

# IDENTIFIKACIJA STILOVA VOĐENJA I NJIHOV UTJECAJ NA ZADOVOLJSTVO KORISNIKA DJEČJEG VRTIĆA "XY" NA PODRUČJU GRADA DRNIŠA

---

Ožegović, Maruška

Graduate thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:405164>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-29**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**IDENTIFIKACIJA STILOVA VOĐENJA I NJIHOV UTJECAJ  
NA ZADOVOLJSTVO KORISNIKA DJEČJEG VRTIĆA „XY“  
NA PODRUČJU GRADA DRNIŠA**

**Mentor:**

**izv. prof. dr. sc. Željko Mateljak**

**Broj indeksa:**

**Studentica:**

**Maruška Ožegović**

**5210802**

**Split, 2024.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, MARUŠKA OŽEGVIĆ,

(ime i prezime)

izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je navedeni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio navedenog rada nije napisan na nedozvoljeni način te da nijedan dio rada ne krši autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Split, 03.04.2024 godine

Vlastoručni potpis: Maruška Ožegović

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Definicija problema</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Cilj rada</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3. Metode rada</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4. Struktura rada</b> .....	<b>3</b>
<b>2. PREGLED LITERATURE</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1. O STILOVIMA VOĐENJA</b> .....	<b>5</b>
2.1.1. Definiranje stilova vođenja.....	5
2.1.2. Transformacijski stil vođenja .....	7
2.1.3. Transakcijski stil vođenja.....	9
2.1.5. Laissez-faire stil vođenja .....	12
2.1.6. Karizmatični stil vođenja .....	14
2.1.8. Sluga stil vođenja.....	17
2.1.9. Stil vođenja određivanja tempa .....	18
2.1.10. Demokratski stil vođenja.....	19
2.1.11. Ostali stilovi vođenja.....	21
<b>2.2. ISTRAŽIVANJA O STILOVIMA VOĐENJA I NJIHOV UTJECAJ NA ZADOVOLJSTVO KORISNIKA DJEČJEG VRTIĆA</b> .....	<b>23</b>
2.2.1. Teorije vodstva karakteristične za odgojno-obrazovne ustanove .....	23
2.2.2. Karakteristike ravnatelja dječjeg vrtića .....	24
2.2.3. Četiri uobičajena stila vođenja u ranom obrazovanju .....	26
2.2.5. Karakteristike rada u vrtiću .....	31
<b>3. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1. Metodologija istraživanja</b> .....	<b>34</b>
<b>3.2. Rezultati istraživanja djelatnika</b> .....	<b>34</b>
<b>3.3. Rezultati istraživanja zadovoljstva korisnika</b> .....	<b>369</b>
<b>4. RASPRAVA</b> .....	<b>40</b>
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>42</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>42</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	<b>46</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>47</b>

<b>POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA.....</b>	<b>47</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>48</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Definicija problema

Stilovi vođenja imaju značajnu ulogu u oblikovanju uspjeha i učinkovitosti vođe u različitim okruženjima. Ne postoji jedinstveni pristup vođenju, a različite situacije zahtijevaju različite stilove vođenja. Razumijevanje prednosti, karakteristika i potencijalnih nedostataka različitih stilova vodstva osnažuju vođu da prilagodi svoj pristup i poveća svoj utjecaj na tim i organizaciju (Bwalya, 2023). Različiti stilovi vodstva pokazuju neprocjenjivu ulogu u razvoju predškolskog odgoja. Stil vođenja koji vođa odabere može imati ključnu ulogu u određivanju učinkovitosti i ishoda njihovog vođenja.

Stilovi vođenja odnose se na bihevioralni pristup koji koriste vođe kako bi utjecali, motivirali i usmjeravali svoje sljedbenike. Stil vodstva određuje kako lideri provode planove i strategije za postizanje zadanih ciljeva, uzimajući u obzir očekivanja dionika te dobrobit i stabilnost svog tima. Stilovi vođenja proučavani su na različite načine kako bi se utvrdio odgovarajući ili najučinkovitiji stil vođenja koji motivira i utječe na druge da ostvare postavljene ciljeve. Glavno načelo učinkovitog stila vođenja je stupanj do kojeg se gradi povjerenje sljedbenika.

Provedena istraživanja pokazuju da će sljedbenici koji vjeruju svom vođi vjerojatnije slijediti njegove upute iznad očekivanja. Zauzvrat, oni će postići postavljene ciljeve dok im je dopušteno slobodno govoriti kako bi iznijeli svoje ideje i prijedloge o smjeru projekata koji su pri ruci. Stilovi vodstva o kojima se govori u ovom radu temelje se na istraživanjima iskusnih istraživača vodstva. Stil vođenja koji usvoji bilo koji vođa obično je kombinacija njegove osobnosti, životnog iskustva, razine emocionalne inteligencije, obiteljske dinamike i načina razmišljanja. Stoga bi vođe trebale moći razumjeti svoj stil vođenja u odnosu na kombinaciju pojedinih osobina i odrediti kako najbolje mogu biti učinkovitiji.

Učinkovito vođenje ima više veze sa stilom vođenja. Stoga je vitalna sposobnost vođe da preuzme odgovornost i ako zahtijeva li situacija izvršnu odluku ili više savjetodavnu odluku. Nadalje, vođa mora imati sposobnost poznavanja najučinkovitijeg stila vođenja koji je prikladan za uspjeh organizacije ili situacije. Razumijevanje vlastitog stila vodstva omogućuje vođi da preuzme vlasništvo, kontrolu i odgovornost za veličinu i opseg zadataka koji predstoje.

Razumijevanje vlastitog stila vođenja i sposobnost da se bude fleksibilan na temelju promjenjivih okolnosti vjerojatno će rezultirati dodatnim prednostima kao što je poboljšanje komunikacije i suradnje, povećanje angažmana zaposlenika, jačanje timske učinkovitosti i naposljetku zadovoljstva svih dionika a posebno korisnika.

## 1.2. Cilj rada

Teorijski ciljevi su:

- definirati pojam vođenja i različitih stilova vođenja. Važno je objasniti što se podrazumijeva pod vođenjem i kako se ono manifestira u različitim kontekstima. Zatim se treba identificirati i opisati različite stilove vođenja, uključujući autokratski, demokratski, laissez-faire, transformacijski i transakcijski stil vođenja. Svaki od ovih stilova ima svoje specifične karakteristike i primjenu, što će biti detaljno analizirano.
- analiza teorijskih pristupa vođenju. Pregled glavnih teorija vođenja, kao što su teorija osobina, teorija ponašanja, situacijske teorije i suvremene teorije, omogućit će dublje razumijevanje kako se vođenje razvijalo kroz povijest i kako se različite teorije primjenjuju u praksi. Posebna pažnja bit će posvećena razmatranju primjene ovih stilova u kontekstu obrazovnih institucija, s posebnim naglaskom na dječje vrtiće.
- istražiti faktore koji utječu na zadovoljstvo korisnika dječjih vrtića, definira se što znači zadovoljstvo korisnika. Povezivanje stilova vođenja sa zadovoljstvom korisnika ključni je dio teorijskog okvira. Razmotrit će se kako različiti stilovi vođenja mogu utjecati na različite aspekte zadovoljstva korisnika. Pregled relevantnih studija i istraživanja koja se bave ovim pitanjem pružit će potrebne uvide i kontekst za daljnje istraživanje.

U istraživačkom dijelu, ciljevi su:

- identificirati dominantne stilove vođenja u dječjem vrtiću. Provodit će se anketa kako bi se identificirali najčešći stilovi vođenja. Prikupljeni podaci bit će detaljno analizirani kako bi se utvrdili dominantni stilovi vođenja u promatranim vrtićima. Ispitivanje zadovoljstva korisnika dječjih vrtića drugi je ključni cilj istraživanja. Analiza veze između stilova vođenja i zadovoljstva korisnika bit će provedena korištenjem statističkih metoda i tablična prezentacija dobivenih rezultata. . Cilj je utvrditi postoji li značajna povezanost između specifičnih stilova vođenja i razina zadovoljstva korisnika.
- identificirati najbolje prakse u vođenju dječjih vrtića. Na temelju rezultata istraživanja, stilovi vođenja koji su najviše povezani s visokim razinama zadovoljstva korisnika bit će identificirani. Formulirat će se preporuke za voditelje dječjih vrtića o najboljim praksama u vođenju, s ciljem poboljšanja zadovoljstva korisnika i unapređenja kvalitete usluga koje vrtići pružaju. Ovaj pristup, koji obuhvaća teorijsku analizu i empirijsko istraživanje, pružit će sveobuhvatan uvid u stilove vođenja

### **1.3. Metode rada**

Korišteni izvori prilikom izrade rada su znanstvena i stručna literatura koja se bavi temom stilova vođenja s osvrtom na stilove vođenja u vrtićima i zadovoljstvo korisnika vrtića. U diplomskom radu je korišteno više teorijskih i istraživačkih metoda. U svrhu provođenja kvalitetnijeg istraživanja u skladu s postavljenim ciljevima u teorijskom dijelu korištene su metode analize, metoda sinteze, metoda klasifikacije, metoda komparacije, metoda indukcije i metoda dedukcije.

- Metoda sinteze i analize radi definiranja osnovnih pojmova, kao i njihovog raščlanjivanja.
- Metoda indukcije i metoda dedukcije radi donošenja zaključaka i tvrdnji.
- Metoda kompilacije radi postavljanja već dokazanih zaključaka drugih autora.
- Metoda komparacije sa svrhom lakšeg objašnjavanja određenih činjenica i pojava.

U empirijskom dijelu rada primijenjeno je anketno istraživanje u vrtiću.

- metoda anketiranja podrazumijeva prikupljanje podataka putem strukturiranih pitanja postavljenih ispitanicima, najčešće kroz upitnike ili intervjue. Ova metoda omogućava dobiti kvantitativne i kvalitativne uvide u mišljenja, stavove i ponašanja ispitanika.

### **1.4. Struktura rada**

Diplomski rad sadrži pet uzajamno povezanih dijelova.

Uvodni dio rada obuhvaća definiranje problema, ciljeve istraživanja, metode koje su korištene te kratku strukturu rada. U uvodnom dijelu uvoda opisuje se temeljni problem i kontekst istraživanja. Cilj rada je istražiti koji stilovi vođenja doprinose većem zadovoljstvu u radu vrtića i kako se različiti pristupi mogu kombinirati za optimalne rezultate. U ovom dijelu se opisuje metodologija rada, uključujući prikupljanje i analizu podataka. Naglašava se važnost kombinacije kvalitativnih i kvantitativnih metoda kako bi se dobio sveobuhvatan uvid. Na kraju uvoda pruža se kratak pregled strukture rada, navodeći glavne dijelove koji će biti obrađeni.

U drugom dijelu rada pregled literature obuhvaća detaljno razmatranje različitih stilova vođenja, njihovih karakteristika i utjecaja na zadovoljstvo korisnika. Ovaj dio rada započinje definiranjem



različitih stilova vođenja. Razrađuju se transformacijski, transakcijski, laissez-faire, karizmatični, vodstvo sluge, vođenje određivanjem tempa, demokratski i drugi stilovi. Svaki stil se detaljno opisuje, naglašavajući njegove specifične karakteristike, prednosti i izazove. U metodološkom dijelu rada objašnjavaju se pristupi koji su korišteni u istraživanju. Opisuje se detaljan plan istraživanja, uključujući metode prikupljanja podataka kao što su ankete, intervjui ili studije slučaja. Također se navode koraci analize podataka i alati koji su korišteni za obradu informacija.

Treći dio rada su rezultati Istraživanja koji predstavlja rezultate dobivene iz prikupljenih podataka. Prikazani su glavni nalazi istraživanja, uključujući statističke analize, grafove i tablice. Rezultati se interpretiraju u kontekstu istraživačkih ciljeva i pitanja, pokazujući koji stilovi vođenja imaju najveći utjecaj na zadovoljstvo korisnika dječjeg vrtića.

Rasprava se fokusira na interpretaciju rezultata istraživanja. Interpretacija rezultata povezuje rezultate s postojećom literaturom i teoretskim okvirima. Razmatraju se implikacije nalaza, kao i ograničenja istraživanja. Diskutira se o tome kako se nalazi mogu primijeniti u praksi i koji su mogući smjerovi za buduća istraživanja. Zaključak sumira glavne nalaze i daje završne preporuke.

## 2. PREGLED LITERATURE

### 2.1. O STILOVIMA VOĐENJA

O vodstvu i upravljanju raspravlja se mnogo godina, pri čemu treba naglasiti kako je jedno i drugo važno za postizanje uspjeha u ustanovi za predškolski odgoj odnosno vrtiću. Za kvalitetno vođenje potrebna je predanost, motivacija i strast da bi se bilo više od menadžera i bili dobar vođa (Elwell, Elikofer, 2015). Ne postoji niti jedan ispravan stil vođenja, ali postoje važne karakteristike koje svi lideri moraju pokazati kako bi postigli željene rezultate s timom.

#### 2.1.1. Definiranje stilova vodstva

Staničić (2006, 244) stil vođenja definira kao karakteristične individualne metode, postupke i tehnike specifične za voditelja u odnosu na ljude i zadaće koje ispunjavaju u procesu rada institucije koju vode, dakle pojam liderstva povezuje se sa stilom (Staničić, 1996). Liderstvo je dinamičan, višeslojan koncept. Davne 1999. Hoff je tvrdio da u literaturi postoji 350 različitih definicija koje daju jasnoću ponašanja vodstva unutar organizacija. Svrha definicija i njima povezanih teorija je otkrivanje činjenica za njihovu učinkovitost u organizaciji u kojoj postoje te pronaći način povećanja njihove vrijednosti. Može se povezati s organizacijom slične strukture ili djelatnosti. Ispituju se međusobni odnosi karakteristika (Majstorić, 2022).

Kako bi se organizacije održale, rasle, razvijale i postigle postavljene ciljeve potreban im je vođa s brojnim vještinama, koji svojim vodstvom jednako vrednuje individualne i zajedničke napore ljudi za postizanje zajedničkih ciljeva. Dakle, vođa se odnosi na osobu, a vodstvo predstavlja proces (Vidović, Matas i Puljiz, 2009). Bitne karakteristike pojedinca kao vođe su inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, integritet i društvenost (Majstorić, 2022).

Jaki lideri posjeduju kvalitete koje inspiriraju druge da ih slijede. To potiče timski angažman, postizanje ciljeva i u konačnici dovodi do rezultata. Lideri obično pokazuju stil vodstva dok motiviraju i inspiriraju svoje sljedbenike. Stoga se stil vodstva odnosi na način na koji vođa odlučuje voditi i komunicirati (Northouse, 2018.). Stil vodstva se odražava na ponašanje vođe, stavove, te radnje utjecanja i usmjeravanja drugih. Stil vođenja ima veliki utjecaj na to kako vođa donosi odluke, komunicira očekivanja, motivira sljedbenike i stvara radno okruženje (Bwalya, 2023:180).

