura i ključni akti dječjeg vrtića Zlatarsko zlato .....	32
4.3. Učinci primjene načela upravljanja kvalitetom na poslovanje dječjeg vrtića Zlatarsko zlato .....	37
5. Zaključak.....	40
Literatura .....	41
Popis tablica.....	43
ŽIVOTOPIS.....	44

# 1. Uvod

## 1.1. Predmet i cilj rada

Cilj rada fokusiran je na vođenje ustanove dječjeg vrtića, organizaciju i vođenje zaposlenika ustanove te resurse kojima ustanova raspolaže, kako bi se utvrdilo da li upravljanje kvalitetom u predškolskom obrazovanju rezultira pozitivnim učinkom. S tom svrhom napravljeno je istraživanje koje je obuhvaćalo područje upravljanja kvalitetom u dječjem vrtiću i odnos upravljanja kvalitetom i same učinkovitosti upravljanja kvalitetom.

Ovim radom želi se dati uvid u upravljanje kvalitetom u sustavu predškolskog obrazovanja, praktične probleme koji postoje i pronalazak njihovih rješenja, sve to sa konkretnim primjerom iz poslovne prakse: Dječji vrtić i jaslice Zlatarsko zlato iz Zlatara te moguća rješenja i njihovi učinci za bolje i kvalitetnije funkcioniranje cjelokupnog sustava.

Dječji vrtić i jaslice Zlatarsko zlato je predškolska javna ustanova koja ostvaruje programe njege, odgoja, obrazovanja, zdravstvene zaštite, prehrane i socijalne skrbi djece rane i predškolske dobi, koji su prilagođeni razvojnim potrebama i mogućnostima djece i ujedno njihovim sposobnostima. Dječji vrtić je pravna osoba upisana u sudski registar ustanova.

Kada se govori o kvaliteti u predškolskom obrazovanju i njezinom upravljanju, ističu se četiri bitna elementa, a to su: 1. upravljanje radom ustanove i nadzor nad provedbom rada (planiranje, odgovornosti, ovlasti, inspekcije i dr.), 2. upravljanje resursima (zapošljavanje, educiranje zaposlenika, nabava i uporaba materijalnih resursa i dr.), 3. realizacija programa (razvoj i poboljšanje programa i dr.), 4. vrednovanje i poboljšanje (prosudba sustava, analiza podataka, poboljšanje kvalitete i dr.). (Funda, 2008.)

Kvaliteta usluge u predškolskom obrazovanju koja se pruža korisnicima vezana je, ukratko, uz odgojno-obrazovni program ustanove, glavne i dodatne aktivnosti, zaposlenike, hranu, higijenu, sam objekt, inventar, eksterijer, dodatne usluge, parkirna mjesta, radno vrijeme i sl.

## 1.2. Metodologija rada

Istraživačka metodologija kod izrade ovog rada bila je primjena kvalitativne metode istraživanja s jednim uvidom u podatke Državnog zavoda za statistiku o ukupnom broju dječjih vrtića i drugih pravnih osoba u Republici Hrvatskoj, koji ostvaruju programe predškolskog odgoja i broj djece prema dobnim skupina koji su korisnici tih programa, za pedagošku godinu 2020./2021. i njegovim prikazom u ovom radu, sa svrhom da se dobije opća slika o broju upisane djece i njihovo sudjelovanje u programima predškolskog odgoja.

Kako je tema ovog rada Upravljanje kvalitetom u sustavu predškolskog obrazovanja, istraživački problemi koji prate ovu temu i koji su opisani u ovom radu su sljedeći:

- U kojim slučajevima i na koji način upravljanje kvalitetom u predškolskom obrazovanju rezultira pozitivnim učincima.
- Na koji način ograničenost smještajnog kapaciteta djece utječe na uspješnost upravljanja kvalitetom u sustavu predškolskog obrazovanja.
- Na koji način je moguće umanjiti glavni problem nedostatka financija koji se javlja u procesu upravljanja kvalitetom u sustavu predškolskog obrazovanja.

Izvori podataka i način prikupljanja podataka

Kod istraživanja za izradu ovog rada, kao izvor za prikupljanje podataka, korištena je stručna literatura, različiti znanstveni časopisi, službene internetske stranice Vlade RH i dr., također, rađeni su intervjui sa sudionicima u radu predškolskog obrazovanja na uzorku od 1 ustanove dječjeg vrtića te korisnicima usluga iste ustanove (roditeljima), pri čemu je intervjuirano ukupno 15 ispitanika.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

U prvom dijelu rada obrađena je tema koja prati zakonodavni okvir i samu organizaciju predškolskog odgoja u Republici Hrvatskoj, zajedno sa odrednicama razvoja predškolskog odgoja i slikom o tome kako bi predškolski odgoj u Republici Hrvatskoj mogao izgledati u budućnosti.

U središnjem dijelu rada govori se o upravljanju kvalitetom u predškolskom odgoju, razvoju kvalitete kroz povijest i njezinim specifičnostima te sama primjena upravljanja kvalitetom u predškolskom odgoju.

Na samom kraju rada obrađena je studija slučaja iz prakse Dječji vrtić i jaslice Zlatarsko zlato iz Zlatara, gdje je prikazana organizacijska struktura i ključni akti dječjeg vrtića, također, i učinci upravljanja kvalitetom na poslovanje.



## **2. Zakonodavni okvir i organizacija predškolskog odgoja i obrazovanja u RH**

### **2.1. Zakonski i podzakonski akti u predškolskom odgoju i obrazovanju**

Glavnu ulogu u vrednovanju kvalitete obrazovanja u Republici Hrvatskoj ima Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja, koji je osnovan 2006. god.

Vrednovanje je proces u kojem se određuju vrijednosti vezane uz neku aktivnost i njezinih rezultata.

Da bi se nešto moglo vrednovati, potrebno je imati kriterije i pratiti način kako se ta aktivnost odvija i čime rezultira.

U odnosu na način vrednovanja ustanove ranog i predškolskog odgoja, vrednovanje se dijeli na:

- Interno (unutarnje) vrednovanje – njega provode svi koji su uključeni u odgojno-obrazovni proces, a to su: odgojitelji i stručni suradnici, ravnatelj, roditelji, djeca, ustanove i sl.
- Eksterno (vanjsko) vrednovanje – njega provode subjekti izvan dječjih vrtića i jaslica, a to su: Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja, Ministarstvo, stručnjaci i dr.

Svrha vrednovanja je unapređivanje i razvoj u djelovanju dječjih vrtića te uklanjanje nedostataka i sve to u korist napretka, odgoja i učenja djece i osiguranje uvjeta za njihov kvalitetan razvoj. (Slunjski i sur., 2012.)

U skladu s time, dječji vrtići su obvezni svoje djelovanje uskladiti sa zakonskom regulativom Republike Hrvatske, kako bi na taj način osigurali osnovnu kvalitetu, koju tada mogu razvijati i nadograđivati.

Zakonski i podzakonski akti i dokumenti u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju su:

1. Ustav Republike Hrvatske (NN 56/90, 135/97, 8/98 - pročišćeni tekst, 113/00, 124/00 -

pročišćeni tekst, 28/01, 41/01- pročišćeni tekst, 55/01 -ispr., 76/10, 85/10-pročišćeni tekst i 05/14)

2. Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22)
3. Zakon o ustanovama (NN 76/93, 29/97, 47/99 i 35/08)
4. Zakon o stručno-pedagoškom nadzoru (NN 73/97)
5. Zakon o Nacionalnom centru za vanjsko vrednovanje obrazovanja (NN 151/04 i 116/21)
6. Zakon o prosvjetnoj inspekciji (NN 61/11 i 16/12)
7. Obiteljski zakon ( NN 103/15)
8. Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru (NN 22/13, U-I-351/16, 64/18 i 20/21)
9. Zakon o općem upravnom postupku (NN 47/09)
10. Zakon o reguliranim profesijama i priznavanju inozemnih stručnih kvalifikacija (NN 82/15 i 70/19)
11. Zakon o sigurnosti prometa na cestama (NN 67/08, 48/2010, 74/11, 80/13, 158/13, 92/14, 64/15, 108/17 i 70/19)
12. Zakon o Agenciji za odgoj i obrazovanje (NN 85/06)
13. Zakon o odgoju i obrazovanju na jeziku i pismu nacionalnih manjina (NN 51/00)
14. Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (NN 05/15)
15. Pravilnik o sadržaju i trajanju programa predškole (NN 107/14)
16. Pravilnik o posebnim uvjetima i mjerilima ostvarivanja programa predškolskog odgoja (NN 133/97 i 84/21)
17. Pravilnik o vrsti stručne spreme stručnih djelatnika te vrsti i stupnju stručne spreme ostalih djelatnika u dječjem vrtiću (NN 133/97)
18. Pravilnik o načinu i uvjetima polaganja stručnog ispita odgojitelja i stručnih suradnika u dječjem vrtiću (NN 133/97 i 4/98)
19. Pravilnik o načinu i uvjetima napredovanja u struci i promicanju u položajna zvanja odgojitelja i stručnih suradnika u dječjim vrtićima (NN 133/97 i 20/05)
20. Pravilnik o vježbaonicama i pokusnim programima u dječjim vrtićima te o dječjim vrtićima kao stručno-razvojnim centrima (NN 46/04 i 49/04)

21. Pravilnik o sigurnosti igračkaka (NN 83/14, 38/15, 35/17, 50/18 i 60/19)
22. Pravilnik o obrascima i sadržaju pedagoške dokumentacije i evidencije o djeci u dječjem vrtiću (NN 83/01)
23. Pravilnik o obrascima zdravstvene dokumentacije djece predškolske dobi i evidencije u dječjem vrtiću (NN 114/02 i 63/19)
24. Pravilnik o načinu raspolaganja sredstvima državnog proračuna i mjerilima sufinanciranja programa predškolskog odgoja (NN 134/97)
25. Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe (NN 63/08 i 90/10)
26. Program zdravstvene zaštite djece, higijene i pravilne prehrane djece u dječjim vrtićima (NN 105/02, 55/06 i 121/07) i ostalo. (MZO, 2022.)

#### Dokumentacija u dječjim vrtićima:

- Statut ustanove
- Pravilnik o unutarnjemu ustrojstvu i načinu rada ustanove
- Pedagoška dokumentacija djece (Matična knjiga djece, Imenik djece, Knjiga pedagoške dokumentacije odgojne skupine, Ljetopis dječjeg vrtića, Godišnji plan i program rada, Godišnje izvješće o ostvarivanju plana i programa rada, Program stručnog usavršavanja i dr.) (Pravilnik o obrascima i sadržaju pedagoške dokumentacije i evidencije o djeci u dječjem vrtiću, 2001.)
- Kurikulum dječjeg vrtića
- Zdravstvena dokumentacija (potvrde o obavljenom zdravstvenom pregledu djece, zdravstveni karton djeteta, evidencije o zdravstvenom odgoju, evidencije o sanitarnom nadzoru i dr.) (Pravilnik o obrascima zdravstvene dokumentacije djece predškolske dobi i evidencije u dječjem vrtiću, 2002.)
- Dokumenti u računovodstvu (isplatne liste plaća i naknade plaća, Knjiga primljenih (ulaznih) računa, obrasci za prijavu, promjenu i odjavu mirovinskog i zdravstvenog osiguranja radnika i dr.) i ostalo.

Dječji vrtići čiji osnivači su jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, obvezni su

napraviti Financijski plan tri godine unaprijed, a kroz jednu kalendarsku godinu Rebalans tog financijskog plana.

Dječji vrtići čiji su osnivači jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, ne ostvaruju dobit, nego troše unaprijed namijenjena sredstva. U situacijama kada se dogodi manjak sredstava, a taj manjak je opravdan, njega pokriva Osnivač. U situacijama kada se dogodi da postoji višak sredstava, o njemu, također, odlučuje Osnivač. Dokumentacija koja sve to prati vezana je za Proračunsko računovodstvo (kao npr. Financijski plan, Rebalans financijskog plana i Financijsko izvješće na kraju godine) i koja se predaje Državnom uredu za reviziju, Fini i Osnivaču - jedinici lokalne i područne (regionalne) samouprave.

Nadzori u radu ustanova predškolskog odgoja i obrazovanja nad provedbom Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22) i propisa donesenih na temelju tog zakona, su:

- a) Ministarstvo nadležno za obrazovanje
- b) Ministarstvo nadležno za zdravstvo (zdravstvena inspekcija) - dio koji se odnosi na zdravstvenu zaštitu i prehranu djece
- c) Ministarstvo nadležno za zdravstvo (sanitarna inspekcija) - dio koji se odnosi na prehranu djece
- d) Ministarstvo nadležno za socijalnu skrb - dio koji se odnosi na socijalnu skrb djece

Prosvjetna inspekcija provodi inspekcijski nadzor, u skladu sa Zakonom o prosvjetnoj inspekciji (NN 66/11 i 16/12).

Stručno-pedagoški nadzornici i viši savjetnici u Agenciji za odgoj i obrazovanje (AZOO) provode stručno-pedagoški nadzor, u skladu sa Zakonom o stručno-pedagoškom nadzoru (NN 73/97) i Zakonom o Agenciji za odgoj i obrazovanje (NN 85/06), koji se provodi nad radom odgojitelja, stručnih suradnika i ravnatelja.

Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (NCVVO) provodi vanjsko vrednovanje te ujedno pomaže dječjim vrtićima u samovrednovanju. (Antulić Majcen i Pribela-Hodap, 2017.)

## 2.2. Odrednice razvoja predškolskog odgoja i obrazovanja u RH

Vlada Republike Hrvatske je 14. listopada 2020. godine donijela Odluku o utvrđivanju akata strateškog planiranja povezanih s uvjetima koji omogućavaju provedbu fondova Europske unije u razdoblju od 2021. do 2027. godine, rokova donošenja i tijela zaduženih za njihovu izradu, koji se odnose na Nacionalni plan razvoja sustava obrazovanja za razdoblje od 2021. do 2027. god. i Akcijskoga plana za njegovu provedbu. Za izradu tih akata zaduženo je Ministarstvo znanosti i obrazovanja.

(Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije RH, mrežna stranica 2022.)

Ministarstvo znanosti i obrazovanja je 8. travnja 2021. god. donijelo Odluku o osnivanju Radne skupine za izradu Nacrta Nacionalnog plana razvoja sustava obrazovanja za razdoblje od 2021. do 2027. god. i Nacrta Akcijskog plana za provedbu Nacionalnog plana razvoja sustava obrazovanja za isto razdoblje i za razdoblje od 2021. do 2023. god. Akti strateškog planiranja povezani su s uvjetima koji bi omogućili provedbu financiranja različitih projekata kroz sredstva fondova Europske unije. (MZO, mrežna stranica, 2022.)

Rani i predškolski odgoj je početna razina u odgojno-obrazovnom sustavu, a obuhvaća programe odgoja, obrazovanja, zdravstvene zaštite, prehrane i socijalne skrbi koji se ostvaruju u dječjim vrtićima i jaslicama. On nije obavezan za svu djecu predškolske dobi, dok je program predškole obavezan za svu djecu, godinu dana prije polaska u osnovnu školu.

Rani i predškolski odgoj se dijeli na dva odgojno-obrazovna ciklusa, a to su:

1. jaslice – za djecu od 6 mjeseci starosti do navršene treće godine
2. dječji vrtić – za djecu od navršene treće godine do polaska u školu.

Najčešći problem u radu predškolskih ustanova jest ograničen smještajni kapacitet za prihvatanje djece. Iz tog razloga dječji vrtići i jaslice su primorani svake godine upisati manji broj djece od ukupnog broja prijavljenje djece, a sve je to vezano uz raspoloživa financijska sredstva koja bi omogućila povećanje tog kapaciteta izgradnjom novih objekata ili proširenjem

postojećih. Ograničena raspoloživa financijska sredstva onemogućuju i realizaciju mnogih drugih radnji i procesa, kao što su ulaganja u materijalnu imovinu, povećanja broja odgojitelja i stručnih suradnika, proširenje dnevnih aktivnosti i dodatnih programa, produljenje radnog vremena, rad subotama i sl. (Središnji državni ured za demografiju i mlade RH, 2022.)

Ovaj problem javlja se u svim dječjim vrtićima i jaslicama, neovisno o osnivačima, a osnivači mogu biti:

1. Republika Hrvatska
2. jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave
3. vjerske zajednice
4. druge pravne i fizičke osobe

Također, dječji vrtić i jaslice mogu zajednički osnovati jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i fizička i pravna osoba.

Dječji vrtić može osnovati i Republika Hrvatska.

#### Financiranje rada dječjih vrtića

Sredstva za rad dječjih vrtića osigurava osnivač i sam dječji vrtić prodajom svojih usluga. Ako postoji više osnivača, tada se sredstva za rad osiguravaju u skladu sa aktom o osnivanju. (Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju, 1997.)

U odgojno-obrazovne programe za djecu predškolske dobi spadaju:

- Redoviti programi: to su cjeloviti programi za djecu od šest mjeseci do polaska u školu
- Posebni programi: učenje stranog jezika, glazbeni, likovni, sportski, vjerski, informatički programi i sl., programi za djecu s posebnim zdravstvenim potrebama i dr.
- Alternativni programi: npr. prema koncepcijama Marije Montessori, Rudolfa Steinera i dr.

- Programi javnih potreba: za djecu s teškoćama, darovitu djecu, djecu pripadnike nacionalnih manjina, za djecu koja nisu obuhvaćena redovitim programom predškolskog odgoja (program predškole) i dr. (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, 2008.)

Trajanje odgojno- obrazovnih programa:

- od 7 do 10 sati dnevno (cjelodnevni),
- od 4 do 6 sati dnevno (poludnevni),
- od jednoga do 10 dana, kao npr. različiti izleti, ljetovanja i zimovanja (višednevni),
- do 3 sata dnevno. (Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, 2008.)

Najveći problem koji se javlja u dječjim vrtićima i jaslicama jest nedostatak financijskih sredstava. Kada je riječ o načinu sufinanciranja od strane jedinica lokalne samouprave, postoji razlika između sufinanciranja javnih i privatnih vrtića, pa je tako najčešće subvencionirano 79 % prihoda u javnim vrtićima, dok je u privatnim vrtićima to najčešće samo 47 %. (Središnji državni ured za demografiju i mlade RH, 2022.)

Dio sredstava koje osigurava država su sredstva namijenjena za: program predškole, za djecu s teškoćama u razvoju i darovitu djecu, djecu predškolske dobi hrvatskih građana u inozemstvu, djecu predškolske dobi pripadnika etničkih i nacionalnih zajednica ili manjina.

Bitan faktor koji omogućuje uspješan razvoj u dječjim vrtićima jest i organizacijska struktura.

*„Da bi se razvila dobra tehnika upravljanja razvojem moraju se upotrijebiti svi kadrovi u poduzeću jer svaki od njih na svoj način pridonosi razvoju.“* (Buntak i sur., 2015.)

Ako usporedimo razvoj dječjih vrtića sa razvojem nekog poduzeća, mogla bi se primijeniti relativno ista politika upravljanja razvojem, kao i upravljanja kvalitetom.

Kod većih poduzeća djelatnosti vezane za istraživanje i razvoj organiziraju se kao posebna

organizacijska jedinica.

Naglasak na kvaliteti je korak prema inovativnosti svakog poduzeća, pa tako i u ustanovama kao što su dječji vrtići i jaslice.

Koliko je poduzeće sposobno da se prilagodi promjenama u svojoj okolini kroz različite mogućnosti koje mu se pružaju, tolika je ono sposobno i opstati. Zbog toga, svako poduzeće treba pratiti trendove na tržištu koji se odnose na znanja i tehnologiju, a ona poduzeća koja su sposobna i stvoriti nešto novog, često budu predvodnici u tome što rade. (Prester, 2010.)

*„Inkrementalne ili granične inovacije predstavljaju kontinuirana poboljšanja određenog proizvoda, procesa ili usluge. Radikalne inovacije uključuju predstavljanje potpuno nove vrste stroja u sklopu određene industrije, dok su tehnološka otkrića različiti spojevi inovacija koje imaju presudan utjecaj na različite industrije, ali i na cjelokupno gospodarstvo.“* (Galović, 2016.)

Svaka inovacija odnosi se na znanje, a to znanje može biti vezano za tehnička rješenja ili za samu ideju realizacije i pozicioniranja proizvoda na tržištu. Ovisno o stupnju novosti, inovacije mogu biti inkrementalne ili radikalne.

Inkrementalne inovacije se odnose na niži stupanj novosti i najčešće podrazumijevaju nove mogućnosti postojećim proizvodima (promjene u materijalima, sigurnosti, dodatnim mogućnostima i sl.). Ovaj oblik inovacija češće je prisutan od radikalnih.

Radikalne inovacije donose visok stupanj novosti, odnosno promjena, koje mijenjaju način razmišljanja o proizvodu i način na koji se taj proizvod upotrebljava. Radikalne inovacije ponekad uzrokuju promjene na razini cijelog društva (brzi razvoj komunikacijskih tehnologija i sl.).

Uspješnost poslovanja nekog poduzeća, osim upravljanja materijalnom imovinom, ovisi i o upravljanju nematerijalnom imovinom u što spada intelektualni kapital.

Intelektualni kapital predstavlja sve čimbenike poslovanja koji nisu izraženi u klasičnim financijskim izvještajima, ali stvaraju dodatne vrijednosti poduzeću i utječu na dugoročnu profitabilnost i konkurentnost poduzeća. To je stvaralačka primjena znanja u proizvodnji,



pružanju usluga ili bilo kojem drugom segmentu poslovanja.

Pravilno odabranom i usmjerenom investicijskom politikom postiže se ostvarenje ciljeva razvoja poduzeća. Investiranje zaokružuje cijeli proces razvoja, čime se ostvaruju svi planovi vezani za razvoj. Pored investiranja u kapacitete i tehnologiju, ulaže se u organizaciju i kadrove koje će doprinijeti kvaliteti u radu poduzeća i time ostvariti razvoj koji je temelj za uspješno poslovanje.

Za efikasno poslovanje i funkcioniranje svakog poduzeća važno je jasno definirati razvojne ciljeve, kako bi se osigurao kvalitetan razvoj poduzeća. Faze razvoja poduzeća ovise o detaljnom istraživanju kojim se dolazi do najboljih rješenja za različite segmente rada u poslovanju.

Proučavanje i analize razvojnih ciklusa jako utječe na razvoj poduzeća. Potrebno je utvrditi u kojoj se razvojnoj fazi nalazi poduzeće te pratiti daljnji razvoj. Ovisno o raznolikosti proizvoda i kapaciteta, postoji i više razvojnih faza koje se odvijaju odvojeno, pa je takav postupak ujedno i kompleksan. Potrebno je razdvojiti te razvojne faze i posebno ih analizirati i pratiti. Takvim pristupom moguće je spriječiti neki negativan ishod u procesu razvoja i odrediti trenutak kada je potrebno uvesti promjenu i krenuti s inovacijom.