Stil vođenja izraz je liderskog pristupa vođenju. Odražava liderove preferencije, vrijednosti i uvjerenja o tome kako učinkovito voditi i utjecati na druge. Postoji nekoliko stilova vodstva i ti različiti stilovi vodstva mogu utjecati na dinamiku, produktivnost i kulturu unutar organizacije ili grupe na nekoliko različitih načina. Stilovi vođenja su klasifikacije kako se osoba ponaša dok usmjerava, motivira, vodi i upravlja grupama ljudi.

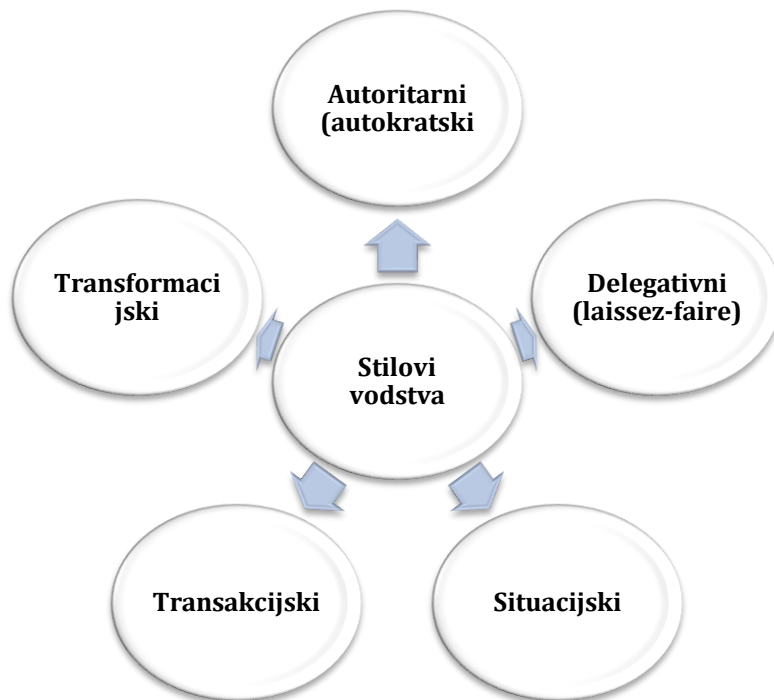
Postoji mnogo stilova vođenja. Neki od najčešće raspravljanih uključuju:

- autoritarni (autokratski),
- participativni (demokratski),
- delegativni (laissez-faire),
- transformacijski,
- transakcijski i
- situacijski.

Prethodno navedeni stilovi vođenja prikazani su na slici 1.

### **Grafički prikaz 1.**

#### *Najčešći stilovi vođenja*



Izvor: Samostalna izrada prema

Kao što prikazuje slika 1., veliki vođe mogu potaknuti političke pokrete i društvene promjene. Oni također mogu motivirati druge da rade, stvaraju i inoviraju. Kada se počne smatrati neke od ljudi za koje se smatra izvrsnim vođama, odmah se može vidjeti da često postoje velike razlike u tome kako svaka osoba vodi. Istraživači su razvili različite teorije i okvire koji omogućuju da se bolje identificira i razumije različite stilove vodstva (Bwalya, 2023:181). U nastavku se svaki stil vodstva pojedinačno razmatra pri čemu se naglašavaju prednosti i mane.

### 2.1.2. Transformacijski stil vođenja

Transformacijsko vodstvo je stil vodstva u kojem vođa nadahnjuje i motivira svoje sljedbenike da postignu iznimne rezultate. Postiže to stvaranjem vizije, postavljanjem visokih očekivanja i izazivanjem sljedbenika da premaše svoje vlastite interese zadobit organizacije ili društva u cjelini (Collins, 2014). Transformacijski lideri fokusiraju se na transformaciju pojedinaca i organizacija poticanjem kreativnosti i promicanjem osobnog rasta.

Transformacijsko vodstvo fokusira se na transformaciju poslovanja ili timova kroz nadahnjivanje članova da se neprestano usavršavaju i postižu ciljeve koje su možda smatrali nedostižnima. Riječ je o poticanju ljudi da prepoznaju i dosegnu svoj puni potencijal, motivirajući ih da prijeđu granice svojih mogućnosti i ostvare izvanredne rezultate. Transformacijski lideri očekuju najbolje od svog tima i guraju ih dosljedno sve dok njihov rad, životi i poslovanje ne prođu kroz transformaciju ili značajno poboljšanje. Transformacijsko vodstvo odnosi se na njegovanje promjena u organizacijama i ljudima. Transformacija se provodi motiviranjem članova tima da izađu izvan svoje zone udobnosti i postignu puno više od svojih percipiranih sposobnosti. Da bi bili učinkoviti, transformacijski lideri trebaju posjedovati visoku razinu integriteta, emocionalnu inteligenciju, zajedničku viziju budućnosti, empatiju i dobre komunikacijske vještine.

Takav stil vodstva često se povezuje s organizacijama koje su visoko orijentirane na rast i koje pomiču granice u inovacijama i produktivnosti. Praktično, takvi lideri imaju tendenciju davati zaposlenicima zadatke koji postaju sve teži i rokove koji postaju sve kraći kako vrijeme prolazi. Međutim, transformacijski lideri riskiraju gubitak traga o pojedinačnim krivuljama učenja jer neki članovi tima možda neće dobiti odgovarajuće podučavanje i vodstvo kako bi prošli kroz izazovne zadatke. U isto vrijeme, transformacijski lideri mogu dovesti do visoke produktivnosti i angažmana kroz zajedničko povjerenje i viziju između lidera i zaposlenika.

Bass i Riggo (2006) su kao glavne značajke i karakteristike transformacijskog vodstva istaknuli kako transformacijski lideri imaju jasnu viziju onoga što žele postići. Učinkoviti su komunikatori koji učinkovito artikuliraju svoju viziju svojim sljedbenicima, oni nadahnjuju i motiviraju druge pružajući uvjerljiv budućni smjer. Oni su također u mogućnosti stvoriti pozitivno i motivirajuće okruženje. Transformacijski lideri su vođe ili pokretači promjena, ali su i empatični, odnosno razumiju potrebe i brige svojih sljedbenika. Potiču kreativnost i inovativno razmišljanje, izazivajući status quo i promičući nove ideje (Bwalya, 2023:182).

Transformacijsko vodstvo ima sljedeće prednosti:

- Transformacijski lideri nadahnjuju svoje sljedbenike da idu više od toga, što rezultira višim razinama motivacije i predanosti (Bassi Riggo, 2006).
- Postavljanjem visokih očekivanja i poticanjem inovacija, transformacijski lideri mogu potaknuti svoje timove ili organizacije da postignu izvanredne rezultate (Kouzes i Posner, 2017).
- Transformacijski lideri stvaraju pozitivno i podržavajuće radno okruženje koje promiče suradnju, kreativnost, osjećaj i svrhu (Northouse, 2018). Poznato je da stvaraju sveobuhvatno radno okruženje.
- Transformacijski lideri su lideri promjena, oni vode i pokreću promjene u organizacijama ili društvima. (Collins, 2014.).

Značajni nedostaci transformacijskog vodstva uključuju:

- Transformacijsko vodstvo uvelike se oslanja na utjecaj vođe, a ako je vođa odsutan ili ne uspije pružiti odgovarajuće smjernice, može negativno utjecati na sljedbenike (Bass i Riggo, 2006). Sljedbenici se često pretjerano oslanjaju na vođino vodstvo i donošenje odluka.
- Transformacijski lideri mogu postaviti iznimno visoka očekivanja, što dovodi do povećanog stresa i izgaranja među njihovim sljedbenicima (Bassi Riggo, 2006). I vođe se suočavaju s izgaranjem jer ulažu previše vremena i energije u podršku i razvoj svojih sljedbenika.
- Budući da se neki pojedinci prirodno opiru promjenama, mogu se opirati viziji transformacijskog vođe ili im se teško prilagoditi na stalne promjene i izazove (Kouzes i Posner, 2017). Ideje vođe mogu jednostavno naići na otpor.

Bass i Riggo (2006.) naglašavaju kako je transformacijsko vodstvo najprikladnije za okruženja koja zahtijevaju inovativnost, prilagodljivost i snažan fokus na osobni razvoj. Pogodan je za okruženja koja prolaze kroz promjene kao što su spajanja, akvizicije ili restrukturiranje organizacija.

Transformacijsko vodstvo često se identificira kao najučinkovitiji stil. Ovaj je stil prvi put opisan tijekom kasnih 1970-ih, a kasnije ga je proširio istraživač Bernard M. Bass. Transformacijski lideri sposobni su motivirati i nadahnuti sljedbenike te usmjeriti pozitivne promjene u grupama. Ovi su vođe obično emocionalno inteligentni, energični i strastveni. Oni nisu samo predani pomaganju organizaciji u postizanju svojih ciljeva, već i pomaganju članovima grupe da ispune svoj potencijal. Istraživanja pokazuju da ovaj stil vođenja rezultira većim učinkom i većim zadovoljstvom grupe nego drugi stilovi vođenja. Jedna je studija također otkrila da je transformacijsko vodstvo dovelo do boljeg blagostanja među članovima grupe (Bass, 2009).

### 2.1.3. Transakcijski stil vođenja

Transakcijsko vodstvo je pristup koji se fokusira na odnos razmjene između vođa i sljedbenika (Northouse, 2018). U ovom stilu vođenja, vođa održava stabilnost i postiže ciljeve kroz sustav nagrađivanja i kažnjavanja. Za svaku dobru uspješnost, vođa daje nagrade (kao što su bonusi, poboljšane plaće, promaknuća i priznanja), dok loša izvedba prima kazne (poput degradiranja, pisma upozorenja, ukora, smanjenja plaće i otkaza).

Transakcijsko vodstvo je kratkoročnije i najbolje se može opisati kao vrsta transakcije "davanja i uzimanja". Članovi tima pristaju slijediti svog vođu pri prihvaćanju posla; dakle, to je transakcija koja uključuje plaćanje za pružene usluge. Zaposlenici su nagrađeni za točno onaj posao koji bi obavili. Ako ispunite određeni cilj, dobit ćete bonus koji vam je obećan. To je osobito slučaj u poslovima prodaje i marketinga

Transakcijsko vodstvo utvrđuje uloge i odgovornosti za svakog člana tima i potiče da se posao završi prema planu. Postoje slučajevi u kojima se programi poticaja mogu primijeniti iznad redovne plaće. Osim poticaja, postoje i kazne koje reguliraju način rada.

Transakcijsko vođenje je izravniji način vođenja koji eliminira zbrku između vođe i podređenog, a zadaće jasno navodi vođa. Međutim, zbog svog krutog okruženja i izravnih očekivanja, može obuzdati kreativnost i inovativnost. To također može dovesti do manjeg zadovoljstva poslom i velike fluktuacije zaposlenika.

Kouzes i Posner (2017) te Bass i Riggio (2006), raspravljali su o značajkama i karakteristikama transakcijskog vodstva kao jasno definirana očekivanja. Transakcijski lideri postavljaju jasna očekivanja i osiguravaju da svi razumiju ta očekivanja. U skladu s očekivanjima, voditelji transakcija također daju dobro definirane nagrade i kazne svojim sljedbenicima na temelju ispunjavanja postavljenih ciljeva izvedbe. Ovaj stil vodstva temelji se na odnosu razmjene, odnosno nagrada za dobar učinak i kazna za lošu izvedbu. Voditelji transakcija pomno prate učinak svojih timova i interveniraju kada dođe do odstupanja kako bi se osigurala usklađenost s utvrđenim standardima. Ova vrsta vodstva usmjerena je na postizanje ciljeva.

Prednosti transakcijskog stila vođenja su:

- Jasna očekivanja: Transakcijski lideri postavljaju specifične ciljeve i standarde izvedbe, dajući jasnoću svojim sljedbenicima o tome što se od njih očekuje. Pomaže sljedbenicima i članovima tima da jasno znaju što se od njih očekuje (Northouse, 2018.).
- Ovaj pristup vodstvu promiče učinkovitost i produktivnost naglašavajući poštivanje utvrđenih procedura i standarda (Judge, 2004.).

- Ovaj stil vođenja usmjeren je isključivo na postizanje ciljeva (Podsakoff, 2000.).
- Transakcijski lideri donose odluke učinkovito, oslanjajući se na uspostavljene protokole i sustave (Bass, 2003.)
- Transakcijsko vodstvo obeshrabruje kreativnost i inovativnost jer je fokus prvenstveno na sastancima unaprijed određene ciljeve (Yukl, 2018).

Nedostatak dugoročne motivacije jer nagrade i kazne koje osiguravaju transakcijski vođe mogu se primarno usredotočiti na kratkoročne ciljeve, potencijalno dugoročno dovodeći do nedostatka održive motivacije među sljedbenicima (Judge et.al, 2004.). Transakcijski lideri mogu imati problema s prilagodbom okruženjima i okolnostima koje se brzo mijenjaju ili neočekivanim izazovima zbog oslanjanja na utvrđena pravila i procedure (Judge et.al, 2004.).

Transakcijski stil vodstva odnos vođa-sljedbenik promatra kao transakciju. Prihvatanjem položaja člana grupe, pojedinac je pristao poslušati vođu. U većini situacija to uključuje odnos poslodavac-zaposlenik, a transakcija se fokusira na sljedbenika koji obavlja tražene zadatke u zamjenu za novčanu naknadu. Jedna od glavnih prednosti ovog stila vođenja je da stvara jasno definirane uloge (Hussain, Lei i Akram, 2017).

Ljudi znaju što se od njih traži i što će dobiti u zamjenu. Ovaj stil omogućuje vođama da ponude puno nadzora i usmjeravanja, ako je potrebno. Članovi grupe također mogu biti motivirani da rade dobro kako bi dobili nagrade. Jedan od najvećih nedostataka je to što transakcijski stil guši kreativnost i neuobičajeno razmišljanje (Kark, i sur. 2017).

#### 2.1.4. Autokratski stil vođenja

Autokratsko vodstvo, također poznato kao autoritarno vodstvo je sustav vodstva u kojem vođa ima apsolutnu moć i donosi odluke bez ikakvog doprinosa sljedbenika (Pearce i Sims, 2002.). Vođa ima potpunu kontrolu nad procesom donošenja odluka i obično očekuje strogo pridržavanje smjernica i uputa od strane podređenih. Autokratsko vodstvo je izravna suprotnost demokratskom vodstvu. U ovom slučaju, vođa donosi sve odluke u ime tima bez ikakvog unosa ili prijedloga od njih. Vođa ima svu ovlast i odgovornost, te on ima apsolutnu moć i diktira sve zadatke koje treba poduzeti. Nema konzultacija sa zaposlenicima prije donošenja odluke. Nakon donošenja odluke, očekuje se da će svi podržati odluku koju je donio voditelj. Često postoji određena razina straha tima od vođe.