Glavna i osnovna faza u procesu upravljanja je planiranje jer se planiranjem određuju i pripremaju ostale faze upravljanja. To su pojedinačne aktivnosti koje obuhvaćaju sve poslove u svim dijelovima poduzeća. Svaki organizacijski dio u poduzeću ima svoj plan rada za poslove za koje je zadužen. Planiranjem se predviđaju buduće radnje i rizici. Proces planiranja vezan je na proces kasnijeg poslovnog odlučivanja koji se, zapravo, poistovjećuje s procesom upravljanja jer se donose odluke važne za poslovanje i razvoj poduzeća.

U poduzećima, najčešće, poslovne odluke donose menadžeri, a u radu dječjih vrtića i jaslica, to je ravnatelj.

Razvijanje novih proizvoda i usluga i upravljanje tim razvojem nužan je proces u razvoju i poslovanju poduzeća iz razloga jer je izbor konkurentnih proizvoda i usluga na tržištu velik. To je proces koji se stalno ponavlja i prati tržišne potrebe i zbivanja. Da se nova usluga ili proizvod uspješno razviju, moguće je samo ako se oni stave na tržište prije konkurencije. Sam uspjeh inovacije ovisi o tehnološkim resursima (ljudima, znanjem, opremi i dr.) i upravljačkoj sposobnosti poduzeća. (Buntak i sur., 2015.)

Iz problema nedostatka financijskih sredstava, proizlazi problem ograničenog smještajnog kapaciteta djece u dječjim vrtićima, pa bi tako novi oblik usluge bio jedno je od mogućih alternativnih rješenja za smještaj većeg broja djece.

Novi mogući oblik usluge koji bi se uveo uz postojeću uslugu dječjeg vrtića, bila bi dječja igraonica u sklopu dječjeg vrtića, kao zamjena za dječje igraonice koje su prisutne na tržištu, a koje se inače osnivaju kao obrti, trgovačka društva ili udruge, a koje su sve prisutnije u našoj okolini.

Takva igraonica u sklopu dječjeg vrtića, koja bi, za ralikom od uobičajnih, imala nadzor Državnog inspektorata, što bi prvenstveno jamčilo fizičku sigurnost djece, a zatim i kvalitetan odgojno-obrazovni program u koji bi ta djeca bila uključena, neovisno o tome koliko vremena provode u igraonici.

Igraonice koje postoje na tržištu imaju različitu tematiku kojom se bave, a neke od njih su i odgojno-obrazovnog karaktera, kao što su npr. igraonice za učenje stranih jezika. Problem koji postoji kod njih je taj što se ne osnivaju prema Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju, već prema Zakonu o trgovačkim društvima, pa zbog toga većina njih ne posjeduje certifikate da zadovoljavaju prostorni, kadrovski i sigurnosni standard za rad s djecom. One ne spadaju pod nadležnost prosvjetne inspekcije i ne rade prema odobrenom programu Ministarstva znanosti i obrazovanja.

Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju sadrži mogućnost provođenja kraćih odgojno-obrazovnih programa koji uključuju i igraonice koje rade prema odobrenju Ministarstva znanosti i obrazovanja i pod nadzorom su prosvjetne inspekcije, ali je jako mali broj dječjih igraonica osnovan na taj način. Kod igraonica koje se osnivaju kao obrti, trgovačka društva ili udruge ne postoji odgovornost za sigurnost djece. (Mrežna stranica: Pravobranitelj za djecu RH, 2019.)

Kada bi postojala igraonica u sklopu dječjeg vrtića, koja bi bila odgojno-obrazovnog karaktera, tada bi ona osiguravala sve zakonski određene uvjete i na taj bi način djeca koji nisu redovni polaznici dječjih vrtića, imala sigurno i kvalitetno mjesto boravka u periodima kada bi to njihovim roditeljima odgovaralo, a da pri tome ne bi bili obvezni ovu uslugu koristiti tokom cijele godine.

Nekim roditeljima odgovora svoju djecu ostaviti na čuvanje samo po njihovoj trenutnoj potrebi. Ovakva briga o djeci, na način koji bi to osiguravale igraonice odgojno-obrazovnog karaktera, bila bi sigurna alternativa za povremeno čuvanje djece koji nisu redovni polaznici dječjih vrtića.

Igraonice odgojno-obrazovnog karaktera, pod vodstvom dječjih vrtića, osiguravale bi uvjete rada koji su utvrđeni Državnim pedagoškim standardom predškolskog odgoja i naobrazbe.

Državnim pedagoškim standardom predškolskog odgoja i naobrazbe donešenog od strane Hrvatskog sabora, na temelju Zakona o predškolskom odgoju i naobrazbi, utvrđeno je:

- programi s obzirom na trajanje i namjenu,
- mjerila za broj djece u odgojnim skupinama,
- mjerila za broj odgojitelja, stručnih suradnika i ostalih radnika u dječjem vrtiću,
- mjere zdravstvene zaštite i prehrane djece u dječjem vrtiću,
- mjerila za financiranje programa dječjih vrtića,
- materijalni i financijski uvjeti rada,
- prostori dječjeg vrtića,
- higijensko-tehnički zahtjevi za prostore u dječjem vrtiću
- mjerila za opremu dječjeg vrtića
- mjerila za didaktička sredstva i pomagala i ostalo. (Državno pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, 2008.)

Ovime je zajamčena sigurnost djece i kvalitetna usluga pružanja odgojno-obrazovnog programa i samog čuvanja djece.

### **2.3. Demografska slika i budućnost predškolskog odgoja i obrazovanja u RH**

Negativna demografska kretanja u Republici Hrvatskoj vidljiva su, između ostalog, u području vezanom za iseljavanje stanovništva.

Stanovništvo koje odlazi iz Republike Hrvatske, a iseljava iz ruralnih i slabo razvijenih područja, želi se potaknuti da ostane ili da doseli u ta područja i to na način da im se omogući dostupnost predškolskog odgoja i obrazovanja.

U skladu sa time 29. travnja 2021. god. Vlada Republike Hrvatske donijela je odluku o pokretanju postupka izrade dugoročnog planskog dokumenta - Strategije demografske revitalizacije Republike Hrvatske do 2031. god. Jedan od smjerova demografske politike, koji se nalazi u prijedlogu te Strategije je i ulaganje u pristupačno i visokokvalitetno obrazovanje i njegu u ranom djetinjstvu. (Središnji ured za demografiju i mlade, 2022.)

Uvidom u podatke Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske o ukupnom broju dječjih vrtića i drugih pravnih osoba koje ostvaruju programe predškolskog odgoja (osnovne škole, igraonice u knjižnicama, zdravstvene, sportske i druge ustanove i sl.), u Republici Hrvatskoj, za pedagošku godinu 2020./2021. i ukupnom broju djece koja ostvaruju te programe, prema dobnim skupinama te prema Priopćenju Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske od 02. srpnja 2021. god., u pedagoškoj godini 2020./2021., vidljivo je da je u pedagoškoj godini 2020./2021. upisano 2230 djece manje u odnosu na prethodnu pedagošku godinu. U pedagoškoj godini 2020./2021., prema metodologiji statističkog praćenja podataka, bilo je 1697 jedinica koje su ostvarivale programe predškolskog odgoja i naobrazbe, a od toga je bilo 1524 dječjih vrtića i 173 drugih pravnih osoba. Ukupan broj djece koja su pohađala neki od programa predškolskog odgoja i naobrazbe bio je 137452 djece. (Državni zavod za statistiku, 2022.)

U nastavku sljedi tablični prikaz istog.

Tablica br.1 - DJEČJI VRTIĆI I DRUGE PRAVNE OSOBE KOJE OSTVARUJU  
 PROGRAME PREDŠKOLSKOG ODGOJA, DJECA PREMA DOBNIM SKUPINAMA,  
 POČETAK PED. GOD. 2020./2021.

	Dječji vrtići	Druge pravne osobe	Djeca prema dobnim skupinama			
			svoga	do 3 godine	3 – 5 godina	5 – 7 godina i stariji
<b>Republika Hrvatska</b>	<b>1 524</b>	<b>173</b>	<b>137 452</b>	<b>29 138</b>	<b>50 076</b>	<b>58 238</b>
<b>Državni</b>	<b>1 120</b>	<b>153</b>	<b>112 035</b>	<b>23 779</b>	<b>40 173</b>	<b>48 083</b>
<b>Privatni</b>	<b>345</b>	<b>20</b>	<b>21 767</b>	<b>4 804</b>	<b>8 354</b>	<b>8 609</b>
<b>Vjerskih zajednica</b>	<b>59</b>	<b>-</b>	<b>3 650</b>	<b>555</b>	<b>1 549</b>	<b>1 546</b>

Izvor: Državni zavod za statistiku, (2022.)

Podaci su rezultat statističke obrade podataka Godišnjih izvještaja za dječje vrtiće i druge pravne osobe koje ostvaruju programe predškolskog odgoja (obrazac DV-PO), predanih od strane dječjih vrtića i drugih pravnih osoba.

## Budućnost predškolskog odgoja u RH

Moguća rješenja koja bi dovela do uspješnog rješavanja problema ograničenih financijskih sredstava su pronalaženje novih izvora financiranja ili kratkoročnih promoci.

Ulaganjem u razvoj, konkretno u objekte dječjih vrtića, smanjio bi se problem ograničenog smještajnog kapaciteta i povećao broj dječjih vrtića u Republici Hrvatskoj, što bi rezultiralo prihvatom većeg broja djece.

Kada bi država preuzela sufinanciranje ekonomske cijene vrtića, gradovima i općinama omogućilo bi se da im ostane više novaca za ulaganja u objekte dječjih vrtića, u njihovo održavanje, plaće radnicima, zapošljavanje novih kadrova i sl.

Također, moguće je financiranje putem projekata vezanih uz ulaganja u rani i predškolski odgoj i obrazovanje, gdje postoje različiti programi, kao što su:

1. Program ruralnog razvoja u kojem Ministarstvo poljoprivrede potiče ulaganja u izgradnju, obnovu i opremanje različitih lokalnih usluga u ruralnim područjima, što uključuje i ulaganje u vrtićke zgrade.

Projekt se odnosi na ulaganja u razdoblju od 3 godine i ovakav program omogućuje da se broj vrtićkih zgrada udvostruči.

(Središnji državni ured za demografiju i mlade RH, 2022.)

Radi se o provedbi tipa operacije 7.4.1 „Ulaganja u pokretanje, poboljšanje ili proširenje lokalnih temeljnih usluga za ruralno stanovništvo, uključujući slobodno vrijeme i kulturne aktivnosti te povezanu infrastrukturu“.

Potencijalni korisnici ovakvih natječaja su: jedinice lokalne samouprave, trgovačka društva u većinskom vlasništvu jedinica lokalne samouprave, dobrovoljna vatrogasna društva, javne ustanove dječji vrtići i sl.

Sufinanciranje se odvija na način da Europska unija sudjeluje sa 85 % udjela, a Republika Hrvatska sa 15 % udjela.

Veličina potpore ovisi o razvrstavanju jedinica lokalne samouprave u skladu s Odlukom o razvrstavanju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave prema stupnju razvijenosti. (Ministarstvo poljoprivrede RH, 2022.)

2. Program podrške poboljšanju materijalnih uvjeta u predškolskim ustanovama, gdje Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku provodi „Program podrške poboljšanju materijalnih uvjeta u predškolskim ustanovama“, koji se financira iz državnog proračuna. Financiranje i sufinanciranje je namijenjeno jedinicama lokalne samouprave i treba se iskoristiti unutar godine dana, a većinom je namijenjeno za ulaganja u postojeće zgrade ili vanjske terene. (Središnji državni ured za demografiju i mlade RH, 2022.)