Autokratski tip stila vodstva potiče nezadovoljstvo zaposlenika jer većina odluka ne bi bila u interesu zaposlenika. Primjer može biti jednostrano povećanje radnog vremena ili promjena drugih radnih uvjeta nepovoljnih za zaposlenike, ali koje je vodstvo napravilo radi povećanja proizvodnje. Bez konzultacija sa zaposlenicima, menadžer možda neće biti u potpunosti svjestan zašto se proizvodnja ne

povećava, pa pribjegava prisilnom povećanju radnog vremena. To može dovesti do stalnog izostajanja s posla i velike fluktuacije zaposlenika .

Međutim, autokratsko vodstvo može biti učinkovit pristup u slučajevima kada je vođa iskusan i upoznat s okolnostima koje okružuju predmetnu odluku i kada odluku treba donijeti brzo. Postoje i drugi slučajevi u kojima je također idealno, primjerice kada odluka ne zahtijeva timski doprinos ili dogovor kako bi se osigurao uspješan ishod.

Pearce i Sims (2002) te Sosik i Dinger (2007) opisali su značajke i karakteristike autokratskih vođa. Autokratski vođe donose sve odluke neovisno, bez ikakvog unosa ili povratne informacije od svojih sljedbenika. Takvi vođe pomno prate i kontroliraju rad svojih podređenih, često dajući detaljne upute i pažljivo nadzirući zadatke svojih podređenih. Autokratski vođe očekuju strogo pridržavanje pravila i procedura, ostavljajući malo ili nimalo prostora za pojedince inicijativa ili samostalno odlučivanje. Vođa ima apsolutnu kontrolu nad timom i očekuje od članova tima da slijede upute bez pitanja.

Prednosti autokratskog stila vodstva su navedene kao:

- Brzo donošenje odluka, tj. autokratski lideri mogu brzo donositi odluke budući da se ne moraju savjetovati s drugima, što može biti korisno u situacijama koje zahtijevaju trenutnu akciju (Yukl, 2013.).
- Jasan smjer, odnosno s autokratskim vodstvom, postoji jasan lanac zapovijedanja i dobro definirane uloge i odgovornosti, pružajući jasnoća sljedbenicima (Pearce i Sims, 2002).
- Prikladno u kriznim situacijama. Ovaj stil može biti učinkovit u kriznim situacijama u kojima je potrebno odlučno djelovanje, a vrijeme je ograničeno za konzultacije ili izgradnju konsenzusa (Sosik i Dinger, 2007).

Nedostaci autokratskog stila vođenja su:

- Autokratsko vodstvo guši kreativnost i inovativnost budući da je fokus prvenstveno na poštivanju uputa i procedura (Northouse, 2018.).
- Nedostatak uključenosti i sudjelovanja u donošenju odluka može dovesti do smanjenog morala zaposlenika, nezadovoljstva poslom i demotivacije (Pearce i Sims, 2002.).
- U autokratskom vodstvu, vođa drži većinu moći i znanja, stvarajući ovisnost onjichovu prisutnost i sposobnosti donošenja odluka (Sosik i Dinger, 2007).
- Poznato je da autokratski stil vodstva stvara napetu radnu okolinu koja je često iscrpljujuća za zaposlenike i dovodi do velike fluktuacije zaposlenika.

Autoritarno vodstvo najbolje je primijeniti u situacijama u kojima ima malo vremena za donošenje grupnih odluka ili u kojima je vođa član grupe koji ima najviše znanja. Autokratski pristup može biti



dobar kada situacija zahtijeva brze odluke i odlučne akcije. Međutim, ima tendenciju stvaranja disfunkcionalnog, pa čak i neprijateljskog okruženja, često sukobljavajući sljedbenike s dominantnim vođom (Cherry, 2023).

Autoritarni vođe često se opisuju kao osobe koje kontroliraju i zatvorene, no to previđa potencijalne pozitivne strane naglašavanja pravila, očekivanja poslušnosti i preuzimanja odgovornosti. Iako autoritarno vodstvo svakako nije najbolji izbor za svaku situaciju, ono može biti učinkovito i korisno u slučajevima kada sljedbenici trebaju puno smjernica i kada se pravila i standardi moraju slijediti doslovce. Druga često zanemarena prednost autoritarnog stila je sposobnost održavanja osjećaja reda.

#### 2.1.5. Laissez-faire stil vođenja

Laissez-faire vodstvo, koje se ponekad naziva i delegirano vodstvo, stil je vodstva u kojem vođa ima pristup bez ruku, minimalnu uključenost i dopušta sljedbenicima da donose odluke (Vecchio et.al, 2010.). Northouse (2018) primijetio je da laissez-faire vođe svojim sljedbenicima daju malo smjernica ili nadzora, dopuštajući im značajnu autonomiju i slobodu donošenja odluka i obavljanja zadataka. Laissez-faire vodstvo je točno definirano kao nepristrani ili pasivni pristup vodstvu. Umjesto toga, voditelji svojim članovima tima daju potrebne alate, informacije i resurse za obavljanje njihovih radnih zadataka. Stil vodstva „neka budu“ podrazumijeva da se vođa povuče i pusti članove tima da rade bez nadzora i slobodno planiraju, organiziraju, donose odluke, rješavaju probleme i dovrše dodijeljene projekte. Laissez-faire pristup vodstvu osnažuje zaposlenike koji su kreativni, vješti i samomotivirani. Razina povjerenja i neovisnosti koja se daje timu može se pokazati poticajnom i produktivnom te može dovesti do zadovoljstva poslom.

U isto vrijeme, važno je držati takav tip vodstva pod kontrolom jer brzo može doći do kaosa i zbrke ako tim nije organiziran. Tim može na kraju raditi potpuno drugačije stvari od onoga što vođa očekuje. Prema istraživanju, laissez-faire vodstvo najmanje zadovoljava i najmanje je učinkovito. Prema Sosik et.al (2004) i Northouse (2018), glavne značajke i karakteristike laissez-faire stila vođenja uključuju to što su laissez-faire lideri su zadovoljni kada sljedbenici ili članovi tima griješe. Unatoč tome što članovi ili sljedbenici griješe i imaju autonomiju, odgovornost i dalje pada na vođu.

Laissez-faire vođe izbjegavaju uplitanje u svakodnevne operacije i procese donošenja odluka, dopuštajući njihovim sljedbenicima da rade samostalno. Ovi vođe imaju povjerenje u vještine i stručnost svojih podređenih i vjeruju da su sposobni upravljati svojim zadacima i odgovornostima. Laissez-faire vođe osiguravaju potrebne resurse i podršku, ali se suzdržavaju od davanja izričitih uputa i pažljivo prate rad svojih sljedbenika.

Prednosti ovog stila vođenja uključuju:

- Laissez-faire vodstvo omogućuje sljedbenicima slobodu istraživanja novih ideja, eksperimentiranja i razmišljanja samostalno, njegujući kulturu kreativnosti i inovativnosti (Northouse, 2018.).
- Kao rezultat liderovog pristupa bez ruku, sljedbenici imaju priliku biti praktični. Ovo olakšava rast i razvoj.
- Davanjem autonomije i ovlasti za donošenje odluka, ovaj stil može osnažiti zaposlenike, povećati zadovoljstvo poslom i promicati osjećaj vlasništva (Sosik et.al, 2004.).
- Omogućuje brzo i brže donošenje odluka. Budući da se zaposlenicima ne upravlja na mikro nivou, oni su u mogućnosti donositi brže odluke (Vecchio et.al, 2010.).
- Prikladno za visoko kvalificirane timove: Laissez-faire vodstvo podržava iskusne i samomotivirane timove koji zahtijevaju malo nadzora i može napredovati u autonomnom radnom okruženju (Sosik et.al, 2004.).

Nedostaci laissez-faire stila vođenja su:

- Nedostatak smjera i jasnoće: Bez jasnih smjernica ili smjernica od strane voditelja, postoji rizik od zbunjenosti, nedostatka koordinacije i nedostatka usklađenosti s organizacijskim ciljevima (Vecchio et. al, 2010.).
- U najgorem slučaju, protivnici laissez-faire pristupa vodstvu tvrdili su da on predstavlja pasivnost ili čak potpuno izbjegavanje vodstva. Ipak, neki su tvrdili da neki vođe iskorištavaju ovaj stil kao način izbjegavanja odgovornosti za svoje sljedbenike ili neuspjehe članova tima.
- U nedostatku izravnog nadzora, nekim pojedincima može nedostajati potrebna motivacija ili disciplina, što dovodi do smanjene produktivnosti i učinka (Yukl, 2013.).
- Sljedbenici mogu zahtijevati vodstvo, povratne informacije i podršku svojih vođa, što možda nedostaje kod laissez-faire stila vodstva (Northouse, 2018).

Delegirani voditelji nude malo ili nimalo smjernica članovima grupe i prepuštaju donošenje odluka članovima grupe. Iako ovaj stil može biti koristan u situacijama koje uključuju visokokvalificirane stručnjake, on često dovodi do loše definiranih uloga i nedostatka motivacije. Laissez-faire vodstvo ima tendenciju rezultirati grupama koje nisu imale usmjerenja i članovima koji su jedni druge krivili za pogreške, odbijali prihvatiti osobnu odgovornost, manje napredovali i proizvodili manje posla (Cherry, 2023).

### 2.1.6. Karizmatični stil vođenja

Karizmatično vodstvo je pristup u kojem vođe inspiriraju i motiviraju svoje sljedbenike svojim osobnim šarmom i privlačnošću, kvalitete, vizija i uvjerljiva komunikacija (Conger i Kanungo, 1998).

Karizmatično vodstvo koristi karizmu za motiviranje i inspiriranje sljedbenika. Lideri koriste elokventne komunikacijske vještine kako bi ujedini tim prema zajedničkoj viziji. Međutim, zbog neodoljivog raspoloženja karizmatičnih vođa, oni sebe mogu vidjeti većim od tima i izgubiti pojam o važnim zadacima.

Karizmatični vođe često imaju uvjerljivu prisutnost, posjeduju izniman šarm i karizmu, te sposobnost da utječu, privlače i mobiliziraju sljedbenike. Prema Houseu i Shamiru (1993.) te Congeru i Kanungu (1998.), glavne značajke i karakteristike ovog pristupa vodstvu uključuju karizmatična prisutnost jer karizmatični vođe posjeduju privlačne osobnosti čime osvajaju svoje sljedbenike šarmom i samopouzdanjem.

Karizmatični vođe su vizionari i imaju jasan osjećaj za smjer. Oni učinkovito komuniciraju ovu viziju kao i njihovi sljedbenici. Oni su vješti komunikatori, koriste moćnu retoriku, pripovijedanje i emocionalnu privlačnost kako bi utjecali mobiliziraju svoje sljedbenike. Karizmatični vođe često pokazuju snažno samopouzdanje i optimizam (Bwalya, 2023:185).

Sljedeće su prednosti karizmatičnog stila vodstva:

- Karizmatični vođe potiču duboku lojalnost i predanost među svojim sljedbenicima, koji su motivirani raditi prema viziji i ciljevima vođe (House i Shamir, 1993.).
- Karizmatični vođe ističu se u komunikaciji. Njihov uvjerljivi komunikacijski stil omogućuje im prenošenje svoje vizije (Conger i Kanungo, 1998).
- Karizmatični vođe mogu stvoriti visoku razinu entuzijazma i energije, podižući moral i motivirajući da sljedbenici nadmaše očekivanja (Conger i Kanungo, 1998).

Nedostaci ovog pristupa vodstvu uključuju:

- Karizmatično vodstvo uvelike ovisi o osobnosti i prisutnosti vođe, što može stvoriti izazove ako je vođa odsutan ili ne može održati svoju karizmu (Northouse, 2018.).
- Sposobnosti uvjeravanja karizmatičnih vođa ponekad mogu dovesti do neupitne lojalnosti sljedbenika, potencijalno zaobilazeći kritičko mišljenje i zdravi skepticizam. To ostavlja prostor za potencijalnu manipulaciju sljedbenicima (Northouse, 2018).

- Jak utjecaj karizmatičnih vođa može se koristiti i za pozitivne i za negativne svrhe, a postoje rizik da će vođe iskorištavati svoje sljedbenike ili ostvarivati vlastiti interes umjesto općeg dobra (Bass i Riggio, 2006.).

Ovaj stil vodstva temelji se na osobnim kvalitetama i prisutnosti vođe. U nedostatku karizmatičnog vođe, nastaje praznina u vodstvu. Iz studija Northhousea (2018.) te Bassa i Riggia (2006.), karizmatično vodstvo je najprikladnije za okruženja koja zahtijevaju inspiraciju, viziju i sposobnost mobiliziranja i angažiranja sljedbenika. Primjećuje se u društvenim pokretima, masovnoj mobilizaciji organizacija u vremenima krize ili značajnih promjena.

#### 2.1.7. Situacijski stil vođenja

Situacijsko vodstvo je fleksibilan stil vođenja koji se prilagođava specifičnim potrebama i sposobnostima pojedinačnih sljedbenika ili grupa (Hersey at. el, 2013). Situacijski stil vođenja naglašava sposobnost vođe da procijeni situaciju (tj. spremnost ili razvoj razine svojih sljedbenika) i prema tome prilagoditi pristup vodstvu. Glavne značajke i karakteristike situacijskog vodstva prema su:

- Situacijski vođe procjenjuju razinu spremnosti svojih sljedbenika u smislu njihove kompetencije i predanosti određenom zadatku ili cilju, a zatim stil vođenja prilagoditi situaciji.
- Ovisno o razini spremnosti sljedbenika, situacijski lideri mogu usvojiti različite stilove vodstva, u rasponu od usmjeravanja i podučavanja do podrške i delegiranja.
- Situacijski lideri su prilagodljivi i fleksibilni, prilagođavajući svoje ponašanje vodstva na temelju promjenjivih potreba i razvoja svojih sljedbenika.
- Situacijsko vodstvo shvaća da različite situacije zahtijevaju različite pristupe vodstvu (Northouse (2013) i Hersey (2013)).

Prednosti situacijskog stila vođenja su:

- Učinkovito usklađivanje vodstva, jer prilagođavanjem stila vodstva na razinu spremnosti sljedbenika, situacijski lideri mogu pružiti odgovarajuću podršku i vodstvo, maksimizirajući individualnu i timsku izvedbu (Yukl, 2013.).
- Situacijsko vodstvo potiče razvoj sljedbenika pružanjem potrebne podrške, podučavanja i autonomije na svakoj razini spremnosti (Hersey at. el, 2013.)
- Razmatrajući specifične situacijske čimbenike i spremnost svojih sljedbenika, situacijski vođe mogu donositi informiranije odluke koje su u skladu s potrebama i sposobnostima njihovog tima (Yukl, 2013.)