3. Program unaprjeđenja usluga za djecu u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, koji je oblikovalo Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku RH u okviru Europskog socijalnog fonda, a kojim se u radu ustanova u sustavu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja podržava uvođenje produženog radnog vremena, rada u poslijepodnevnim satima, rada u smjenama i sl. Time se omogućuje pokrivanje svih troškova vezanih uz te promjene u periodu od 24 do 30 mjeseci, a koji obuhvaćaju troškove plaće zaposlenika, hrane, financiranja i osposobljavanja zaposlenika i sl. Ono što u ovom slučaju nije jasno definirano jest da li bi se programi odnosili na novu djecu korisnike usluga ili već postojeće korisnike. (Središnji državni ured za demografiju i mlade RH, 2022.)

Većina ovakvih ulaganja u programe ruralnog razvoja odnosi se na izgranju infrastrukture, a ne na pružanje samih usluga. Nedostatak ovakvih ulaganja u same usluge je taj što je upitno da li je nakon završetka financiranja i sufinanciranja moguće održati ovakve projekte zbog nedostatka financijskih sredstava.

Vlada Republike Hrvatske je u sklopu “Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021. - 2026. god.”, podkomponenta: Obrazovanje, objavila natječaj pod nazivom: “Izgradnja, dogradnja, rekonstrukcija i opremanje predškolskih ustanova”, sa objavom poziva 22. travnja 2022. god. te početkom zaprimanja prijava od 02. svibnja 2022. god., sa trajanjem poziva od 60 dana., gdje će 1,62 milijarde kuna dodijeljeno za izgradnju, dogradnju, rekonstrukciju i opremanje predškolskih ustanova, sa ciljem osiguranja infrastrukturnih i materijalnih kapaciteta za dodatnih 22 500 mjesta u predškolskim ustanovama u Republici Hrvatskoj. Ovaj natječaj namijenjen je za izgradnju i opremanje matičnog dječjeg vrtića, izgradnja i opremanje područnih dječjih vrtića sa ili bez kuhinje, dogradnja i opremanje postojećeg dječjeg vrtića, rekonstrukcija postojeće građevine koja ima drugu namjenu, adaptacija postojećih prostora predškolskih ustanova. (Vlada Republike Hrvatske, 2022.)

### 3. Upravljanje kvalitetom u predškolskom odgoju i obrazovanju

#### 3.1. Definicija i povijesni razvoj upravljanja kvalitetom

„Kvaliteta (njem. *Qualität* < lat. *qualitas*: kakvoća, svojstvo). - Općenito, ono što označuje (određuje) neki predmet ili pojavu i razlikuje ih od ostalih predmeta ili pojava, svojstvo, osobina, odlika, obilježje, značajka; vrijednost, valjanost, vrsnoća neke stvari, njezina primjerenost određenim uzorima, paradigmama, normama (kvaliteta tehničkih i umjetničkih radova, prirodnih materija, proizvoda, tkanina, namirnica i sl.).” (Hrvatska enciklopedija, 2022.)

Već je i prvobitni čovjek vodio računa o kvaliteti, ali ta je kvaliteta bila vezana isključivo za preživljavanje. Vodio je računa o tome da li je hrana bila jestiva, da nađe odgovarajuće sklonište koje mu je dovoljno toplo u zimskim uvjetima ili da ima dovoljno hladu u ljetnim uvjetima. Skloništa su mu trebala osigurati i kvalitetnu zaštitu od divljih životinja i slično.

Kada je prvobitni čovjek otkrio vatru, kvaliteta života mu se digla na višu razinu u odnosu na dotadašnju. Hranu koju je termički obrađivao bila je kvalitetnija i sigurnija za jelo, a vatra mu je omogućila i da se zimi lakše i brže ugrije.

Kasnije, kada su ljudi počeli živjeti u zajednicama, oni su počeli razvijati različite vještine, a došlo je i do podjele rada, tako su postojali ljudi koji su se bavili samo lovom, ribolovom, ratarstvom i sl. Viškove svojih proizvoda prodavali su na tržnicama, a trgovina se odvijala robnom razmjenom, sve do kasnije pojave novca. Svaki kupac je na svoj način ispitivao kvalitetu robe, kod hrane najčešće određivanjem organoleptičkih svojstva (izgled, boja, miris, okus), a kod drugih proizvoda dodiranjem, pregledavanjem i sl.

Kada su počeli nastajati gradovi i razvijao se transport, više se trgovina nije odvijala isključivo između proizvođača i kupaca, već je došlo do pojave trgovaca. Nekad je sam proizvođač jamčio kvalitetu, a sada su se tražila druge vrste jamstva, koja su, najčešće, bila usmena. Usmena jamstva bila su često zloupotrijebljena, a kupci su željeli veću razinu sigurnosti kojom će se jamčiti za kvalitetu proizvoda, pa su se tako pojavila prva pisana jamstva. Najstarije pisano jamstvo potječe iz 423. god. pr. Kr. i napisano je na maloj glinenoj tabli, koja je nađena u starom Babilonu. Odnosilo se na zlatni prsten s draguljem, a trgovac je



jamčio da će dragulj 20 godina stajati na prstenu, a u suprotnom će on isplatiti odštetu kupcu u određenoj količini srebrnjaka.

Primjer upravljanja kvalitetom u dalekoj prošlosti bio je vidljiv kod graditelja drevnih hramova, brodova i različitih objekata koji su imali planove, nacрте i upotrebljavali su različite iskušane metode gradnje. Tako su napravljene piramide u Egiptu, Kineski zid, hramovi u Rimu i Grčkoj i dr. U starom Babilonu, oko 2000. god. pr. Kr. primjenjivao se Hamurabijev zakon (jedan od vladara dinastije starog Babilona) koji je odredio stroge kazne za izvođače radova koji su bili neodgovorni i nisu vodili računa o kvaliteti izvođenja radova.

U Europi, u srednjem vijeku postojale su udruge pod nazivom “gilde” koje su sačinjavali obrtnici i koje su uključivale planiranje i upravljanje kvalitetom u svojim obrtničkim djelatnostima. Postojale su specifikacije za materijale, način proizvodnje, kakve karakteristike trebaju imati gotovi proizvodi i sl. Tako su oni određivali norme za kvalitetu, a jamčili su pečatom na proizvodu koji je bio jamstvo da je proizvod napravljen u skladu s normom “gilde”. Tada su postojali i kontrolori čiji je zadatak bio samo kontroliranje takvih proizvoda.

U vrijeme Industrijske revolucije, otkrićem parnog stroja i početkom rada prve tvornice na parni pogon u Londonu 1772. god., pa nadalje, rastao je broj tvornica i same proizvodnje i potrošnje. Tada se za osiguranje kvalitete proizvoda pristupalo samo vezano uz tehnologiju proizvodnje, a drugi segmenti poslovanja bili su zapostavljeni, vezano uz upravljanje i osiguranje kvalitete. Fokus je bio na što veći obujam proizvodnje. Za vrijeme Prvog svjetskog rata to se počeo mijenjati nabolje, čak su se počele osnivati udruge za kvalitetu, ko npr. “Technical Inspection Association” osnovana 1919. god. u Velikoj Britaniji.

Za vrijeme Drugog svjetskog rata, kada se proizvodilo puno oružja, kontrola svih proizvoda bila je preskupa i kontrolirali su se samo uzorci.

Najveći napredak za kontrolu, osiguranje i upravljanje kvalitetom dogodio se u drugoj polovini 20. st., u čemu je bilo najjače japansko gospodarstvo. To se zove još i “revolucija kvalitete” čime je Japan postao svjetski predvodnik u kvaliteti proizvoda, kao glavna konkurencija američkoj industriji koja je do tada vladala svijetom.

Europa je uvijek kasnila za Amerikom i posebno za Japanom, ali je istovremeno razvila svoj princip za razvoj kvalitete koji je sastavni dio temelja na kojima se gradila Europska Unija.

21. st. je vrijeme u cijeloj povijesti razvoja kvalitete, kada se kvaliteti pridaje najviše važnosti. (Kondić i sur., 2018.)

### **3.2. Specifičnosti upravljanja kvalitetom u predškolskom odgoju i obrazovanju**

Bečkom deklaracijom iz 1993. god. i smjernicama Europskog parlamenta i Vijeća Europe za suradnju na unapređivanju kvalitete obrazovanja u Europi iz 2001. god., aktualiziralo se pitanje kvalitete odgojno-obrazovnog sustava, čime se naglasila važnost razvoja kvalitete odgojno-obrazovnog sustava u svim zemljama Europske unije. Napravljen je model praćenja i unapređenja kvalitete odgojno-obrazovnog sustava. Bilježi se porast vanjskog i unutarnjeg vrednovanja što rezultira unapređenjem kvalitete.

U skladu sa time, u Republici Hrvatskoj donesena je zakonodavno-pravna regulativa koja je temelj za praćenje i osiguravanje kvalitete odgojno-obrazovnog sustava.

Prema Državnom predagoškom standardu predškolskoga odgoja i naobrazbe (NN 55/06, 121/07, 10/97, 105/02, 107/07, 63/08, 90/10), dječji vrtići i jaslice dužni su pratiti kvalitetu rada svojih ustanova i podliježu vanjskom i unutarnjem vrednovanju (samovrednovanju).

Vanjsko vrednovanje obavlja Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (NCVVO), ali provodi i projekte samovrednovanja kao podrška u praćenju i osiguranju kvalitete u sustavu predškolskog odgoja i obrazovanja. NCVVO je u suradnji sa Povjerenstvom za razvoj metodologije i instrumenata za praćenje kvalitete rada ustanova ranog i predškolskog odgoja, razvio model samovrednovanja ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.

Proces koji obuhvaća samovrednovanje (unutarnje vrednovanje) ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje je uvid u trenutno stanje kvalitete, analiza ključnih područja kvalitete, određivanje prioriteta za unapređenje te izrada razvojnog plana i praćenje realizacije razvojnog plana unapređenja kvalitete.

Kvalitetnom ustanovom za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, smatra se ona koja će potaknuti rast i razvoj djeteta, roditelja, djelatnika, ali i zajednice.

Kvaliteta ustanove određena je u skladu sa suvremenim shvaćanjem djeteta i same ustanove.

Kako ustanova djeluje kroz različite segmente, tako se i kvaliteta odnosi na različita područja kroz koja ona djeluje.

Područja kvalitete u ustanovama za rani i predškolski odgoj su:

1. Strategija ustanove (strateško planiranje, misija i vizija ustanove i vrijednosti koje ona njeguje).
2. Organizacijsko vođenje ustanove (dobra komunikacija na različitim razinama u ustanovi).
3. Kultura ustanove (temeljne pretpostavke kojima se postižu ciljevi).
4. Prostorno-materijalni i tehnički uvjeti rada (unutarnji i vanjski prostori ustanove).
5. Zdravstveno-higijenski uvjeti rada i sigurnost (mjere zdravstvene zaštite, prehrana djece, higijensko-tehnički uvjeti rada).
6. Kurikulum i odgojno-obrazovni proces (značajke kurikuluma).
7. Ljudski resursi (stručnost odgojitelja i drugih stručnih djelatnika, profesionalno usavršavanje).
8. Suradnja s užom i širom društvenom zajednicom (interakcija s užom i širom društvenom zajednicom).
9. Proces praćenja i vrednovanja (procjena i unapređenje kvalitete rada ustanove vanjskim i unutarnjim vrednovanjem, dokumentiranje i sl.). (Antulić Majcen i Pribela-Hodap, 2017.)

#### Općenito o kvaliteti

Na samom tržištu proizvoda i usluga prisutni su sve viši kriteriji vezani za njihovu kvalitetu. Kako je u ovom radu tema pružanje usluge u sustavu predškolskog obrazovanja, upravljanje kvalitetom o kojem se govori vezano je uz kvalitetu pružanja usluge. Svaki pružatelj usluga ima u cilju razviti uslugu koja će biti bolja od njegove konkurencije ili je dužan razviti uslugu koja mora biti u skladu sa propisanim standardom, u ovom slučaju u skladu sa Državnim pedagoškim standardom predškolskog odgoja i obrazovanja koji donosi Hrvatski sabor na prijedlog Vlade Republike Hrvatske. Upravljanje razvojem usluge kroz istraživanja, inovacije i investicije te upravljanje kvalitetom, osiguravaju se uvjeti da usluga bude bolja i konkurentnija. Upravljanje kvalitetom ima za krajnji cilj zadovoljnog korisnika usluge, pa je tako i cijeli proces orijentiran u tom smjeru i proučava se zadovoljstvo korisnika usluga. Upravljanje samom kvalitetom usluge u sustavu predškolskog obrazovanja je proces koji

uključuje različite aktivnosti koje su potrebne da se zadani ciljevi dostignu, a te aktivnosti određuju kvalitetu, ciljeve i odgovornost, a u okviru sustava kvalitete ostvaruju se pomoću planiranja kvalitete i njezinog osiguravanja.

*“Faze upravljanja kvalitetom kao cjelovitog procesa, svode se na: kontrolu kvalitete, osiguranje kvalitete i upravljanje kvalitetom. Kontrola kvalitete i osiguranje kvalitete prethode samom upravljanju kvalitetom, pa je tako kontrola kvalitete proces kojim se osigurava sukladnost sa standardom“* (Lazibat i Baković, 2012.)

Kod kontrole kvalitete promatraju se performance i uspoređuju sa standardom te se s njim usklađuju. Osim unutarnje kontrole kvalitete, gdje se implementiraju upravljačke i tehničke aktivnosti usmjerene na kvalitetu, prisutna je i vanjska kontrola kvalitete koju diktira tržište i društvo svojim zahtjevima i različitim propisima i zakonima.

Drugi proces koji prethodi upravljanju kvalitetom je osiguranje kvalitete.

Upravljanje kvalitetom odnosi se na razvoj sustava koji omogućuje samo upravljanje kvalitetom. Taj sustav trebao bi biti u mogućnosti predvidjeti nove zahtjeve korisnika usluga i spriječiti nastajanje problema koji nastaju pojavljivanjem tih novih zahtjeva.

*„Kvaliteta je pod neposrednim utjecajem triju parametara poznatih pod nazivom: učinak stajališta, učinak zamjene i učinak transformacije.“* (Lazibat i Baković, 2012.)

Kad govorimo o učinku stajališta, odnosno, točke promatranja, govorimo o tome da sudionici u cijelom procesu nastanka, razmjene i korištenja određene usluge, a to su pružatelj usluge, primatelj usluge, tržište i društvo, imaju različita stajališta u odnosu na kvalitetu iste usluge. Pa je tako s gledišta pružatelja usluge to pokazatelj koliko je njegova usluga uspješna na tržištu. Dok je s gledišta korisnika to koliko je uporabna vrijednost usluge, tj. koliko usluga zadovoljava njegovu potrebu.

Odgovornost za kvalitetno i uspješno upravljanje kvalitetom u sustavu predškolskog obrazovanja vezana je za sve sudionike procesa od osnivača i upravnog vijeća, pa do svakog pojedinog zaposlenika s naglaskom na ravnatelja ustanove, koji treba biti dovoljno sposoban

u svojem vođenju kako bi se cijeli proces nesmetano odvijao.

Ravnatelj dječjeg vrtića je poslovni i stručni voditelj vrtića. On predlaže godišnji plan i program rada te brine da se provode odluke upravnog i odgojiteljskog vijeća, također obavlja i sve ostale poslove koji su utvrđeni aktom o osnivanju i statutom.

Odgojiteljsko vijeće, kojeg čine svi odgojitelji, stručni suradnici i zdravstveni radnici, sudjeluje u utvrđivanju plana i programa dječjeg vrtića te brine da se taj plan i program ostvaruju, također, obavlja i ostale stručne poslove koji su utvrđeni zakonom, aktom o osnivanju i statutom dječjeg vrtića.

Dječjim vrtićem upravlja upravno vijeće. Može imati od 5 do 7 članova, a najmanje pola članova upravnog vijeća bira osnivač i to iz reda javnih djelatnika. Jednog člana biraju roditelji, a ostali članovi biraju se iz reda odgojitelja i stručnih suradnika.

Također, dječji vrtići i jaslice zapošljavaju svojeg tajnika, računovođu (koji mogu biti jedna te ista osoba), kuharice, čistačice i domare. Oni svi sudjeluju u kvalitetnom provođenju procesa i to svaki u svojem djelokrugu. Tako, npr. kuharice pohađaju dodatne tečajeve i osposobljavanja vezana uz zdravu prehranu djece, prate sve promjene u tom području i sl.

Iz svega proizlazi, u upravljanju kvalitetom postoji aktivnost svakog zaposlenog pojedinca i to ne samo na ostvarivanju ciljeva, nego i na otklanjanju nedostataka, također, i stalnom unapređivanju vlastitih vještina, kako bi se unapređivalo i funkcioniranje ustanove kao cjeline.

Rezultat uspješnosti upravljanja kvalitetom treba se očitovati, ne samo na korisnicima usluge, nego i na zadovoljstvu svih zaposlenih.

Važna je kvalitetna komunikacija između svih sudionika procesa u radu predškolskih ustanova, kako bi se na vrijeme uočili eventualni problemi i poteškoće koji ometaju kvalitetan rad ustanove i time ubrzalo njihovo rješavanje.

## Kurikulum i odgojno-obrazovni proces

Jedno od područja kvalitete rada ustanove ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja je kurikulum i odgojno-obrazovni proces.

*“Za područje kurikuluma i odgojno-obrazovnog procesa može se reći da je ključno područje kvalitete rada ustanove za rani odgoj, isprepletено sa svim ostalim područjima kvalitete. Ono*

*obuhvaća vrijednosti koje su u podlozi neposrednoga odgojno-obrazovnog rada, pedagogiju, okruženje, kvalitetu odnosa i komunikacije djeteta i odraslih te osiguravanje uvjeta za kvalitetan rast i razvoj svakog djeteta.” (Slunjski i sur., 2012.)*

#### Kurikulum i odgojno obrazovni proces

Kod izrade kurikuluma ustanove ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja kao polazište služi Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. To je službeni dokument koji je propisan u Republici Hrvatskoj i koji sadrži temeljne vrijednosti (znanje, identitet, odgovornost, autonomija, kreativnost, tolerancija i sl.), ciljeve (osiguranje dobrobiti djece, poticanje cjelovitog razvoja i sl.) i načela (fleksibilnost odgojno-obrazovnoga procesa, unapređivanje odgojno-obrazovne prakse, partnerstvo s roditeljima i zajednicom i sl.) odgoja i obrazovanja djece u dječjim vrtićima. On određuje standarde kvalitete. (Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, 2015.)

Kvaliteta odgojno-obrazovnog procesa obuhvaća:

- prilagođavanje odgojitelja različitim sposobnostima djece
- pristupanje učenju djece kroz različite načine i metode
- omogućavanje svakom djetetu slobodu biranja sadržaja i aktivnosti
- poticanje djece na samoprocjenu svojih postupaka i aktivnosti
- omogućavanje raznovrsnih interakcija između djece i odraslih (odgojitelja i stručnih djelatnika) unutar ustanove (Antulić Majcen i Pribela-Hodap, 2017.)

### **3.3. Primjena upravljanja kvalitetom u predškolskom odgoju i obrazovanju u RH**

Kvaliteta u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju usmjerena je na analizu i razumijevanje procesa koji se prati, ali, ujedno, i na vrednovanje tog procesa koji dovodi do određenog stupnja kvalitete. To se, konkretno, odnosi na razumijevanje rada ustanove ranoga

i predškolskog odgoja i obrazovanja i na praćenje i vrednovanje načina na koji ta ustanova djeluje, sve to sa ciljem unapređenja kvalitete.

Zakonom o predškolskom odgoju i obrazovanju RH uređuje se predškolski odgoj i obrazovanje te skrb o djeci predškolske dobi. Na temelju tog zakona donešen je Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe koji jasno definira uvjete, programe i mjere rada dječjih vrtića i jaslica, kojih se oni trebaju pridržavati i čija pravila trebaju slijediti.

Unutarnji nadzor nad radom ustanova ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja je Tim za kvalitetu unutar odgojno-obrazovne ustanove.

Prema Priručniku za samovrednovanje ustanova ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja sastavni dio Tima za kvalitetu unutar odgojno-obrazovne ustanove čini najmanje jedan predstavnik svih struktura, kojima pripadaju:

- upravno vijeće
- ravnatelj
- stručno-razvojna služba (psiholog, pedagog, edukacijsko-rehabilitacijski stručnjak i sl.)
- odgojitelji
- administrativno-tehničko i pomoćno osoblje
- roditelji
- lokalna zajednica.

Kod metodologije samog procesa samovrednovanja instrumenti koji slijede cijeli proces, su različiti upitnici i obrasci, a sve je temeljeno na smjernicama na kojima su ti upitnici i obrasci napravljeni.

Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja je u suradnji sa Povjerenstvom za razvoj metodologije i instrumenata za praćenje kvalitete rada ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, razvio Upitnike za samovrednovanje koji su namijenjeni za sve

sudionike procesa unutarnjeg vrednovanja kvalitete ustanove, a tu spadaju: ravnatelji, odgojitelji, stručni tim, administrativno-tehničko osoblje, Upravno vijeće, roditelji i dr.

U procesu unutarnjeg vrednovanja, tj. samovrednovanja postoje ključne faze su:

1. Uvid u trenutno stanje kvalitete rada - obavlja se putem Upitnika za samovrednovanje, preko fokus grupa, uvidom u dokumentaciju ustanove i sl.
2. Analiza ključnih područja kvalitete – analizom prikupljenih podataka utvrđuje se postojeće stanje ustanove i utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika na njezin rad te se pronalaze mogućnosti za unapređenje
3. Određivanje prioriteta područja unapređenja i izrada razvojnog plana ustanove – utvrđuju se razvojni ciljevi i načini njihovog postizanja
4. Praćenje realizacije razvojnog plana i unapređenja kvalitete rada ustanove – realiziraju se razvojni ciljevi i prati njihovo izvršenje od strane Tima za kvalitetu

U dokumentaciju ustanove, koja se gleda kod samovrednovanja, spadaju:

- Statut ustanove
  - Godišnji plan i program rada
  - Kurikulum dječjeg vrtića
  - Godišnje izvješće o ostvarenju plana i programa
  - Pravilnik o unutarnjemu ustrojstvu i načinu rada ustanove
  - pedagoška dokumentacija odgojne skupine
  - individualni dosje djeteta i zdravstveni kartoni djece
  - Ljetopis ustanove
  - različiti zapisnici, kao što su npr. zapisnici s Odgojiteljskih vijeća, sa sjednica Upravnog vijeća, radnih dogovora, stručnih kolegija, zapisnici i nalazi redovnih sanitarnih nadzora i dr.
10. dokumentacija preventivnih i zaštitnih programa i dr. (Antulić Majcen i Pribela-Hodap, 2017.)