Nedostaci ovog pristupa vodstvu su sljedeći:

- Procjena i prilagođavanje stila vođenja pojedinačnim sljedbenicima ili grupama može oduzimati puno vremena i zahtijeva visoku razinu emocionalne inteligencije i svijesti o situaciji (Hersey at. el, 2013.)
- Situacijsko vodstvo zahtijeva od vođa da poznaju različite stilove vođenja i da posjeduju sposobnost točno procijeniti spremnost – što može biti izazov za neke vođe (Northouse, 2013.)
- Stalno mijenjanje stilova vođenja na temelju situacije može dovesti do nedosljednosti u donošenju odluka i nejasnih očekivanja među sljedbenicima (Yukl, 2013.)

Situacijsko vodstvo, budući da je prilagodljiv i fleksibilan stil, najprikladnije je za okruženja koja prolaze kroz krizu ili izvanrednu situaciju, one koje karakteriziraju brze promjene i one koje zahtijevaju mnogo treninga i razvoja.

Situacijske teorije vodstva ističu značajan utjecaj okoline i situacije na vodstvo. Stilovi vodstva Herseya i Blancharda jedna su od najpoznatijih situacijskih teorija. Prvi put objavljen 1969., ovaj model opisuje četiri primarna stila vodstva, uključujući:

- govoriti ljudima što da rade,
- uvjeravanje sljedbenika da prihvate njihove ideje i poruke,
- omogućuje članovima grupe da preuzmu aktivniju ulogu u procesu donošenja odluka,
- zauzimanje pristupa vodstvu bez ruku i dopuštanje članovima grupe da donose većinu odluka, (Hersey i Blanchard, 1969).

Kasnije je Blanchard proširio izvorni Herseyjev i Blanchardov model kako bi naglasio kako razvojna razina i razina vještina učenika utječe na stil koji bi trebali koristiti vođe (Blanchard, Zigarmi, 2013): Blanchardov model stilova vodstva također opisuje četiri različita stila rukovođenja:

- Usmjeravanje : daje naredbe i očekuje poslušnost, ali nudi malo vodstva i pomoći,
- Treniranje : davanje puno naredbi, ali i puno podrške,
- Podrška : nudi dosta pomoći, ali vrlo malo smjernica,
- Delegiranje : nuđenje malo smjernica ili podrške.

### 2.1.8. Sluga stil vođenja

Vođenje sluge je stil vodstva koji je usmjeren na služenje potrebama drugih i davanje prioriteta dobrobiti i razvoju sljedbenika (Greenleaf, 2002). S ovim pristupom, vođe imaju za cilj podržati i osnažiti svoje sljedbenike, omogućujući im da dosegnu punu snagu i potencijal, uz postizanje organizacijskih ciljeva. Vođenje sluge uključuje da vođa prvo bude sluga timu prije nego postane vođa. Vođa sluge nastoji služiti potrebama svog tima iznad svojih. To je također oblik vođenja primjerom. Vođe sluge pokušavaju pronaći načine da razviju, uzdignu i inspiriraju ljude slijedeći njihovo vodstvo kako bi postigli najbolje rezultate.

Vođenje sluge zahtijeva vođe s visokim integritetom i velikodušnošću. Stvara pozitivnu organizacijsku kulturu i visok moral među članovima tima. Također stvara etičko okruženje koje karakteriziraju snažne vrijednosti i ideali. Međutim, drugi znanstvenici vjeruju da vodstvo sluge možda nije prikladno za natjecateljske situacije u kojima se drugi vođe natječu s vođama slugama. Vođe sluge mogu lako zaostati za ambicioznijim vođama. Stil vodstva sluge također se kritizira jer nije dovoljno agilna da odgovori na kratke rokove i organizacije ili situacije velike brzine.

Yukl (2013.) je u svom istraživanju istaknuo glavne značajke i karakteristike vodstva sluge kao usmjerenost na služenje. Vođe sluge daju prioritet potrebama svojih sljedbenika i aktivno im nastoje služiti, njegujući kulturu podrške, empatije i brige. Promiču osobni i profesionalni rast svojih sljedbenika, pružajući mentorstvo, vodstvo i prilike za razvoj vještina. Vođe sluga naglašavaju suradnju, timski rad i stvaranje osjećaja zajedništva među svojim sljedbenicima. Time se potiče poticajno i uključivo radno okruženje. Vođe sluge rade s visokim etičkim standardima i moralnim načelima.

Prednosti ovog pristupa vodstvu su:

- Vođenje sluge promiče osjećaj svrhe, pripadnosti i ispunjenja među sljedbenicima, što dovodi do većeg angažmana i zadovoljstva zaposlenika (Dierendonck i Patterson, 2015.).
- Davanjem prioriteta rastu i razvoju sljedbenika, vođe nadahnjuju i motiviraju sljedbenike na učinaku svom najboljem izdanju (Greenleaf, 2002).
- Ovaj stil vodstva potiče pozitivnu organizacijsku kulturu koja pruža podršku, izgrađenu na povjerenju, poštovanju i otvorenu komunikaciju (Sinek, 2014).
- Dajući prednost rastu i razvoju sljedbenika, vođe sluge mogu njegovati talentirane i motiviraneradne snage, pridonoseći dugoročnom uspjehu organizacije (Irving i Longbotham, 2007.)

Nedostaci stila vođenja sluge su:

- Vođenje sluge zahtijeva značajno vrijeme i ulaganja u podršku i razvoj sljedbenika, što može predstavljati izazove u okruženjima koja se brzo kreću ili vremenski ograničena (Greenleaf, 2002.).
- Vođe sluge moraju uspostaviti ravnotežu između zadovoljavanja potreba pojedinačnih sljedbenika i postizanja organizacijskih ciljeva, što može biti vrlo izazovno (Sinek, 2014.).
- U nekim slučajevima, sljedbenici mogu iskoristiti potporu i velikodušnost vođe sluge, što dovodi do potencijalne zlorabe resursa ili nedostatka odgovornosti (Greenleaf, 2002).
- Kada se potrebe različitih dionika sukobe, donošenje odluka postaje izazov za takve vođe (Irving i Longbotham, 2007)

Ovaj stil vodstva je najprikladniji za okruženja koja daju prioritet suradnji, osnaživanju i razvoju pojedinaca i timova. Vrlo je popularan u neprofitnim organizacijama i organizacijama društvenog sektora.

#### 2.1.9. Stil vođenja određivanja tempa

Stil vođenja određivanja tempa je sustav vodstva u kojem lideri postavljaju standarde visokih performansi za sebe i svoje sljedbenike (Goleman i dr., 2013.). Lideri vode primjerom, pokazujući izvrsnost i očekujući od svojih sljedbenika da zadovolje te iste standarde. Ovdje vođa daje primjer. Prema Northouseu (2013), lideri koji određuju tempo obično imaju jaku želju za postignućem i teže stalnom poboljšanju.

Goleman, Boyatzis i McKee (2013), primijetili su sljedeće značajke i karakteristike kao reprezentativne za vodstvo koje određuje tempo stila. Lideri koji određuju tempo postavljaju vrlo ambiciozne ciljeve kao i standarde učinka, očekujući da će sljedbenici slijediti primjer. Lideri koji određuju tempo sami demonstriraju željeno ponašanje i radnu etiku, služeći kao uzor sljedbenicima. Sljedbenici se vode primjerom vođe.

Vođe koje određuju tempo daju prioritet postizanju rezultata i usredotočuju se na postizanje visokokvalitetnih ishoda unutar potrebnih rokova. Ovo su prednosti vodstva koje određuje tempo:

- Lideri koji određuju tempo potiče svoje sljedbenike da rade najbolje što mogu, potičući ih da teže izvrsnosti i stalnom usavršavanju (Northouse, 2013.).
- Ovaj stil vođenja promiče osjećaj hitnosti i potiče brzu akciju, jer lideri koji određuju tempo postavljaju visoka očekivanja i rokove (Goleman et al., 2013).
- visoka razina učinka i stručnosti vođa koji postavljaju tempo mogu uliti povjerenje njihovim sljedbenicima i uspostaviti razinu vjerodostojnosti (Northouse, 2013.)

- Vođe koje određuju tempo – vode primjerom.

Nedostaci pristupa vodstvu određivanja tempa uključuju:

- Neumoljiva potraga za visokim standardima i brzo izvršenje može dovesti do povećanih razina stresa i izgaranja među sljedbenicima (Goleman at. el, 2013.)
- Lideri koji određuju tempo imaju tendenciju da se više fokusiraju na trenutne rezultate, a ne na dugoročne rezultate u razvoju svojih sljedbenika, potencijalno gušeći njihov rast i prilike za učenje (Goleman at. el, 2013.)
- Stalno nastojanje da se ispune očekivanja visokog učinka može stvoriti napeto i zahtjevno radno okruženje, potencijalno snižavajući moral i dovodeći do niskog zadovoljstva poslom (Northhouse, 2013.)

#### 2.1.10. Demokratski stil vođenja

Demokratsko vodstvo, također poznato kao participativno vodstvo, vrsta je pristupa vodstvu gdje vođa uključuje članove tima u procesu donošenja odluka, poticanje otvorene komunikacije i traženje konsenzusa o važnim stvarima (Yukl,2013). U ovom pristupu voditelj cijeni doprinose i ideje članova tima i sljedbenika, osnažujući ih da sudjeluju aktivno u oblikovanju ciljeva, strategija i operacija organizacije. Demokratsko vodstvo naglašava suradnju i uključenost od svih članova tima.

Avolio i Bass (2004.) promatraju značajke i karakteristike demokratskog vodstva kao uključivo donošenje odluka: demokratski čelnici vjeruju u vrijednost različitih perspektiva i nastoje uključiti članove tima u proces odlučivanja. Potiču otvorene rasprave, aktivno slušaju ideje i razmatraju višestruka stajališta prije stvaranja konačne odluke.

U demokratskom stilu vodstva, vođe njeguju zajedničku viziju i zajedničke ciljeve angažiranjem članova tima u definiranju smjera organizacije. To pomaže u izgradnji osjećaja vlasništva i predanosti među članovima tima. Demokratski čelnici održavaju otvorenu komunikaciju sa svojim članovima tima. Aktivno traže povratne informacije, žele osigurati redovita ažuriranja, te da svatko ima pristup informacijama potrebnim za svoje uloge.

Članovi tima pod demokratskim vodstvom ovlašteni su za preuzimanje inicijative, donošenje odluka i doprinosu rješavanja problema. Ova autonomija povećava motivaciju i potiče osjećaj odgovornosti za uspjeh organizacije. Demokratski čelnici njeguju okruženje povjerenja i poštovanja, cijeneći doprinose svakog člana tima. To potiče pozitivnu i suradničku radnu kulturu, gdje se članovi tima osjećaju cijenenima i potaknutima da izraze svoje ideje.



Prednosti demokratskog stila vođenja uključuju:

- Uključivanjem zaposlenika u donošenje odluka, demokratsko vodstvo povećava njihovu razinu angažmana i predanost ciljevima organizacije (Avolio i Bass, 2004.)
- Uključiva priroda ovog stila vodstva potiče članove tima da slobodno dijele svoje ideje, što dovodi do veće kreativnosti i inovativnih rješenja (Yukl, 2013).
- Poboljšano rješavanje problema: s različitim perspektivama, demokratski vođe mogu iskoristiti kolektivnu inteligenciju tima kako bi došla sveobuhvatnija i učinkovitija rješenja za izazove (Northouse, 2013.)
- Članovi tima osjećaju se cijenjenima i uključenima pod demokratskim vodstvom, što potiče osjećaj prijateljstva i suradnje među članovima tima (Avolio i Bass, 2004.)

Sustav demokratskog vodstva ima sljedeće nedostatke:

- Uključivanje više dionika u proces donošenja odluka može oduzimati puno vremena, što dovodi do sporije donošenja odluka u usporedbi s autokratskim stilovima (Northouse, 2013).
- U situacijama koje zahtijevaju brzu i odlučnu akciju, čisto demokratski pristup može rezultirati kašnjenjima ili neodlučnošću (Avolio i Bass, 2004.).
- S višestrukim mišljenjima, sukobi mogu nastati tijekom procesa donošenja odluka, zahtijevajući jake vještine rješavanja sukoba od vođe (Yukl, 2013.)

Demokratsko vodstvo obično je najučinkovitiji stil vodstva. Demokratski vođe daju smjernice članovima grupe, ali oni također sudjeluju u grupi i dopuštaju mišljenje drugih članova grupe. Sudjelujući vođe potiču članove grupe na sudjelovanje, ali zadržavaju posljednju riječ u procesu donošenja odluka. Članovi grupe osjećaju se uključenima u proces te su motiviraniji i kreativniji. Demokratski vođe imaju tendenciju da se sljedbenici osjećaju kao da su važan dio tima, što pomaže u poticanju predanosti ciljevima grupe (Cherry, 2023).

Demokratsko vodstvo je dakle usredotočeno na sljedbenike i da je učinkovit pristup kada pokušavate održati odnose s drugima. Ljudi koji rade pod takvim vođama obično se dobro slažu, podržavaju jedni druge i savjetuju se s drugim članovima grupe pri donošenju odluka. Demokratski stil vođenja je gdje vođa donosi odluke na temelju inputa primljenih od članova tima. To je suradnički i konzultativni stil vodstva gdje svaki član tima ima priliku doprinijeti usmjeravanju tekućih projekata. Međutim, vođa ima konačnu odgovornost za donošenje odluke. Demokratsko vodstvo jedan je od najpopularnijih i najučinkovitijih stilova vodstva zbog svoje sposobnosti da zaposlenicima na nižim razinama omogući glas, što ga čini jednako važnim u organizaciji. To je stil koji nalikuje načinu na koji se odluke donose u

prostorijama za sastanke poduzeća. Demokratsko vodstvo može kulminirati glasovanjem za donošenje odluka.

Demokratsko vodstvo također uključuje delegiranje ovlasti drugim ljudima koji određuju radne zadatke. Ono koristi vještine i iskustva članova tima u izvršavanju zadataka. Demokratski stil vođenja potiče kreativnost i angažman članova tima, što često dovodi do visokog zadovoljstva poslom i visoke produktivnosti. Međutim, uspostavljanje konsenzusa među članovima tima može biti dugotrajno i skupo, osobito u slučajevima kada se odluke moraju donijeti brzo.