Odgovornost u razvoju kvalitete ustanova ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja raspodijeljena je na sve djelatnike ustanove, a tu spadaju: odgojitelji, stručni suradnici, ravnatelj, administrativno-tehničko i pomoćno osoblje i Upravno vijeće.

Područje kvalitete koje se odnosi na ljudske resurse od najveće je važnosti jer upravo oni doprinose kvaliteti cijelog sustava i to svatko u svojem području djelovanja.

Ustanova treba zapošljavati djelatnike s potrebnim kvalifikacijama koje se za to radno mjesto traže, u skladu sa zakonskom regulativom. Također, treba raditi na njihovom kontinuiranom profesionalnom usavršavanju koje se može odvijati unutar ustanove ili izvan nje, a to su različiti stručni seminari, konferencije i sl.

O stručnosti svih djelatnika ovisi kvaliteta rada cijele ustanove.

11. Sva područja kvalitete u radu ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja su međusobno povezana i ovise jedno o drugome, pa tako, npr. bez dobrih odgojitelja, koji su dio područja kvalitete vezanih za ljudske resurse, nema kvalitetnog odgojno-obrazovnog procesa, koji je dio područja kvalitete kurikuluma i odgojno obrazovnog procesa, a bez dobrog organizacijskog vođenja ustanove od strane ravnatelja nema kvalitetne suradnje unutar ustanove, ali i kvalitetne suradnje ustanove sa užom i širom društvenom zajednicom. (Antulić Majcen i Pribela-Hodap, 2017.)

Uloga ravnatelja u upravljanju kvalitetom ustanove je pokretanje procesa promjena, odabir načina na koji će se te promjene odvijati, organizacija poslova i raspodjela zadataka, osiguranje uvjeta, resursa i sl.

## **4. Studija slučaja dječji vrtić i jaslice Zlatarsko zlato iz Zlatara**

### **4.1. O dječjem vrtiću Zlatarsko Zlato**

Dječji vrtić u Zlataru, kada je prvi put počeo sa svojim radom, još 1954. god., imao je samo jednu odgojno-obrazovnu skupinu za predškolsku djecu. 1977. god. osiguran je prostor za još jednu skupinu, pa je broj djece korisnika odgojno-obrazovnog programa koji je vrtić pružao, porastao.

Sve se mijenja 1982. god. kada je napravljen potpuno novi objekt, što je rezultiralo još većim prihvatom djece, u odnosu na tada. 1992. god. zgrada koja je u samom početku rada vrtića služila kao prostor za vrtić, a u međuvremenu je stajala prazna, kao neiskorišten prostor, obnovljena je i potpuno renovirana te je u njoj organiziran rad jaslica.

Tada je dječji vrtić, uz postojeće 3 mješovite vrtićke odgojno-obrazovne skupine (mlađa, srednja i starija), dobio i jednu mješovitu jasličku odgojno-obrazovnu skupinu.

Od samog početka rada, pa do 1997. godine dječji vrtić je bio dio Osnovne škole Ante Kovačić Zlatar, a 1997. godine on počinje djelovati kao samostalna ustanova pod imenom Dječji vrtić i jaslice Uzdanica Zlatar.

Krajem 2019.god. započela je nadogradnja dječjeg vrtića, koja je završila 2021. god. Sredstva za nadogradnju osigurao je Grad Zlatar, kao osnivač dječjeg vrtića, putem mjere 7.4.1 fondova Europske unije. Odmah po otvorenju novog nadograđenog objekta, dječji vrtić mijenja i svoje ime i djelatnost, pa, umjesto dotadašnjeg naziva “Dječji vrtić i jaslice Uzdanica”, nosi ime “Dječji vrtić i jaslice Zlatarsko zlato”. Danas on ima 6 odgojno-obrazovnih skupina.

#### **Misija ustanove**

Da bi se doprinijelo slobodnom i nesputanom razvoju djeteta u dječjem vrtiću, kao mjestu gdje dijete uči kroz igru i stječe nova znanja i sposobnosti i razvija svoje potencijale Dječji vrtić Zlatarsko zlato brine o kontinuiranom stručnom usavršavanju odgojno-obrazovnih djelatnika, sudjeluje u raspravama i razmjenom iskustava s drugim ustanovama, osigurava različita savjetovanja sa stručnjacima raznih profila te ujedno i prati sve novitete vezane za

predškolski odgoj i obrazovanje. (Dječji vrtić i jaslice Zlatarsko zlato, 2022.)

### Vizija ustanove

Dječji vrtić učiniti prepoznatljivim u društvenoj zajednici, kao ustanovu gdje se njeguje kvalitetna i kulturna komunikacija. Naglasak je na dobrobiti djeteta, razvoju njegovih kompetencija i cjelokupnog rasta i razvoja. Također, održavanje partnerskih odnosa s roditeljima i životnom sredinom. Dječji vrtić Zlatarsko zlato želi svojim odgojno-obrazovnim radom obogatiti djetinjstvo svih polaznika i tako unaprijediti kvalitetu obiteljskog života u cijelom gradu. (Dječji vrtić i jaslice Zlatarsko zlato, 2022.)

### Program rada i aktivnosti

U Dječjem vrtiću i jaslicama Zlatarsko zlato, početkom pedagoške godine, planiraju se aktivnosti za tekuću godinu, sa svrhom lakšeg prilagođavanja djece i bolje suradnje s roditeljima. Takvo planiranje uključuje: dolazak djece, roditeljske sastanke, individualne razgovore odgojitelja i roditelja, boravak roditelja u skupini, druženja, izlete, svečanosti i sl.

Dječji vrtić i jaslice Zlatarsko zlato ima organiziran primarni 10-satni program za djecu od navršenih godinu dana života, pa do polaska u školu. Redoviti program odvija se pet dana u tjednu (od ponedjeljka do petka) u šest odgojno-obrazovnih skupina. Rad subotom organizira se prema potrebama korisnika i u skladu s odlukama Osnivača.

Rad s djecom organiziran je u jasličkim i vrtićkim odgojnim skupinama.

Broj djece i dob u pojedinim odgojnim skupinama te normativi rada odgojitelja u skupini, uređuju se sukladno osnovama Državnog pedagoškog standarda predškolskog odgoja i obrazovanja.

Odgojno-obrazovne skupine u Dječjem vrtiću i jaslicama Zlatarsko zlato jesu: jaslička mješovita (za djecu od 1 – 2 god.), jaslička mješovita starija (za djecu od 2 – 3 god.), mlađa mješovita (za djecu od 3 – 4 god.), srednja mješovita mlađa (za djecu od 4 – 5 god.), srednja mješovita starija (za djecu od 5 – 6 god.), starija mješovita (za djecu od 6 – 7 god.)

Odgojno-obrazovni rad odvija se u prostorijama vrtića i na dječjem igralištu - na otvorenom (ovisno o vremenskim prilikama). On se realizira kroz različite radne i praktične aktivnosti, igre, umjetničke aktivnosti, istraživačko-spoznajne aktivnosti i sl. Usmjeren je na cjeloviti razvoj djeteta s naglaskom da kod djece potiče stjecanje temeljnih sposobnosti, kao što su: komunikacija na materinjem, ali i stranom jeziku, matematičke, digitalne i druge sposobnosti,

kulturnu svijest i izražavanje i sl.

Osim redovnog odgojno-obrazovnog programa, organiziran je i program ranog učenja engleskog jezika za djecu predškolske dobi u suradnji s Udrugom za promicanje ranog učenja engleskog jezika „Naučimo puno“ iz Zagreba.

Uveden je novi projekt i odnosi se na produženi boravak djece u dječjem vrtiću, pod nazivom “3, 2, 1... KRENI!”, kada će radno vrijeme vrtića biti do 20 sati, svakim radnim danom od ponedjeljka do petka, ako će za to biti potrebe. Ovaj projekt započeo je 03.02.2022., a trajat će 20 mjeseci.

U planu je realizacija sadržaja dodatnog programa koji se odnosi na: Dječje folklorno stvaralaštvo, Sportski program i Terapiju igrom.

Za djecu koji nisu redovni polaznici vrtića, organizira se program predškole pod nazivom “Mala škola” i to na različitim lokacijama; u prostorijama vrtića i prostorijama osnovnih škola s područja grada Zlatara.

#### Zdravstveno-higijenski uvjeti rada i sigurnost

Da bi se očuvalo zdravlje djece, osiguravaju se i provode mjere zaštite. Te su mjere propisane Programom zdravstvene zaštite djece, higijene i pravilne prehrane djece u dječjim vrtićima (2007) i Državnim pedagoškim standardom predškolskoga odgoja i naobrazbe (2008), a odnose se na zdravstvenu zaštitu djece, njihovu prehranu, higijensko-tehničke uvjete rada i na sigurnost same ustanove. Dječji vrtić i jaslice Zlatarsko zlato pristupa s visokom razinom odgovornosti kako bi se te mjere poštivale, a to uključuje: redovno čišćenje, dezinficiranje prostora, igraćaka, postelnog rublja, redovno prozračivanje, priladno osvjetljenje, održavanje odgovarajuće temperature u postroijama gdje borave djeca, kontrola dječjeg igrališta u vanjskom prostoru i održavanje sprava, edukacija djece za usvajanje higijenskih navika, praćenje pobola uz obvezne liječničke ispričnice, redovita mikrobiološka kontrola hrane, suradnja sa HZJZ za provođenje kontrole kvalitete hrane u sustavu HACCP, edukacija zaposlenika i dr.

Prehrana djece je kvalitetna, a jelovnik je usklađen s normativima. Također, po potrebi se prilagođava jelovnik djeci s posebnim prehrambenim potrebama.

Sve postojeće mjere zaštite uredno se kontroliraju i unaprijeđuju, a u provođenju mjera sudjeluju svi sudionici u radu dječjeg vrtića i jaslica, svako za područje za koje je zadužen.

Suradnja s roditeljima

U Dječjem vrtiću i jaslicama Zlatarsko zlato suradnja s roditeljima odvija se kroz:

1. Individualnu komunikaciju i interakciju u više razina – tu spadaju različita stručna savjetovanja s roditeljima, razgovor s roditeljima o djetetovom razvoju i njegovim potencijalima, izrada individualnih stručnih materijala, predlaganje stručne literature i sl.
2. Grupnu suradnju – roditeljski sastanci, radionice za djecu i roditelje i sl.
3. Ostale oblike suradnje – obavijesti za roditelje na oglasnoj ploči, zajednička druženja, zajednički rad na različitim projektima, proslave blagdana i sl.

Suradnja sa užom i širom društvenom zajednicom

Ova suradnja obuhvaća suradnju s vanjskim ustanovama, kao što su: Grad Zlatar, Krapinsko-zagorska županija, Osnovna škola Ante Kovačić Zlatar, Gradska knjižnica Zlatar, Dječji vrtići susjednih općina, Pučko otvoreno učilište Dr. Juraj Žerjavić Zlatar, Ministarstvo znanosti i obrazovanja RH, Poliklinika SUVAG Zagreb, Agencija za odgoj i obrazovanje Zagreb, Zavod za javno zdravstvo KZZ, Dom zdravlja Zlatar, Centar za socijalnu skrb Zlatar-Bistrica, DVD Zlatar, Policijska postaja Zlatar-Bistrica, Veterinarska stanica Zlatar, Župni ured Zlatar, OPG-ovi na području grada Zlatara i dr.

#### **4.2. Organizacijska struktura i ključni akti dječjeg vrtića Zlatarsko zlato**

U dječjim vrtićima i jaslicama voditelj ustanove je ravnatelj, a kvalitetno organizacijsko vođenje obuhvaća ravnomjernu raspodjelu odgovornosti svih zaposlenih, u područjima za koja su zaduženi.

Ravnatelj je taj koji bi trebao, osim organizacije, motivirati svakog zaposlenog da kvalitetno i pouzdano obavlja svoj posao, također, trebao bi njegovati timski rad, kako bi svaki zaposleni

djelatnik mogao sudjelovati u donošenju odluka svojim prijedlozima i kompetencijom vezanim za proces planiranja, ali i za rješavanje različitih problema.

Kvaliteta organizacijskog vođenja očituje se na područje ljudskih resursa, kurikuluma i odgojno-obrazovnoga procesa te i na samu kvalitetu boravka djece u dječjim vrtićima i jaslicama.

1. Ravnatelj bi trebao biti dostupan svim djelatnicima, obavještavati djelatnike o važnim informacijama potrebnim za njihov posao, otvoren za prijedloge i nove ideje koje bi poboljšale kvalitetu obavljanja poslova i sl. (Antulić Majcen i Pribela-Hodap, 2017.)

Glavna zaduženja ravnatelja Dječjeg vrtića i jaslica Zlatarsko zlato:

1. Planiranje rada i programa (izrada Godišnjeg plana i programa rada, izrada Programa rada ravnatelja, izrada plana rada Odgojiteljskog vijeća, izrada plana rada o investicijskom i tekućem održavanju, izrada Ljetnog plana rada i dr.)
2. Organizacija rada (organizacija rada svih djelatnika, organizacija i koordiniranje upisa djece u dječji vrtić i jaslice, organizacija programa predškole, organizacija odgojiteljskih vijeća, seminara i sl., organizacija i donošenje odluka o zasnivanju radnog odnosa na određeno i neodređeno radno vrijeme te sklapanje ugovora o radu i dr.)
3. Predlaganje i rješavanje radova vezanih za materijalne uvjete rada (suradnja s gradom Zlatarom, Krapinsko-zagorskom županijom, Ministarstvom znanosti i obrazovanja, organizacija nabave osnovnih sredstava i sitnog inventara, izrada i pripremanje projekata za natječaje raspisane od strane fondova Europske unije vezanih za dodjelu financijskih sredstava i dr.)
4. Organizacija i provođenje procesa njege, odgoja i obrazovanja (organizacija sjednice Odgojiteljskog vijeća, sudjelovanje u organizaciji stručnih aktiva na nivou ustanove, sudjelovanje u planiranju i organizaciji različitih manifestacija i dr.)
5. Organizacija i osiguravanje uvjeta vezanih uz brigu za tjelesni rast i zdravlje djece (osiguravanje materijalnih, kadrovskih i ostalih uvjeta za održavanje i provođenje mjera higijenske i zdravstvene zaštite, organizacija različitih predavanja za odgojitelje na temu zaštite zdravlja i dr.)
6. Organizacija obuka za usavršavanje i obrazovanje (organizacija seminara za

unapređivanje stručno-pedagoškog rada odgojitelja, organizacija obuka za osposobljavanje zaposlenika za siguran rad i dr.)

7. Aktivnosti vezane uz rad organa upravljanja (planiranje i priprema sjednica Upravnog vijeća, informiranje zaposlenika, sudjelovanje u radu komisija i radnih tijela, provođenje zadataka vezanih uz proces upravljanja dječjim vrtićem u skladu sa Zakonom i Odlukama Gradskog vijeća i dr.)
8. Praćenje i kreiranje financijskog poslovanja (nadzor nad financijskim poslovanjem ustanove i usaglašavanje s odlukama Gradskog vijeća i dr.)
9. Organizacija sigurnosno-zaštitnih i preventivnih programa (organizacija plana obrane i plana za izvanredne prilike, podjela odgovornosti zaposlenicima u realizaciji takvih planova i dr.)

Dječji vrtić i jaslice Zlatarsko zlato zapošljava: ravnatelja, 12 odgojitelja, 1 kuharicu, 1 tajnika/računovođu, 1 domara (na pola radnog vremena), 1 logopeda, i 2 spremačice.

13. odgojitelj je odgojitelj zadužen za program predškole, on radi na određeno radno vrijeme i to samo u periodu dok traje mala škola (od 01.10. do 31.05.).

Radi novog projekta pod nazivom "3, 2, 1... KRENI!", koji se uveo i koji se odnosi na produženi boravak djece do 20 h, zapošljava se još: 1 odgojitelj (puno radno vrijeme), 1 kuharica (1/4 radnog vremena) i 1 spremačica (1/4 radnog vremena), a uz sve to zapošljava se 1 psiholog (puno radno vrijeme).

Stručna osposobljavanja zaposlenika:

- Odgojitelji se redovno i ovisno o potrebama, dodatno osposobljavaju i pohađaju seminare koje organizira Agencija za odgoj i obrazovanje.
- Kuharice idu na osposobljavanje za zdravu prehranu, prate novitete i promjene vezane uz Knjigu sa normativima i sl.
- Računovođa pohađa seminare i prati događanja koje organiziraju: Zagorska razvojna agencija i Krapinsko-Zagorska županija, RRIF i dr.
- Ravnatelj prati događanja i seminare koje organizira Agencija za odgoj i obrazovanje i sl.

## Odgojiteljsko vijeće

To je stručno tijelo dječjeg vrtića. Njega čine svi odgojitelji, stručni suradnici i zdravstveni radnici koji ostvaruju program predškolskog odgoja u dječjem vrtiću. U ovom slučaju to je 12 odgojitelja i 1 logoped.

Ono utvrđuje sam plan i program rada dječjeg vrtića i jaslica i prati da li se taj plan ostvaruje.

Obavlja sve stručne poslove koji su utvrđeni Statutom dječjeg vrtića i jaslica i koji su definirani zakonom.

## Upravno vijeće

Upravno vijeće Dječjeg vrtića i jaslica Zlatarsko zlato, sastoji se od 5 članova; 3 člana koja su ispred osnivača (njih bira osnivač - Grad Zlatar), 1 član koji je ispred roditelja/skrbnika (njega biraju roditelji), 1 član koji je ispred odgojitelja (on se bira od strane odgojitelja i stručnih suradnika).

Biranje novih članova Upravnog vijeća mora se održati najmanje 15 dana prije isteka mandata članova Upravnog vijeća.

Upravno vijeće donosi programe rada i razvoja dječjeg vrtića i jaslica i nadzire njihovo izvršavanje. Ono donosi odluku o financijskom planu i godišnjem obračunu, daje osnivaču i ravnatelju različite prijedloge za način rada i sl.

Upravno vijeće Dječjeg vrtića i jaslica donosi Kurikulum Dječjeg vrtića i jaslica do 30. rujna tekuće pedagoške godine, a njime se utvrđuje: program, namjena programa, nositelji programa, način ostvarivanja programa, vrijeme aktivnosti programa i način vrednovanja.

Upravno vijeće Dječjeg vrtića i jaslica donosi na prijedlog ravnatelja sljedeće: Statut uz suglasnost Osnivača, Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Dječjeg vrtića i jaslica, uz suglasnost Osnivača, Godišnji plan i program rada, Kurikulum Dječjeg vrtića i jaslica, Financijski plan i financijsko izvješće, također, donosi odluke o zasnivanju i prestanku radnih odnosa sukladno zakonu (osim o zasnivanju radnog odnosa na određeno radno vrijeme do 60 dana) i različite druge opće akte utvrđene Statutom dječjeg vrtića i Zakonom.

Ono odlučuje o raspodjeli dobiti za obavljanje djelatnosti Dječjeg vrtića i jaslica, o izvješćima ravnatelja o radu Dječjeg vrtića i jaslica, o različitim pravima zaposlenika i sl. te predlaže različite mjere ravnatelju, kao npr. program rada.



Upravno vijeće odlučuje, uz suglasnost Osnivača, o stjecanju, opterećivanju ili otuđivanju nekretnina, pokretne imovine pojedinačne vrijednosti koja prelazi 40.000,00 kuna, o raspodjeli dobiti u skladu s odlukama Osnivača, o upisu djece u Dječji vrtić i jaslice, o uvjetima vezanim uz upis i dr.

#### Financiranje

Ekonomska cijena programa Dječjeg vrtića i jaslica Zlatarsko zlato iznosi 1.800,00 kn mjesečno po djetetu.

Grad Zlatar, kao osnivač, osigurava 62 % sredstava za financiranje rada dječjeg vrtića i jaslica (1.116,00 kn po djetetu mjesečno), dok ostalih 38 % plaćaju roditelji-korisnici usluge (684,00 kn po djetetu mjesečno), koji ta sredstva uplaćuju na žiroračun dječjeg vrtića.

Osigurani su popusti za roditelje koji imaju više od jednog djeteta. Oni ostvaruju popuste od 20 % na drugo dijete koje pohađa isti vrtić ili jaslice, također, 20 % ostvaruju roditelji djece s teškoćama u razvoju, kao i samohrani roditelji koji ostvaruju, također, popust od 20 %. Troškove za treće i svako daljnje dijete koje pohađa isti vrtić ili jaslice, a uključeno je u redovni program snosi Grad Zlatar, a za roditelje je besplatno.

Osnivač Dječjeg vrtića dužan je osigurati sredstva za osnivanje i rad.

Financijsko poslovanje Dječjeg vrtića odvija se prema zakonu i propisima donesenim na temelju zakona.

Dječji vrtić ostvaruje prihode koji su razvrstani prema izvorima financiranja, a tu spadaju: proračun Grada Zlatara (na temelju Odluke o mjerilima za financiranje javnih potreba, koju donosi Gradsko vijeće), sufinanciranje cijene usluge od strane roditelja ili staratelja (sukladno mjerilima koje utvrđuje Gradsko vijeće), kroz različite pomoći iz drugih nenadležnih proračuna te drugi izvori financiranja u skladu sa Zakonom.

#### Opći akti dječjeg vrtića

Grad Zlatar, kao osnivač, izradio je prijedlog Statuta Dječjeg vrtića i jaslica Zlatarsko zlato, kojim se uređuju ovlasti i način odlučivanja unutar djelovanja dječjeg vrtića i jaslica, vrste i trajanje pojedinih programa, radno vrijeme, uvjeti i način davanja usluga te druge odluke vezane uz obavljanje samog poslovanja dječjeg vrtića i jaslica.

Upravno vijeće Dječjeg vrtića i jaslica Zlatarsko zlato na svojoj sjednici donosi Statut Dječjeg vrtića i jaslica i to na temelju članka 54. Zakona o ustanovama (NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 127/19), članka 40. i 41. Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19, 57/22).

Statutom dječjeg vrtića uređuju se ovlasti i način odlučivanja, ustrojstvo, trajanje različitih programa, radno vrijeme, način i pod kojim uvjetima se pružaju usluge i sl.

Osim statuta, dječji vrtić ima i druge opće akte koji su u skladu sa zakonom, sa aktom o osnivanju i sa samim statutom. Njih donosi Upravno vijeće.

Ključni akti Dječjeg vrtića i jaslica Zlatarsko zlato su:

- Statut
- Pravilnik o unutarnjoj organizaciji i načinu rada
- Pravilnik o radu
- Pravilnik o upisu djece i načinu ostvarivanja prava korisnika usluga
- Poslovnik o radu Upravnog vijeća
- Poslovnik o radu Odgojiteljskog vijeća
- Pravilnik o zaštiti i obradi arhivskog gradiva
- Pravilnik o zaštiti na radu
- Pravilnik o zaštiti od požara i dr.