#### 2.1.11. Ostali stilovi vodstva

Osim navedenih stilova vodstva javljaju se i drugi oblici. Birokratsko rukovodstvo je tip rukovođenja koji se vodi prema knjizi. Procesi i propisi slijede se u skladu s politikom bez prostora za fleksibilnost. Postavljaju se pravila o tome kako se posao treba obavljati, a birokratski vođe osiguravaju da članovi tima pažljivo slijede ove procedure. Ulaz zaposlenika razmatra vođa; međutim, odbija se ako nije u skladu s organizacijskom politikom. Nove ideje teku na kapaljku, a prisutna je i velika birokracija. Još jedna karakteristika je hijerarhijska struktura autoriteta koja implicira da moć teče od vrha prema dolje i dodjeljuje se formalnim titulama.

Birokratsko vodstvo često se povezuje s velikim, "stoljetnim" organizacijama u kojima je uspjeh postignut primjenom tradicionalnih praksi. Stoga predlaganje nove strategije u tim organizacijama nailazi na žestok otpor, osobito ako je nova i inovativna. Nove ideje se smatraju rasipničkim i neučinkovitim, ili čak potpuno riskantnim. Iako postoji manje kontrole i više slobode od autokratskog stila vodstva, još uvijek nema motivacije da budete inovativni ili da idete dalje. Ovaj stil vodstva nije prikladan za mlade, ambiciozne organizacije koje su na putu rasta. Birokratsko vodstvo prikladno je za poslove koji uključuju sigurnosne rizike ili upravljanje vrijednim predmetima kao što su velike količine novca ili zlata. Također je idealan za upravljanje zaposlenicima koji obavljaju rutinske poslove.

Vodstvo u stilu trenera uključuje prepoznavanje i njegovanje individualnih snaga i formuliranje strategija za tim kako bi se uklopio i dobro radio zajedno, kohezivno i uspješno.

Strateško vodstvo vodi glavne operacije tvrtke i koordinira njezine prilike za rast. Vođa može podržavati više slojeva zaposlenika u isto vrijeme.

Nijedan stil vodstva ne odgovara svim organizacijama ili situacijama. Osim toga, ne postoji jedan ispravan način vođenja, a možda će biti potrebno mijenjati različite stilove vođenja. Stoga je važno

poznavati sve stilove vođenja te njihove prednosti i nedostatke. Ispravan pristup vodstvu često određuju sljedeći čimbenici:

- Vrsta organizacije, tj. zrela ili orijentirana na rast
- Vrsta posla koji je uključen, tj. rutinski ili kreativni
- Razina iskustva i vještina tima
- Osobnost vođe (CFI Team, 2022).

Razmatranje gore navedenih čimbenika vjerojatno će odrediti odgovarajući stil vođenja koji treba usvojiti ili odgovarajuću kombinaciju određenih stilova vođenja. Stil vođenja koji vođa odabere igrati će ključnu ulogu u određivanju učinkovitosti i ishoda njihovog vođenja. Liderstvo se odnosi na proces utjecanja i vođenja drugih prema postizanju zajedničkog cilja ili vizije (Northouse, 2018).

Jednostavno rečeno, vodstvo je sposobnost inspiriranja, motiviranja i osnaživanja pojedinaca ili grupa da surađuju i učinkovito rade. Nizarudin (2017.) navodi da vodstvo obuhvaća širok raspon vještina, osobina i ponašanja, uključujući donošenje odluka, komunikaciju, strateško razmišljanje, empatiju i postavljanje vizije koje su vrlo ključne za svakog vođu.

## **2.2. ISTRAŽIVANJA O STILOVIMA VOĐENJA I NJIHOV UTJECAJ NA ZADOVOLJSTVO KORISNIKA DJEČJEG VRTIĆA**

Posao voditelja predškolske ustanove vrlo je složen i odgovoran, što iz toga proizlazi potreba posjedovanja brojnih vještina, znanja i vještina. Očekuje se uspješno obavljanje svih navedenih uloga u obrazovnoj ustanovi. Razvijeni međuljudski odnosi kao bihevioralna karakterna kategorija, (socijalne) kompetencije utječu na stil vođenja te sposobnost ravnatelja za uspješan rad u svom području odgovornosti. Zbog društvenih vještina koje se obično postiže komunikacijskim kanalima, važna je voditeljeva zapažaćka vještina i vlastiti utjecaj na zaposlenike kako bi mogli prepoznati i promovirati njihove potencijale. Razvojem i podrškom mogu se ostvariti programski ciljevi odgojno-obrazovne ustanove otvoreni, konzultativni i participativni stil vodstva (Majstorić, 2022).

### **2.2.1. Teorije vodstva karakteristične za odgojno-obrazovne ustanove**

Ravnatelj dječjeg vrtića mora imati osobnost ili osobine te sposobnosti i vještine da voditi obrazovnu ustanovu. Postoje tri stvari koje leže u temelju rođenja teorije vodstva prema Suhardanu i sur. (2012: 123) a to su: genetska teorija, društvena teorija i ekološka teorija.

- a) Genetska teorija je teorija koja objašnjava da ljudi postaju vođe jer od rođenja imaju talent za vođu i doista su predodređeni za vođu;
- b) Socijalna teorija, koja je teorija koja kaže da se vođa mora formirati, ne pojavljuje se i ne predodređuje samo kao vođa, dakle vođa postaje vođom procesom obrazovanja i obuke;
- c) Ekološka teorija, koja je teorija koja je kombinacija dviju gornjih teorija, u kojoj se objašnjava da osoba postaje vođa jer se njen talent od rođenja zatim razvija obrazovanjem i obukom na koje također utječe okolina okoliš.

Prema Robbinsu (2007: 172), u vodstvu postoji nekoliko ponašanja koja poznajemo, ali općenito se dijele na tri, a to su:

- Demokratsko, uključivanje podređenih, delegiranje ovlasti i poticanje sudjelovanja. Ovaj stil vodstva pretpostavlja da su mišljenja ljudi mnogo bolja od njihovih vlastitih mišljenja, osim toga to će imati utjecaja na njihove odgovornosti za provedbu.
- Autokratski, diktiraju metode rada, centraliziraju donošenje odluka i ograničavaju sudjelovanje. Ovaj stil obično koriste vođe s visokim statusom, osobe koje imaju moć i imaju sposobnost donošenja odluka.

- Laissez-faire (besplatno), daje grupi slobodu donošenja odluka u dovršetku posla. U ovom stilu vođa će prepustiti donošenje odluka interesima grupe, ono što je najbolje prema grupi je odluka vođe.

U vođenju formalne obrazovne ustanove, stil vođenja je karakteristika vođe. Jedan od faktora uspjeha formalne obrazovne institucije je stil vođenja načelnika. Iz opisa, stav nastavnika koji se želi usavršavati u stilu vođenja je radna disciplina.

Rane godine djetinjstva, od rođenja do šeste godine, su nedvojbeno najvažnije godine u razvoju pojedinca (Davies, 2011; Shonkoff i Phillips, 2000). Rane godine djetinjstva su ključne godine jer one određuju mnogo toga što će se kasnije dogoditi u životu. Opisuju se kao "kritične godine", "doba temelja" i „odlučujuća dob formacije“. Ove kvalitete kada se ispravno razvijaju u oblik cjelokupne perspektive pojedinca i pripremljenosti za život. Brojni nalazi istraživanja pokazuju da se temelji ljudske inteligencije izgrađuju upravo tijekom ranog djetinjstva.

Svjesnost značajne uloge ranog djetinjstva u životu i budućnosti pojedinca nužno je omogućiti visoku kvalitetu ranog obrazovanja u djetinjstvu. Visoka kvaliteta obrazovanja u djetinjstvu je ono koje promiče intelektualni, jezični, fizički, društveni i emocionalni razvoj. Važnost pružanja kvalitetnog ranog obrazovanja male djece priznato je od strane vlade diljem svijeta potičući ih na formuliranje politike u skladu s suvremenim razvojem. Nastoji se stalno poboljšavati isporuku kvalitetnog odgoja i obrazovanja kroz nove nastavne strategije, pristupe i aktivnosti, korištenje tehnologije i poboljšanje okoline za učenje (Igoy–Escalona, 2022).

### 2.2.2. Karakteristike ravnatelja dječjeg vrtića

Obrazovanje je nastojanje da se stekne znanje, uvid, vještine i određena stručnost kod pojedinaca kako bi se razvili kao ljudska razina kako bi se mogli nositi sa svim promjenama koje se događaju tijekom života. Razvoj svijeta obrazovanja iz godine u godinu uvijek je doživljavao promjene koje su u skladu s izazovima i preprekama u pripremi kvalitetnih ljudskih resursa koji su konkurentni u eri globalizacije. Jedan od problema s kojima se suočava je niska kvaliteta obrazovanja na svim razinama.

Voditelj obrazovne ustanove je ravnatelj koji mora biti odgovoran za napredak obrazovno odgojne ustanove koju vodi. Od ravnatelja se zahtijevaju različite sposobnosti, kako vezane uz pitanja upravljanja tako i vođenja, kako bi mogli razvijati i unaprijediti svoje ustanove učinkovito, neovisno, produktivno i odgovorno. Ovi uvjeti zahtijevaju zadatke koje mora izvršavati obrazovno osoblje u skladu sa svojim

ulogama i funkcijama, u rasponu od makro razine do mikro razine, odnosno odgoj obrazovanja na razini vrtića.

Kako bi izvršili postavljene upravljačke zadatke i također odgovorili na promjenjive zahtjeve u ovom trenutku, ravnatelji moraju imati snažno vodstvo kako bi mogli učinkovito provoditi različite programe koje potiču. To je zato što ravnatelj nije odgovoran samo za upravljanje zaposlenicima, već mora uspostaviti i odnos sa širom društvenom zajednicom. Provedba ovih odgovornosti zahtijeva od ravnatelja da ima vještine rukovođenja i vještine koje se moraju pripremiti od imenovanja ravnatelja. U obrazovanju u ranom djetinjstvu kroz formalno obrazovanje, osnovno obrazovanje i srednje obrazovanje. Razina uspješnosti u obavljanju poslova naziva se pojam „razina uspješnosti“ ili razina rada.

Karwati i Priansa (2013: 40), navode da rad u dječjem vrtiću uključuje nekoliko stvari kao što su kvaliteta, razina vještina, kulturna i obrazovna pozadina, stavovi, interesi i motivacija, disciplina, radna etika, struktura rada, stručnost i dob generacijskog rada. Jedan od kriterija poučavanja je disciplina. Disciplina se može tumačiti kao čin koji je ispravan i reguliran. Svrha same discipline je formiranje dobrog ponašanja i može postati navika. Potreba za disciplinom kako bi svako ljudsko biće moglo razviti svoj stav poslušnosti, svijest o svojim obavezama i razviti moral.

Vještine ega su osobne vještine. Tu spadaju, primjerice, svijest o vlastitim snagama i slabostima, sposobnost unošenja vlastite osobnosti i vrijednosti u posao, osjećaj odgovornosti, strukturiranje vlastitog djelovanja, tj. usmjerenog i organiziranog postupanja i spremnost na samorefleksiju.

Tehničke vještine su tehničke vještine koje je netko stekao tijekom života kako bi mogao obavljati neku aktivnost. Naravno, ovo prvo zahtijeva odgovarajuću stručnu ili akademsku kvalifikaciju. Osim toga, računaju se znanja iz različitih područja struke, kao što su pedagoška znanja, znanja iz područja upravljanja kvalitetom, radnog prava, metodološke kompetencije i upravljanja kadrovima ili usmjerenost na korisnike. Socijalne vještine uključuju sve vještine koje se odnose na međuljudsku interakciju – primjerice, empatiju kao i sposobnost komunikacije.

Ravnatelj dječjeg vrtića je funkcionalna figura odgojitelja koji imaju zadaću vođenja formalnih obrazovnih institucija u kojima se odvija proces poučavanja i učenja ili mjesto interakcije između odgojitelja koje provodi nastavu s učenicima koji primaju nastavu. Riječ vodstvo iz formule podrazumijeva široko značenje, odnosno sposobnost pokretanja svih resursa koji postoje u formalnoj obrazovnoj instituciji tako da se mogu maksimalno iskoristiti za postizanje navedenih ciljeva. U praksi odgojno-obrazovnih ustanova riječ voditi sadrži konotacije kretanja, usmjeravanja i dr.

Mulyasa (u Karwati i Priansa, 2013: 38) sugerira da je "uspjeh obrazovanja uvelike određen uspjehom ravnatelja u upravljanju obrazovnim osobljem koje je dostupno u vrtiću. Ravnatelj dječjeg vrtića jedna je od sastavnica obrazovanja koja utječe na rad odgajatelja. Ravnatelj dječjeg vrtića odgovoran je za organiziranje odgojno-obrazovnih aktivnosti, školsku upravu, podučavanje drugih odgajatelja te korištenje i održavanje objekata i infrastrukture. To je važno u skladu sa sve složenijim zahtjevima zadataka institucija formalnog obrazovanja, koji zahtijevaju djelotvorniju i učinkovitiju podršku u radu. Osim toga, razvoj znanosti i tehnologije, kao i umjetnosti i kulture koji se primjenjuju u obrazovanju u školama također teže napredovanju, zahtijevajući stoga stručno ovladavanje.

Voditelji vrtića suočavaju se s brojnim zadacima. Uz administrativne poslove poput fakturiranja, kadrovske planiranja i po potrebi računovodstva, tu su i organizacijski poslovi. Potrebno je izraditi planove rasporeda i održati razgovore s osobljem. Odnosi s javnošću, društveno umrežavanje i razvoj zaposlenika također su u opisu poslova voditelja vrtića.

Svaki ravnatelj dječjeg vrtića suočen je s izazovom usmjerenog, planskog i održivog razvoja odgoja i obrazovanja. Ravnatelj dječjeg vrtića kao najviši voditelj koji je vrlo utjecajan i određuje napredak formalnih obrazovnih institucija mora imati administrativne vještine, imati visoku predanost i biti fleksibilan u obavljanju svojih dužnosti. Rukovodstvo dobrog voditelja vrtića mora biti sposobno izvršavati svoje dužnosti i moći težiti povećanju rada kroz programe jačanja kapaciteta odgojno-obrazovnog osoblja (UAGC, 2022).

Liderstvo je neophodno u svakom poslu ili industriji, ali u području obrazovanja u ranom djetinjstvu, vaša odgovornost i utjecaj kao vođe protežu se mnogo dalje od onoga s čime bi se obično suočili u profesionalnom okruženju. Kao lider u obrazovanju u ranom djetinjstvu određuje ton osoblju i djeci pod ravnateljevim nadzorom. U tu svrhu, taj će se utjecaj mjeriti godinama koje dolaze, stoga je ključno da dosljedno procjenjuje i poboljšava svoj stil vođenja.