### **4.3. Učinci primjene načela upravljanja kvalitetom na poslovanje dječjeg vrtića Zlatarsko zlato**

Da bi se osigurala kvaliteta ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja Dječji vrtić i jaslice Zlatarsko zlato, kao i sve ostale ustanove u kojima se provode programi ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja, osim nadzora i inspekcija koje se provode kao dio vanjskog vrednovanja od strane nadležnih ministarstava i drugih nadležnih ustanova, dužni su pratiti kvalitetu rada i djelovanja ustanove kroz proces unutarnjeg vrednovanja, odnosno,

samovrednovanja.

Osnovno polazište je promatranje i kontrola odgojno-obrazovne prakse u kojoj najvažniju ulogu imaju odgojitelji. Analiziraju se svi procesi i postignuća.

Samovrednovanje odgojno-obrazovnog procesa provode ravnatelj, odgojitelji sa stručnim timom i roditelji, putem upitnika o kvaliteti rada ustanove, a zatim se na temelju toga vode rasprave i uvode potrebne promjene. Izvori podataka su sva obvezna pedagoška i dodatna dokumentacija odgojno-obrazovnog rada, individualni dosjei djece, video i foto zapisi aktivnosti djece i odgojitelja, ostala dokumentacija odgojno-obrazovnoga procesa, zapisnici timskih planiranja i stručnih usavršavanja i sl. Proučavaju se rezultati razvoja svakog djeteta pojedinačno. Takva provjera vrši se dva puta godišnje, kako bi se dobio što bolji uvid na godišnjoj razini.

Kurikulum dječjeg vrtića rađen je prema standardima Nacionalnog kurikulumu za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, a prilagođen je radu ustanove Dječji vrtić i jaslice Zlatarsko zlato.

Učinci upravljanja kvalitetom vezanih za područje odgojno-obrazovnog procesa su cjelovit razvoj djeteta kroz kvalitetan odgoj i učenje. Prilagođavaju se različiti načini učenja koji prate interese i potrebe djece, a sam odgojno-obrazovni proces se provodi u skladu s prepoznatim potrebama djeteta, pa se tako postižu i bolji rezultati.

Objekt dječjeg vrtića i jaslica

U samom početku rada dječjeg vrtića u Zlataru, veličina objekta u kojem je bio smješten, bila je 80 m<sup>2</sup>.

1982. god. napravljen je novi objekt veličine 350 m<sup>2</sup>.

Danas, uz nadogradnju tog novog objekta, dječji vrtić je veličine od 1100 m<sup>2</sup>. Stari objekt 80 m<sup>2</sup> s kojim je dječji vrtić započeo djelovanje u svojim počecima, je uklonjen.

Dječji vrtić posjeduje 10 parkirnih mjesta za roditelje i 8 parkirnih mjesta za djelatnike.

Interijer vrtića je moderno uređen, a obuhvaća, osim glavnih hodnika i mjesta za odlaganje odjeće i obuće djece, 6 radnih prostorija za 6 odgojnih skupina djece, moderno uređenu kuhinju, ured ravnatelja, ured logopeda, ured psihologa, ured za računovodstvo, sobu za sastanke, 5 tuševa za radno osoblje, 3 tuša za djecu, moderno uređene toalete za djecu i

odrasle i dr.

Dječji vrtić u svojem dvorištu ima uređeno veliko igralište za djecu.

Zgrada dječjeg vrtića i jaslica napravljena je i opremljene prema Državno pedagoškom standardu, pravilima i normativima za izgradnju dječjih vrtića i jaslica te svim ostalim zakonima i propisima koji su važni za gradnju dječjih vrtića i jaslica.

Na isti način, poštujući sva ta pravila, napravljeni su i uređeni svi prostori dječjeg vrtića i jaslica, uključujući i vanjski prostor koji obuhvaća igralište, parkiralište, dvorište i sl.

Kod Dječjeg vrtića i jaslica Zlatarsko zlato, isto kao i kod većine dječjih vrtića u Republici Hrvatskoj, veliki problem je bio nedostatak smještajnog kapaciteta za prihvatanje većeg broja djece. Taj se problem riješio nadogradnjom postojećeg objekta, bez potrebe za izgradnjom novog, a uvjet je bio da je postojeći objekt u kvalitetnom stanju te mu je bila potrebna obnova.

Učinci ovakvih rješenja je prihvatanje većeg broja djece jer jedan od najvećih problema općenito, s kojima se dječji vrtići i jaslice nose, jest ograničenost smještajnog kapaciteta za upisivanje i nemogućnost upisivanja sve djece koja se prijavljuju. Roditelji i skrbnici neupisane djece zbog toga imaju veliki problem jer se moraju brinuti gdje i kako svoju djecu zbrinuti te za to nalaziti alternativna rješenja.

Sredstva za nadogradnju ili prenamjenu prostora u tu svrhu, mogu se osigurati različitim donacijama lokalnih gospodarstvenika, državnim poticajima, različitim državnim mjerama ili mjerama EU fondova.

## 5. Zaključak

Kvalitetu definiraju korisnik i njegove potrebe. U ovom slučaju to su djeca u predškolskom odgoju i njihovi roditelji ili skrbnici koji kao odgovorne osobe sve to nadziru i o tome brinu. Dječji vrtić i jaslice su ti koji su dužni osigurati kvalitetu, a ona se osigurava kroz interne procese u vidu dobre organizacije, provođenja i nadzora kvalitete i kroz različite vanjske čimbenike u vidu zakonskih regulativa i inspekcija koje provjeravaju da li se te regulative poštuju i na taj način osiguravaju kvalitetu i kroz unutarnju kontrolu kvalitete od strane timova za provjeru kvalitete.

Razina kvalitete pružanja usluge u dječjem vrtiću i jaslicama raste, ako se više ulaže u procese vezane uz nju. Kod primjera iz prakse Dječjeg vrtića i jaslica Zlatarsko zlato, možemo vidjeti kako se kontinuirano radi baš na tome, što je rezultiralo proširenjem poslovnog objekta, ulaganjem u interijer, ulaganjem u eksterijer, obogaćivanjem i dopuni programa i dodatnih aktivnosti za djecu, ulaganjem u osoblje u vidu novog osoblja i u vidu njihovog osposobljavanja i sl. Sve je to posljedica dobre politike od strane vodstva.

Dobro vodstvo je ono koje dobro upravlja radom dječjih vrtića i tako ulaže u kvalitetu, a tu spadaju osnivači dječjih vrtića i jaslica, Upravno vijeće koje donosi programe rada i razvoja dječjih vrtića i jaslica i nadzire njihovo izvršavanje te sam ravnatelj koji ima važnu ulogu u upravljanju kvalitetom jer pokreće razvojne procese i odgovoran je za njihovu realizaciju. Ne smije se izostaviti trud i angažiranost svakog pojedinog djelatnika; od odgojitelja, kuharica, spremačica, računovođe do tehničkog osoblja i drugih, čije su uloge ključne da bi takav kvalitetan sustav uspješno funkcionirao.

## Literatura

1. Antulić Majcen, S. i Pribela-Hodap, S. (2017.), *Prvi koraci na putu prema kvaliteti – Samovrednovanje ustanova ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja*, Zagreb: Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja
2. Buntak, K., Droždek, I. i Čovran, L., (2015.), Upravljanje razvojem proizvoda, *Tehnički glasnik*, 9 (1), 104-111. <https://doi.org/10.31803/tg>
3. Dječji vrtić i jaslice Zlatarsko zlato (b.d.), Strategija i misija, preuzeto 09.03.2022. s <https://vrticijaslice-zlatarskozlato.hr/>
4. Dječji vrtić i jaslice Zlatarsko zlato (b.d.), Vizija, preuzeto 09.03.2022. s <https://vrticijaslice-zlatarskozlato.hr/>
5. Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe, Narodne novine br. 63/08 i 90/10. (2008.)
6. Državni zavod za statistiku (2022.), Dječji vrtići i druge pravne osobe koje ostvaruju programe predškolskog odgoja početak ped. g. 2020./2021. (podatkovni dokument), preuzeto s <https://podaci.dzs.hr/2021/hr/9961>
7. Funda, D. (2008.), *Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju*, Zagreb: VBZ
8. Galović, T., (2016.), *Uvod u inovativnost poduzeća*, Rijeka: Ekonomski fakultet
9. Kondić, Ž., Maglić, L., Pavletić, D. i Samardžić, I. (2018.), *Kvaliteta 1*, Varaždin: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Sveučilište Sjever, Sveučilište u Rijeci
10. Lazibat, T. i Baković, T., (2012.), *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Ekonomski fakultet
11. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje - Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Kvaliteta, preuzeto 20. ožujka 2022. s <https://enciklopedija.hr/>
12. Slunjski, E., Ljubetić, M., Pribela Hodap, S., Malnar, A., Kljenak, T., Zagrajski Malek, S. ... Antulić, S. (2012.) *Priručnik za samovrednovanje ustanova ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja*, Zagreb: Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja
13. Ministarstvo poljoprivrede RH - Program ruralnog razvoja (b.d.), Natječaji, preuzeto 18. svibnja 2022. s <https://ruralnirazvoj.hr/>

14. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije RH (b.d.), Vijesti, preuzeto 16. svibnja 2022. s <https://razvoj.gov.hr/>
15. Ministarstvo znanosti i obrazovanja RH (b.d.), (Dokumenti, zakonski i podzakonski akti) - 1. Rani i predškolski odgoj i obrazovanje, preuzeto 14. srpnja 2022. s <https://mzo.gov.hr/>
16. Ministarstvo znanosti i obrazovanja RH (b.d.), Vijesti, preuzeto 16. srpnja 2022. s <https://mzo.gov.hr/>
17. Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, Narodne novine br. 05/15. (2015.)
18. Pravobranitelj za djecu RH (b.d.), Koliko su sigurna djeca u igraonicama i na dječjim igralištima?, preuzeto 30. travnja 2022. s <https://dijete.hr/hr/>
19. Prester, J. (2010.), *Menadžment inovacija*, Zagreb: Sinergija
20. Središnji državni ured za demografiju i mlade RH (b.d.), Vijesti, preuzeto 14. ožujka 2022. s <https://demografijaimladi.gov.hr/>
21. Zakon o Nacionalnom centru za vanjsko vrednovanje obrazovanja, Narodne novine br. 151/04 i 116/21. (2004.)
22. Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, Narodne novine br. 10/97, 107/07, 94/13, 98/19 i 57/22. (1997.)
23. Zakon o stručno-pedagoškom nadzoru, Narodne novine br. 73/97. (1997.)
24. Zakon o ustanovama, Narodne novine br. 76/93, 29/97, 47/99 i 35/08. (1993.)
25. Vlada Republike Hrvatske (b.d.), Vijesti, preuzeto 14. travnja 2022. s <https://vlada.gov.hr/>

## Popis tablica

1. Državni zavod za statistiku (2022.), Dječji vrtići i druge pravne osobe koje ostvaruju programe predškolskog odgoja početak ped. g. 2020./2021. (podatkovni dokument), preuzeto s <https://podaci.dzs.hr/2021/hr/9961>



## ŽIVOTOPIS

Rođena sam 11.ožujka 1974. u Zaboku.

1992. god. završila sam Srednju ekonomsku školu u Zaboku.

Nekoliko godina radila sam u Financijskoj agenciji u Zlataru, kasnije kao voditelj računovodstva u računovodstvenom servisu KFZ Zlatar, zatim, kao samostalni obrtnik u Centru za aromaterapiju Dharma Zlatar, a danas radim u prodaji knjiga u jednoj nakladničkoj kući.