### 2.2.3. Četiri uobičajena stila vođenja u ranom obrazovanju

Vodstvo i menadžment jednako su važni u održavanju i održavanju visokih standarda u ustanovama za odgoj i skrb u ranom djetinjstvu i stvaranju poticajnog okruženja za osoblje i za djecu. Vodstvo u skrbi za djecu omogućuje radnicima pružanje najboljih usluga, čime pozitivno utječe na razvoj učenja i dobrobit djece. Učinkovito vodstvo i upravljanje u skrbi za djecu također smanjuje izostanak s posla i fluktuaciju osoblja. Voditelj može biti svatko tko može motivirati i inspirirati ljude oko sebe. Liderstvo leži u ponašanju koje je također poznato kao „karakter“. Dobar vođa daje primjer, ali najbolji vođe

nikada ne prestaju rasti. To je zato što vođi nisu važne njihove vještine, radi se o tome koliko dobro mogu utjecati na druge. Glavna je razlika u tome što se upravljanje svodi na organiziranje. Liderstvo je inspiriranje drugih i usmjeravanje organizacije prema ambicioznim zajedničkim ciljevima.

Menadžment je sklon koristiti racionalno razmišljanje, planiranje i izvršenje za postizanje specifičnih rezultata rada. Vodstvo teži emocionalnijim aspektima pomaganja ljudima da rade optimalno i povezano je s individualnom osobnošću i autentičnošću. Ali kada se spoje, vodstvo i menadžment u skrbi za djecu stvaraju inspirativan i dobro organiziran program. Iako postoji niz stilova vodstva, u nastavku će se obrazložiti četiri stila vodstva koja su uobičajena za područje odgoja i obrazovanja.

1. Instrukтивно vodstvo je jedan od čestih stilova vodstva u obrazovanju. Nastavno vodstvo izaziva da se odredi dnevni red i uspostavite najbolje prakse za one koji su zaposlenici. U okruženju obrazovanja u ranom djetinjstvu to znači definiranje misije za vaše osoblje, postavljanje ciljeva, praćenje napretka i nadgledanje izvršenja strategija učenja. Kako bi osigurali da je stil vođenja učinkovit, mora se stalno davati povratne informacije i posvetiti se uklanjanju neučinkovitosti i prepreka kako bi se osoblje moglo poboljšati.
2. Vodstvo sluga je također jedan od uobičajenih stilova vodstva u obrazovanju. Ideja da stil vođenja počinje riječju „sluga“ može biti zbunjujuća, ali upravo je to ono što je vođenje sluga želja za služenjem i stavljanje potreba drugih na prvo mjesto. U području obrazovanja u ranom djetinjstvu to znači usmjeriti sve svoje napore na poboljšanje života učenika i zajednice u kojoj uče i igraju se. Učinkoviti voditelji sluga postaju uzori studentima i osoblju, pri čemu svi uče važnost suosjećanja, brige i izgradnje povjerenja. Čineći ono što se može kako bi pomogli poboljšanju života osoblja, čini se sve kako bi se osjećali cijenjenima, što bi moglo dovesti do većeg zadržavanja zaposlenika i zadovoljstva poslom.
3. Transakcijsko vodstvo ili transakcijski stil vodstva naglašava poboljšanu izvedbu kroz nagrade i bonuse. Kada se primijeni na obrazovanje u ranom djetinjstvu, osoblje i učenici se potiču da daju sve od sebe na zadacima, zadacima i testovima, te primaju nagrade na temelju rezultata. Za djecu nagrade mogu biti grickalice/poslastice, verbalna pohvala, igranje s igračkama ili uređajima i drugi oblici pozitivnog potkrepljenja. Za osoblje to može značiti posebnu nagradu ili priznanje, ručak, darovnu karticu ili druge nagrade.
4. Transformacijsko vodstvo tj. transformacijski lideri uvijek izazivaju zaposlenike da se poboljšaju kombinacijom inspiracije, motivacije i ohrabrenja. Isti se principi mogu primijeniti na okruženje ranog djetinjstva, gdje tim podučavateljima da preuzmu odgovornost za sebe i potičete ih da rastu kroz kurikulum učenja i igre. Osoblje će također biti motivirano ako se potiče okruženje suradnje i inovacija, a pritom se daje primjer (UAGC, 2022).



Nacionalna udruga za obrazovanje male djece (UAGC, 2022). podržava model nazvan „Utjecaj upravitelja u ranom djetinjstvu“ kako bi pokazao kako prakse vodstva i upravljanja utječu na razvoj i učenje učenika kroz tri ključna područja:

1. Organizacijska kultura i klima jer bilo da ima vodeću poziciju u školi ili ustanovi za brigu o djeci, voditelj određuje ton organizacijske kulture. Odgajatelj će pozitivno ili negativno reagirati na stil vođenja, a to bi moglo utjecati na način na koji komuniciraju s djecom.
2. Prakse podučavanja, odnosno kao voditelja vrtića odluke koje se odnose na zapošljavanje, nadgledanje i razvoj osoblja uvelike će utjecati na uspjeh organizacije, što zauzvrat utječe na uspjeh djece.
3. Angažman obitelji, jer za razliku od drugih područja, obrazovanje postavlja kao izazov da se izgrade odnosi sa učenicima i njihovim obiteljima, osim sa svojim osobljem. Morase naučiti kako upravljati očekivanjima i razviti politike koje poštuju različite obiteljske strukture, uključuju roditelje i skrbnike u odluke koje se odnose na njihovu djecu i redovito traže povratne informacije od obitelji o kvaliteti dječjih iskustava (UAGC, 2022).

#### 2.2.4. Uloga vodstva u vrtićima

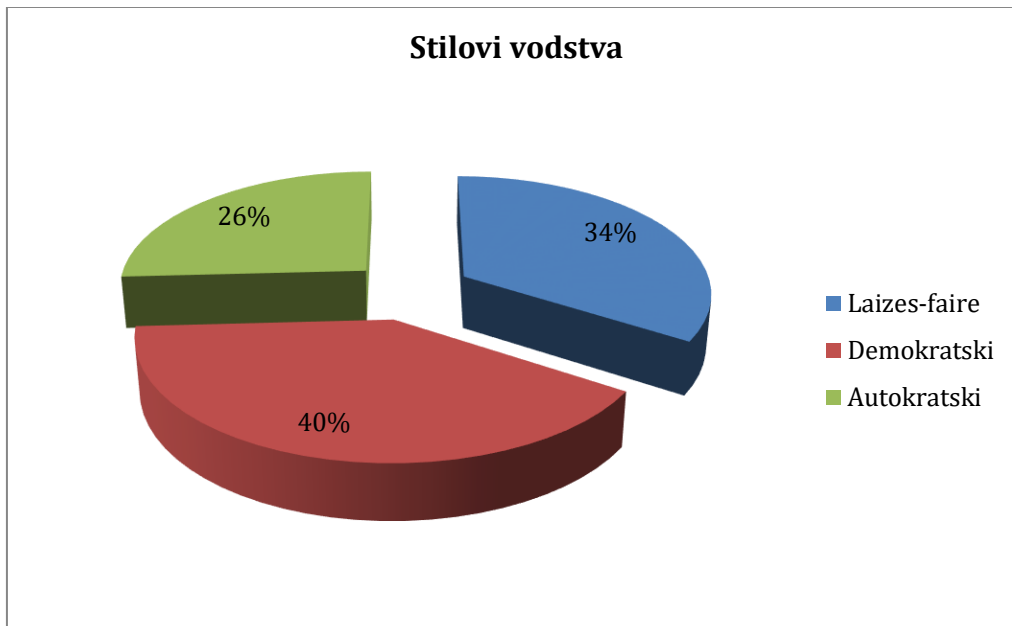
Uvriježeno je mišljenje kako vodstvo i upravljanje nisu isto, tako da se ne mora imati nadzornu ulogu da bi se smatrali vođom u obrazovanju u ranom djetinjstvu. Odgajatelji su, na primjer, vođe u očima djece uglavnom zato što su oni ti koji s njima najviše komuniciraju na dnevnoj bazi.

Smatra se kako voditelj u obrazovnoj ustanovi ipak treba imati određene karakteristike. Karakteristike lidera u obrazovanju u ranom djetinjstvu svakako su vezane uz iskrenu ljubav prema djeci i vjerovanje da može napraviti pozitivnu promjenu. Lideri mogu vidjeti širu sliku i sposobni su okupiti druge iza svojih ideja i ciljeva. Ako posjedujete bitne vještine vodstva – komunikaciju, motivaciju, kritičko razmišljanje, između ostalog – i želite napraviti pozitivne promjene u obrazovanju u ranom djetinjstvu, vaš je put jasan (UAGC, 2022).

Općenito, tri najpoznatija stila vodstva ravnatelja vrtića su autokratsko, demokratsko i laissez faire vodstvo stilovi što je prikazano na grafičkom prikazu<sup>2</sup>. udio stilova ravnatelja dječjih vrtića u okrugu jugoistočnog Pontianaka.

## Grafički prikaz 2.

Udio stolova vodstva ravnatelja dječjih vrtića u okrugu jugoistočnog Pontianaka



Izvor: Karwati, Euis dan Priansa, Donni (2013). Kerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah. Bandung: Alfabetastr. 178.

Postotak stila vodstva ravnatelja dječjeg vrtića u okrugu jugoistočnog Pontianaka u skladu je s mišljenjem Karwatija i Prianse (2013: 178): "Općenito, tri najpoznatija stila vodstva ravnatelja su autokratsko, demokratsko i laissez faire vodstvo stilovi. Suhardan, et al. (2012: 127). Obrazovno vodstvo se može klasificirati u tri tipa, i to:

Autokratsko vodstvo naziva se i „autoritarni“ tip vodstva. U autokratskom vodstvu, vođe djeluju kao diktatori članova grupe. Pretjerana dominacija lako oživljava opoziciju ili rađa negativnost članova grupe prema njihovim vođama. Laissez-faire u ovom tipu vodstva zapravo, vođa ne daje svoje vodstvo, on dopušta svojim podređenima da rade što žele. Vođa nema kontrolu i ne radi korekciju rada svojih podređenih. Vođa demokratskog tipa svoje vodstvo ne tumači kao diktatora, već kao vođu usred članova svoje grupe. Demokratski čelnici uvijek pokušavaju potaknuti članove na produktivan rad na postizanju zajedničkih ciljeva.

Među tri stila vodstva, dobar stil vodstva koji se koristi za poboljšanje discipline rada odgajatelja u vrtiću je demokratski stil vodstva. Demokratski stil vodstva predstavlja jednak prostor u mišljenju, tako da učitelj, osoblje i drugi zaposlenici imaju jednaka prava da doprinesu odgovornostima koje izvršavaju. Ovaj stil vodstva gleda na odgojitelje osoblje i druge zaposlenike kao na dio cijele formalne institucije kako bi dobila mjesto u skladu sa svojim dostojanstvom čovjeka. Ravnatelj dječjeg vrtića ima odgovornost i dužnost usmjeravati, kontrolirati i ocjenjivati, kao i koordinirati različite zadatke koje

obavljaju odgojitelji, osoblje i drugi zaposlenici, ali svi stilovi vođenja mogu se primijeniti prema potrebi (Astuti, Aunnurahman, Wahyudi, 2019).

Iz rezultata istraživanja i analize podataka koja je provedena, može se zaključiti da postoji značajan utjecaj između stila vođenja ravnatelja dječjih vrtića na disciplinu rada odgajatelja u dječjim vrtićima u jugoistočnom okrugu Pontianak. Stil vođenja ravnatelja dječjih vrtića u jugoistočnom okrugu Pontianak varirao je.

Stil vodstva ravnatelja dječjeg vrtića primijenjen je ne samo na jedan stil vodstva, već i na korištenje svih postojećih stilova vodstva. Ipak, stil vođenja koji je dominantniji primjenjuje ravnatelj dječjeg vrtića, a to su demokratski stil vođenja i laizes-faire stil vođenja. To se može vidjeti iz rezultata postotka demokratskog stila vođenja od 39,8%, autokratskog stila vođenja od 26,5%, te laizes-faire stila vođenja od 33,7%. Gledano iz raspona postotka demokratskog stila vođenja i laizes-faire stila vođenja, on je u rasponu od 33,34% -66,66% s kategorijom umjereno/dovoljno. To znači da stil vođenja ravnatelja dječjeg vrtića utječe na disciplinu rada odgajatelja. Demokratski stil vođenja je onaj koji najčešće koriste ravnatelj dječjih vrtića u podokrugu Southeast Pontianak (Astuti, Aunnurahman, Wahyudi, 2019).

Razmatrajući odnos između stilova vođenja, organizacijske uspješnosti i zadovoljstva korisnika usluge prema literaturi pokazalo se da poddimenzije ponašanja vodstva kao što su stav usmjeren na vođenje, strateški stav, stav usmjeren na detalje i stav koordinatora imaju statistički značajne i pozitivne promjene na međusobne odnose. Ponašanje korisnika, strateško ponašanje povezano je s percipiranim organizacijskim učinkom. Nasuprot tome, stav usmjeren na detalje i stav lidera nemaju utjecaja na percipiranu organizacijsku izvedbu. S druge strane, dimenzije, stav koordinatora, percipirana organizacijska izvedba i zadovoljstvo korisnika nisu značajno povezani (Genc, Karadirek, 2018).

Vodstvo i menadžment jednako su važni u održavanju i održavanju visokih standarda u ustanovama za odgoj i skrb u ranom djetinjstvu i stvaranju poticajnog okruženja i za osoblje i za djecu. Vodstvo u skrbi za djecu omogućuje radnicima pružanje najboljih usluga, čime pozitivno utječe na razvoj učenja i dobrobit djece. Učinkovito vodstvo i upravljanje u skrbi za djecu također smanjuje izostanak s posla i fluktuaciju osoblja.

Stručnjaci za rano učenje svakodnevno se suočavaju s izazovima, od djece do mogućnosti karijere, postoji mnogo poteškoća koje dolaze s radom u praksi ranog obrazovanja djece. Svaki je član osoblja maksimalno posvećen djeci. Njihova vještina i strast prema poslu pružaju kvalitetnu skrb djeci diljem naše zemlje. Ipak, ovaj posao je složen i može biti iscrpljujući. Sa svim kušnjama s kojima se pružatelji usluga skrbi o djeci danas suočavaju, biti čvrst vođa postaje najvažnije. Nikada se ne smije izgubiti iz vida ciljeve poboljšanja ishoda učenja za djecu.

Iako postoje mnoge definicije onoga što je vođa. Nekima je prirodno biti jak, cijenjen vođa, ali drugi moraju naporno raditi da bi to ostvarili. Određene se kvalitete se mogu poučiti i pomoći da se postane vođa u obrazovanju u ranom djetinjstvu. Kroz učenje se stvaraju lideri, stoga je ono ključno za rast pojedinaca i njihovih organizacija. Ako vođa prestane učiti, vjerojatno je da s vremenom to više neće biti.

#### 2.2.5. Karakteristike rada u vrtiću

Dječji vrtić posebna je organizacija. To nije osobito velika organizacija s obično tri do 20 zaposlenika. Većina dječjih ustanova integrirana je u veće organizacije. To znači da uprava vrtića ima nadzornika od strane pružatelja usluga iznad sebe i također je odgovorna za grupu zaposlenika. Ova klasifikacija u sustav naziva se i sendvič pozicija. Menadžment je stoga između dvije sile koje utječu na njegov rad menadžmenta. Osim toga, mora se nositi i s roditeljima (Bostelmann, 2017).

Posebna zadaća dječjih ustanova, koja se sastoji u zbrinjavanju djece i ispunjavanju javno definirane zadaće i iz nje proizašlih specifikacija i standarda kvalitete uz istovremeno udovoljavanje željama i zahtjevima roditelja dovodi do povećanja složenosti. Osim toga, roditelji komuniciraju sa svim dijelovima organizacijske strukture. Svoje dijete predaju odgojitelju odnosno djelatniku i s njim su u bliskom kontaktu. Ako roditeljima nešto smeta često se obraćaju izravno pružatelju usluga. U takvim situacijama voditelj stoji između nekoliko strana. To znatno otežava zadatak upravljanja dječjim ustanovama (Bostelmann, 2017).

U društvenim ustanovama u koje spadaju i dječji vrtići često postoji posebna kultura vođenja koja se naziva „stilom vođenja pod emocionalnim utjecajem“. To karakteriziraju četiri elementa:

1. Emocionalna povezanost,
2. Neformalne strukture,
3. Potreba za brigom, i
4. Skrivanje sporova.

Dječji vrtići imaju poseban radni odnos što je možda uglavnom zbog njihovog altruističkog podrijetla. Briga o drugima, biti uz njih i činiti sve da djeci i roditeljima bude dobro određuje svrhu objekata. Ovo podrijetlo je stvorilo karakterističan stil rada čija je važnost još uvijek potpuno neprepoznata za većinu obrazovnih stručnjaka. Mogu se opisati određene dimenzije stila rada pod emocionalnim utjecajem:

Osnovu svakodnevnog rada u odgojiteljskim timovima opisuju kao ljubavnu, prijateljsku i otvorenu među prijateljima. S jedne strane, to dovodi do visoke razine solidarnosti s timom, a s druge strane,

otežani su uobičajeni elementi djelovanja i vođenja profesionalne suradnje. Emocionalna povezanost na radnom mjestu zahtijeva visoku razinu prilagodbe i konformizma svih zaposlenika (Bostelmann, 2017)..

Timska kohezija je stoga glavni razlog zadovoljstva radne snage. Ako ovo uspije, zajedno prolaze kroz sve, ali ako postoje poteškoće ili pojedini zaposlenici nisu stvarno integrirani u tim, brzo postaju nezadovoljni i gube interes za svoj posao. Osim toga, postoje naravno i druge točke koje utječu na zadovoljstvo zaposlenika, kao što je vrsta posla, plaća, materijalni uvjeti u objektima itd. No, ako se poremeti timska struktura, najbolja plaća, socijalna davanja to ne nadoknađuju nijednom prosvjetnom djelatniku(Bostelmann, 2017).

Osim toga, uprava često koristi osnovne elemente svakodnevnog upravljanja. Može se dogoditi da odgajatelj koji se ne snalazi najbolje u timu trajno rasporedi u kasnu smjenu. Time je jasno da je pozicija u timu jedna od najvažnijih točaka za dobrobit odgajatelja. Dobri upravitelji vrtića to znaju, bore se protiv neformalnih struktura i osiguravaju pravednost u timskoj kulturi.

Prema Bostelmann (2017) na prvi pogled, dobro je raditi u timu koji karakterizira prijateljstvo i snažna kohezija. Međutim, ti će timovi obično funkcionirati samo kratko vrijeme, jer profesionalne rutine i pouzdani dogovori zahtijevaju radnu kulturu usmjerenu na proces i ne smiju ovisiti o ljudima. Emocionalno okruženje često se prenosi na roditelje ili barem dijelove roditeljstva. Snažno vodstvo stoga osigurava dobru timsku kulturu koja se temelji na profesionalizmu zaposlenika, a ne na njihovim osobnim odnosima.

Za većinu odgajatelja, rad u području ranog odgoja i obrazovanja nije samo posao. Uživaju u brizi o djeci koja su im povjerena i potpuno su predani tome da njihov svakodnevni život funkcionira kako treba. Oni uspijevaju organizirati raznolike obrazovne ponude za djecu.

Uz službene hijerarhije i smjernice, postoje i neformalne strukture koje podrivaju službene propise. Od svih članova grupe implicitno se očekuje da znaju, poštuju i osiguraju provedbu ovih neformalnih pravila. Uglavnom, takvi se procesi mogu naći u svim skupinama. Tim očekuje da će se postojeća pravila prihvatiti i poštivati, dok vi zauzvrat doživljavate koheziju i podršku. Osim često jasno definiranih pravila, timovi uvijek imaju neformalne dogovore koji se primjenjuju bez službene odluke. Želja za zajedništvom unutar grupe u određenoj mjeri dovodi do kompenzacije individualnih razlika. No, ako se netko previše izdvaja iz grupe, bez obzira bio to pozitivan ili negativan, grupa će ga isključiti kako bi se stabilizirao (Bostelmann, 2017).

Upravitelji dječjih ustanova svoje upute obično daju izravno timovima. To se obično događa verbalno; Često se ne koriste obrasci ili protokoli za servisne upute. Ove takozvane ravne hijerarhije često otežavaju razlikovanje formalnih uputa od neformalnih struktura. Iskusnim voditeljima često nije problem nositi se s timali posebno mladim i novim voditeljima često je teško afirmirati se kada njihove upute potkopavaju neformalne strukture (Bostelmann, 2017).

### 3. METODE ISTRAŽIVANJA

#### 3.1. Metodologija istraživanja

Primarni podaci su prikupljeni metodom ispitivanja koristeći se sa jednim anketnim upitnikom sastavljenim od tri djela, te svaki dio sadrži po četiri pitanja. Prvi dio anketnog upitnika koji se odnosio na samu instituciju rješavali su svi djelatnici, drugi dio se odnosio isključivo na djelatnike i njihov posao, dok se treći dio odnosio na roditelje, te njihov aspekt promatranju. U istraživanju djela upitnika koji se odnosi na zaposlenike sudjelovalo je 40 zaposlenika različite starosti, visine stručne spreme i godina radnog staža. Anketni upitnik djela vezanog za djelatnike kao i za korisnike se sastojao od osam tvrdnji vezanih za četiri najprisutnija stila vodstva u predškolskom obrazovanju a to su:

1. Instrukтивно ili pedagoško vodstvo gdje se uvodi dnevni red i uspostavlja najbolja praksa za zaposlenike, te se definira misija, praćenje napretka i nadgledanje izvršenja strategija učenja.
2. Vodstvo sluge gdje se želja za služenjem drugima stavlja na prvo mjesto, usmjeravaju se svi naponi na poboljšanje života djece, uči se važnosti brige i suosjećanja.
3. Transakcijsko vodstvo u kojem se naglašava poboljšana izvedba i bonusi. Djelatnici i djeca daju sve od sebe na svim zadacima, te na temelju toga zasluže nagrade i bonuse.
4. Transformacijsko vodstvo u kojem se izaziva zaposlenike da se poboljšaju kroz inspiraciju, motivaciju i ohrabrenja. Uči se preuzimanju odgovornosti za sebe te potiče rast i igru kroz kurikulum.

Ocjenjivanjem određenih tvrdnji sa ocjenama od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) promatrali smo da li je i na koji način određeni stil vođenja prisutan u ustanovi.

#### 3.2. Rezultati istraživanja djelatnika

U tablici broj 1 zaposlenici su podijeljeni prema spolu gdje su dobiveni sljedeći rezultati:

**Tablica 1. Ispitanici prema spolu**

<b>SPOL</b>	<b>BROJ (%)</b>
<b>Ž</b>	40 (100)
<b>M</b>	0 (0,00)

**Izvor: Statistička obrada podataka**

Od 40 ispitanika svih 40 (100%) je bilo ženskog spola. U strukturi ispitanih zaposlenika nema muškaraca.

**Tablica 2. Ispitanici prema dobi**

<b>DOB</b>	<b>Broj (%)</b>
33-40	8 (20)
41-48	10 (25)
49-56	16 (40)
57-64	6 (15)

**Izvor: Statistička obrada podataka**

Tablica broj 2 prikazuje podjelu ispitanih zaposlenica prema dobi gdje je najveća prisutnost zaposlenica od 49-56 godina kojih je 16 (40%), zatim zaposlenice od 41-48 godina kojih je 10 (16%). Na trećem mjestu su zaposlenice u dobi od 33-40 godina koji je 8 (20%), dok su na posljednjem mjestu zaposlenice u dobi 57-64 godina koji je 6 (15%).

**Tablica 3. Ispitanici prema stažu**

<b>DULJINA STAŽA</b>	<b>BROJ DJELATNICA (%)</b>
<5	8 (20)
6-15	12 (30)
>15	20 (50)

**Izvor: Statistička obrada podataka**

U trećoj tablici su raspodijeljene zaposlenice prema duljini staža gdje 8 djelatnica imalo do 5 godina staža (20%), 12 djelatnica ima od 6-15 godina staža (30%), te 20 djelatnica iznad 15 godina radnog staža (50%). Najveća prisutnost je onih zaposlenica sa preko 15 godina radnog staža.

**Tablica 4. Prisutni stilovi vođenja**



<b>STIL VOĐENJA</b>	<b>BROJ(%)</b>
<i>Instruktivno vođenje</i>	16 (40)
<i>Vodstvo sluga</i>	10 (25)
<i>Transakcijsko vodstvo</i>	7 (17,5)
<i>Transformacijsko vodstvo</i>	7 (17,5)

Izvor: Statistička obrada podataka

U tablici broj 4. prikazani su rezultati anketiranja zaposlenica dječjeg vrtića. Prema rezultatima istraživanja tvrdnji vidi se najveća prisutnost instruktivnog stila vodstva tj. vodstva koje se odnosi uvođenje dnevnog reda i praćenja napretka. Taj stil je prisutan kod 16 zaposlenica (40%). Na drugom mjestu je sluga stil gdje se želja za služenjem drugima stavlja na prvo mjesto, te je on prisutan kod 10 zaposlenica (25%). Transakcijsko vodstvo kao vodstvo u kojem se daje sve od sebe, te se na taj način zaslužuju nagrade i bonusi je prisutno kod 7 zaposlenica (17,5%). U istom broj i postotku je prisutno i transformacijsko vodstvo koje želi da se zaposlenici poboljšaju kroz motivaciju, ohrabrenja i preuzimanje odgovornosti za sebe.

### **3.3. Rezultati istraživanja zadovoljstva korisnika**

U drugom djelu anketnog upitnika koji se odnosi na korisnike dječjeg vrtića sudjelovalo je 50 korisnika. U idućim tablicama su raspodijeljeni prema starosti, spolu, te prisutnosti stilova vodstva kod samih korisnika.

**Tablica 5. Korisnici vrtića prema starosti**

<b>STAROST</b>	<b>BROJ(%)</b>
25-29	12 (24)
30-34	18 (36)
35-39	12 (24)
40-44	8 (16)

Izvor: Statistička obrada podataka

Tablica broj 5 prikazuje korisnike dječjeg vrtića prema dobi gdje je najveća prisutnost korisnika od 30-34 godine koji je 18 (36%), zatim imamo korisnike 25-29 godina i 35-39 godina kojih je jednak broj u iznosu 12 (24%). Najmanje ispitanih korisnika je između 40-44 godine koji je 8 (16%).

**Tablica 6. Korisnici vrtića prema spolu**

<i>SPOL</i>	<i>BROJ (%)</i>
M	18 (36)
Ž	32 (64)

Izvor: Statistička obrada podataka

Tablica broj 6 nam prikazuje broj ispitanih korisnika prema spolu. Među 50 ispitanika njih 18 (36%) je bilo muškog spola, dok je njih 32 (64%) bilo ženskog spola. Ovdje se vidi u značajno većoj mjeri prisutnost žena u broju ispitanika dječjeg vrtića.

**Tablica 7. Najzastupljeniji stilovi vođenja**

<i>STIL VOĐENJA</i>	<i>BROJ(%)</i>
<i>Instruktivno vodstvo</i>	<i>18 (36)</i>
<i>Vodstvo sluge</i>	<i>10 (20)</i>
<i>Transakcijsko vodstvo</i>	<i>10 (20)</i>
<i>Transformacijsko vodstvo</i>	<i>12 (24)</i>

Izvor: Statistička obrada podataka

U tablici broj 7 prikazana je prisutnost stilova vodstva među korisnicima dječjeg vrtića na području grada Drniša. Instruktivno vodstvo je prisutno u najvećoj mjeri kod 18 ispitanih korisnika (36%). Na drugom mjestu je transformacijsko vodstvo prisutno kod 12 ispitanih (24%). Vodstvo sluge i transakcijsko vodstvo je prisutno u jednakoj mjeri kod 10 ispitanika (20%), te je ono na zadnjem mjestu.

### 3.4. Utjecaj stilova vođenja na zadovoljstvo korisnika

U zadnjem koraku usporedbom ocjene zadovoljstva kod svakog od stilova vodstva upotrebom T-testa nije utvrđena značajna razlika između izraženog zadovoljstva djelatnika i korisnika (tablica 8).

**Tablica 8. Zadovoljstvo stilom vodstva djelatnika i korisnika**

<b>STIL VOĐENJA</b>	<b>Aritmetička sredina ocjene djelatnika (p-standardna devijacija)</b>	<b>Aritmetička sredina ocjene korisnika (p-standardna devijacija)</b>	<b>Testna vrijednost t-testa (p-standardna devijacija)</b>
<i>Instruktivno vođenje</i>	3,02 (0,35)	3,11 (1,24)	0,287 (0,776)
<i>Vodstvo sluge</i>	3,70 (1,03)	3,58(0,65)	0,314 (0,757)
<i>Transakcijsko vodstvo</i>	3,71 (0,74)	3,87 (0,75)	0,422 (0,679)
<i>Transformacijsko vodstvo</i>	4,04 (0,77)	3,93 (0,73)	0,332 (0,744)

Izvor: Statistička obrada podataka

Ispitivanjem razlike u razini zadovoljstva među korisnicima usluge može se utvrditi značajna razlika u razini zadovoljstva obzirom na stil vodstva gdje je najveća razina zadovoljstva utvrđena među roditeljima koji su prepoznali transformacijski stil vodstva (AS=4,04; SD=0,77), dok je najmanja razina zadovoljstva utvrđena među roditeljima koji prepoznaju instruktivno vođenje (AS=3,02; SD=0,35). Zaključak je donesen temeljem F vrijednosti 4,26 (P=0,011; tablica 6) .

**Tablica 9. Ispitivanje razlike u razini zadovoljstva djelatnicima**

<b>STIL VOĐENJA</b>	<b>Aritmetička sredina ocjene djelatnika (standardna devijacija)</b>	<b>Testna vrijednost ANOVA testa (p)</b>
<i>Instruktivno vođenje</i>	3,02 (0,35)	4,26 (0,011)
<i>Vodstvo sluge</i>	3,70 (1,03)	
<i>Transakcijsko vodstvo</i>	3,71 (0,74)	
<i>Transformacijsko vodstvo</i>	4,04 (0,77)	

Izvor: Statistička obrada podataka

Ispitivanjem razlike u razini zadovoljstva među korisnicima usluge može se utvrditi značajna razlika u razini zadovoljstva obzirom na stil vodstva gdje je najveća razina zadovoljstva utvrđena među roditeljima koji su prepoznali transformacijski stil vodstva (AS=3,93; SD=0,73), dok je najmanja razina zadovoljstva utvrđena među roditeljima koji prepoznaju instruktivno vođenje (AS=3,11; SD=1,24). Zaključak je donesen temeljem F vrijednosti 2,32 (P=0,088) te se može utvrditi pri graničnoj razini signifikantnosti od 10,00% (tablica 9).

**Tablica 10. Ispitivanje razlike u razini zadovoljstva među korisnicima usluge**

<b>STIL VOĐENJA</b>	<b>Aritmetička sredina ocjene korisnika (standardna devijacija)</b>	<b>Testna vrijednost ANOVA testa (p-standardna devijacija)</b>
<i>Instruktivno vođenje</i>	<i>3,11 (1,24)</i>	<i>2,32 (0,088)</i>
<i>Vodstvo sluge</i>	<i>3,58 (0,65)</i>	
<i>Transakcijsko vodstvo</i>	<i>3,87 (0,75)</i>	
<i>Transformacijsko vodstvo</i>	<i>3,93 (0,73)</i>	

#### 4. RASPRAVA

Od četiri najzastupljenija stila vođenja u ranom obrazovanju a to su: instruktivno (pedagoško) vodstvo, vodstvo sluga, transakcijsko vodstvo i transformacijsko vodstvo prema rezultatima istraživanja ovdje vidimo malo veću prisutnost instruktivnog (pedagoškog) vodstva. Ostala tri stila su također prisutna, ali u nešto manjoj mjeri kako kod samih zaposlenika tako i kod korisnika. Prema rezultatima istraživanja kod samih djelatnika i korisnika „recept“ za odlično vodstvo je upravo kombinacija sva četiri stila vođenja ovisno o specifičnim situacijama kojima se svakodnevno treba prilagoditi i na kojima treba raditi. Istraživanje je pokazalo visoke ocjene djelatnika i korisnika dječjeg vrtića prema stilovima vođenja što znači da su sami korisnici više nego zadovoljni. Na zadovoljstvo korisnika u istraživanju nije utjecala sama starost korisnika. Prema našem istraživanju stilovi vođenja prate jedan drugog, tj. jedan bez drugog ne idu. Ovisno o situacijama u kojima se nađu djelatnici ustanove oni moraju stilove vođenja svakodnevno prilagođavati ovisno o potrebama djece, te samih korisnika (roditelja). Zadovoljstvo djelatnika raste s okruženjem u kojem se mogu osjećati cijenjeno i nagrađeno za svoj rad, a s tim raste i zadovoljstvo djece u okruženju u kojem mogu biti prihvaćeni.

## 5. ZAKLJUČAK

Na temelju provedenog istraživanja može se zaključiti kako je najprikladniji stil vođenja u ranom obrazovanju kombinacija četiri stila vodstva (instruktivno, vodstvo sluge, transakcijsko i transformacijsko) kako bi se zadovoljile različite situacije. Ciljevi za unapređenje vođenja u dječjem vrtiću mogli bi biti formulirani kao promicanje prilagodljivog vođenja, odnosno razviti fleksibilne strategije vođenja koje integriraju elemente instruktivnog, vodstva sluge, transakcijskog i transformacijskog vodstva. Potrebno je organizirati radionice i treninge za ravnatelje i zaposlenike kako bi se bolje razumjeli i primijenili različiti stilovi vođenja ovisno o situaciji.

U vrtiću je potrebno povećati zadovoljstvo zaposlenika na način da se poboljša radno okruženje i zadovoljstvo zaposlenika putem integriranih stilova vođenja te uvesti redovite povratne informacije i evaluacije od strane zaposlenika kako bi se osigurala efikasna komunikacija i prilagodba vođenja. Povećanje Zadovoljstva Korisnika na način da se održi visoku razinu zadovoljstva roditelja i djece kroz dinamičan pristup vođenju i provoditi periodične ankete među korisnicima kako bi se dobile povratne informacije i identificirale mogućnosti za unapređenje usluga i vođenja.

Razvojem kompetencija voditelja povećavaju se kompetencije voditelja vrtića kroz specijalizirane programe obuke. Potrebno je organizirati napredne treninge za vođenje, uključujući simulacije stvarnih situacija kako bi se unaprijedile vještine prilagodljivog vođenja. Nužno je ojačati timski rad i suradnju među zaposlenicima kroz holistički pristup vođenju te implementirati timske projekte i aktivnosti koje promiču zajedničko donošenje odluka i kolektivno rješavanje problema.

Uvođenjem redovitih evaluacija vođenja kroz redovito procjenjivanje učinkovitost vođenja kako bi se osigurala njegova usklađenost s potrebama djece, roditelja i zaposlenika. Također, potrebno je uspostaviti sustav za periodične evaluacije stila vođenja i njegovo prilagođavanje prema povratnim informacijama i rezultatima istraživanja. Ovi postupci pružaju okvir za unapređenje vođenja u dječjem vrtiću s fokusom na kombiniranje različitih stilova vođenja kako bi se odgovorilo na specifične situacije i potrebe korisnika.

## LITERATURA

- Astuti, F., Aunnurahman, A., Wahyudi, W. (2019). The Effect of Democratic Autocratic and Laissez-Faire (Free) Leadership Style of Kindergarten Headmaster toward Teacher Discipline Performance at Kindergartens in Southeast Pontianak District. *Journal of Education, Teaching and Learning*, 4(1), 130-138.
- Avolio, B.J. Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set (3rd ed.)*. Mind Garden.
- Bass, B.M., Riggio, R.E.; (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Psychology Press.
- Bass BM. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4th Ed. Simon & Schuster; 2009.
- Bostelmann, A. (2017). Der emotional geprägte Führungsstil in Krippe und Kindergarten <https://www.kindergartenpaedagogik.de/fachartikel/kita-leitung-organisatorisches-teamarbeit/kita-leitung-und-teamarbeit/2387/>
- Bwalya, A. (2023). Leadership Styles. *Global Scientific Journal*, 11(8).
- Blanchard KH, Zigarmi P, Drea Zigarmi. (2013). *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*. William Morrow, An Imprint Of HarperCollins; 2013.
- CFI Team (2022). Leadership Styles. [online] Corporate Finance Institute. Available at: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/leadership-styles/>.
- Cherry, K. (2023). How to Lead: 6 Leadership Styles and Frameworks. Verywell Mind. Dostupno na: <https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312>.
- Conger J.A. Kanungo, R.N. (1998). Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement". *Journal of Organizational Behavior*, Vol 9, no 2, str. 147-167.
- Collins, J., (2014). Transformational Leadership in the Obama Presidency *Journal of Leadership Studies*, Vol 7, no 4, str. 18-23.
- D. V. Dierendonck and K. Patterson, "Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research." *Journal of Business Ethics*, Vol 128, no 1, pp 119-131, 2015
- Elwell, S. M., Elikofer, A. N. (2015). Defining leadership in a changing time. *Journal of Trauma Nursing | JTN*, 22(6), 312-314.
- Genç, K. Y., Karadirek, G. (2018). The impact of leadership on customer satisfaction, *Management (16487974)*, 32(1).

- Greenleaf, R.K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Hersey, P., Blanchard K.H., Johnson, D.E. (2013). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (10th ed.). Pearson Education.
- Hersey P, Blanchard KH. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*. 23(5).
- House, R. J. Shamir, B. (1993). Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (pp. 81-107). Academic Press.
- Hussain S, Abbas J, Lei S, Haider MJ, Akram T. (2017): Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior. *Cogent Bus Manag.* 2017;4(1).
- Igoy–Escalona, J. M. (2022). *Leadership Framework In Kindergarten Education* 44-05.
- Irving J. A. Longbotham, G. J. (2007). Servant Leadership: A Vital Link to Enhancing Job Performance, Commitment, and Organization Success". *Journal of Quality & Participation*, Vol 30, no 4, str. 27-31,
- Judge, T. A. Piccolo R.F. Ilies, R., (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research". *Journal of Applied Psychology*, Vol 89, no 1, str. 36-51,
- Kark R, Van Dijk D, Vashdi DR. (2017). Motivated or demotivated to be creative: The role of self-regulatory focus in transformational and transactional leadership processes. *Applied Psychology*. 67 (1):186-224.
- Karwati, Euis dan Priansa, Donni (2013). *Kerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z., (2017). *The Leadership Challenge* (6th ed.). Wiley.
- Majstorić, M. C. (2022). Stilovi vođenja ravnatelja u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. *Urednice: Marija Sablić Senka Žižanović*, 39.
- Northouse, P.G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Pearce, C.L. Sims, H.P. (2009): Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research'. *Journal of Management*, Vol 26, no 3, str. 513-563.
- Programsko usmjerenje odgoja i obrazovanja predškolske djece (NN 7/8, 1991)
- Shonkoff, J.P., & Phillips, D.A. (2000). *From neurons to neighbourhoods: The science of early childhood development*. Washington: National Academy Press.



- Sosik, J. J. Dinger, S.L. (2007). Relationships between Leadership Style and Vision Content: The Moderating Role of Need for Social Approval, Self-Monitoring, and Need for Social Power". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 13, no 4, str. 73-84.
- Sosik, J.J. Godshalk V.M. Yammarino, F.J. (2004). Transformational Leadership, Learning Goal Orientation, and Expectancy/Value". *Journal of Business and Psychology*, Vol 18, no 3, str. 207-218.
- Staničić, S. (1996). Djelotvorno vođenje škole-uvjet njezina razvoja. U. *Pedagogija i hrvatsko školstvo-jučer i danas za sutra* (zbornik radova Sabora hrvatskih pedagoga). Zagreb. Hrvatski pedagoško-književni zbor. 187-193
- UAGC | University of Arizona Global Campus. (2022). Four Effective Leadership Styles in Early Childhood Education. <https://www.uagc.edu/blog/four-effective-leadership-styles-in-early-childhood-education>.
- Vecchio, R.P. Justin, J.E. C Pearce, C.L. (2010). The Utility of Transactional and Laissez-Faire Leadership for Predicting Performance and Satisfaction within a Reinforcement Sensitivity Theory Framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol 83, no 2, str. 371-394,
- Sinek, S. (2012). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. Portfolio, 2014
- Suhardan, D. 2012. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Vidović, B., Matas, V., Puljiz, M. (2009). *Strateški menadžment u školstvu: Vođenje odgojnoobrazovnih ustanova, Ravnatelj škole-upravljanje-vođenje: Zbornik radova: Agencija za odgoj i obrazovanje*. Zagreb. 12-40.
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson. <https://www.djecji-vrtic-drnis.hr/o-nama/o-nama>
- Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN br. 10/97, 107/07 i 94/13),

## SAŽETAK

Svrha ovog završnog rada je istražiti različite stilove vođenja u kontekstu dječjeg vrtića i njihov utjecaj na zadovoljstvo korisnika, uključujući roditelje i zaposlenike. Polazište istraživanja je identificirati koji stilovi vođenja najviše pridonose pozitivnom radnom okruženju i zadovoljstvu korisnika. Rezultati istraživanja ukazuju da se instruktivno (pedagoško) vodstvo pojavljuje kao dominantan stil vođenja u analiziranim vrtićima. Međutim, transformacijsko, transakcijsko i vodstvo sluge također su prisutni, ali u manjoj mjeri. Ključno, kombinacija svih stilova vođenja prilagođena specifičnim situacijama u vrtiću doprinosi većem zadovoljstvu korisnika. Zaposlenici i roditelji su izrazili visoko zadovoljstvo trenutnim načinom vođenja, ističući važnost fleksibilnog pristupa koji integrira različite stilove ovisno o kontekstu. Zaključak rada naglašava važnost prilagodljivog vođenja koje kombinira instruktivno, transformacijsko, transakcijsko i vodstvo sluge za postizanje optimalnih rezultata u dječjim vrtićima. Istraživanje pokazuje da zadovoljstvo korisnika nije isključivo povezano s jednim stilom vođenja, već s njihovom kombinacijom koja odgovara različitim situacijama u vrtiću. Preporučuje se kontinuirano praćenje i prilagođavanje stilova vođenja kako bi se odgovorilo na promjenjive potrebe zaposlenika i roditelja te potaknulo pozitivno radno okruženje.

*Ključne riječi: vodstvo, dječji vrtić, zadovoljstvo.*

## **SUMMARY**

The purpose of this thesis is to investigate different leadership styles in the context of a kindergarten and their impact on user satisfaction, including parents and employees. The starting point of the research is to identify which leadership styles contribute the most to a positive work environment and user satisfaction. The research results indicate that instructional (pedagogical) leadership appears as the dominant style of leadership in the kindergartens analyzed. However, transformational, transactional and servant leadership are also present, but to a lesser extent. Crucially, the combination of all leadership styles adapted to specific situations in the kindergarten contributes to greater user satisfaction. Employees and parents expressed high satisfaction with the current way of leadership, emphasizing the importance of a flexible approach that integrates different styles depending on the context. The conclusion of the paper emphasizes the importance of adaptive leadership that combines instructional, transformational, transactional and servant leadership to achieve optimal results in kindergartens. The research shows that user satisfaction is not exclusively related to one leadership style, but to their combination that corresponds to different situations in the kindergarten. Continuous monitoring and adjustment of leadership styles is recommended in order to respond to the changing needs of employees and parents and to foster a positive work environment.

*Key words: leadership, kindergarten, satisfaction.*

## POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

Grafički prikaz 1. Najčešći stilovi vođenja.....	6
Grafički prikaz 2. Udio stolova vodstva ravnatelja dječjih vrtića u okrugu jugoistočnog Pontianaka ....	29

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Prisutni stilovi vođenja.....	35
Tablica 2. Ispitanici prema spolu .....	37
Tablica 3. Ispitanici prema starosti .....	36
Tablica 4. Najzastupljeniji stilovi vođenja .....	37