

# Suradnja odgojitelja i stručnog tima kao čimbenik percepcije zadovoljstva odgojno-obrazovnim radom.

---

**Radoš, Matea**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Teacher Education / Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:147:282230>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-26**

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zagreb Faculty of Teacher Education - Digital repository](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
UČITELJSKI FAKULTET U ZAGREBU  
ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ

Matea Radoš

SURADNJA ODGOJITELJA I STRUČNOG TIMA KAO ČIMBENIK  
PERCEPCIJE ZADOVOLJSTVA ODGOJNO-OBRAZOVNIM RADOM

Diplomski rad

Zagreb, studeni, 2021.

SVEUČILIŠTE U ZAGREB  
UČITELJSKI FAKULTET U ZAGREBU  
ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ

Matea Radoš

SURADNJA ODGOJITELJA I STRUČNOG TIMA KAO ČIMBENIK  
PERCEPCIJE ZADOVOLJSTVA ODGOJNO-OBRAZOVNIM RADOM

Diplomski rad

Mentor: prof. dr. sc. Siniša Opić

Zagreb, studeni, 2021.

## ZAHVALA

Zahvaljujem se profesoru Siniši Opiću koji mi je u svakom trenutku izlazio u susret i pružao mi pomoć za pisanje rada. Hvala Vam na svom vrijednom znanju koje ste mi prenijeli u tijeku pisanja rada kao i tijekom samoga studija te za ohrabrenje na daljnje istraživanje i učenje.

Zahvaljujem se svim odgojiteljicama i odgojiteljima koji su pridonijeli stvaranju ovoga rada odvajajući svoje vrijeme na ispunjavanje mog upitnika.

Želim se zahvaliti svojim prijateljicama koje su slušale sve moje ideje i probleme, pružale mi podršku i u svakom trenutku nudile pomoć i poticale me.

Najveću zahvalu upućujem svojoj obitelji. Majci i ocu koji su uvijek znali kada me pritisnuti da krenem jače, a kada jednostavno biti tu za mene i reći mi da će sve biti dobro. Nadam se da ću vam kroz život uzvratiti svu ljubav koju mi pružate. Sestri i bratu koji su skupa samnom prolazili sve lijepe trenutke. Hvala vam što ste znali kada me nasmijati, a kada sjest kraj mene i biti mi podrška. Ne mogu vam dovoljno reći koliko mi značite. I za kraj hvala mom Leonu. Hvala što si slušao samnom online predavanja, što si me podržavao i kada je to bilo na užtrp nas, napokon se sve isplatilo. Zbog vas sam danas ono što jesam.

## **SAŽETAK**

Suradnja među zaposlenicima u odgojno-obrazovnim ustanovama poput vrtića neizostavna je sastavnica kvalitete same ustanove. Suradnju određuje kvaliteta odnosa između odgojitelja i stručnog tima. Kvalitetan odnos ovih dvaju čimbenika omogućuje istraživanje i mijenjanje kako odgojne prakse tako i vlastitog djelovanja. Neizostavno je povezati kako suradnja odgojitelja i stručnog tima utječe na zadovoljstvo odgojno-obrazovnim radom koji odgojitelji provode. Zadovoljstvo u ovom slučaju čini stav koji odgojitelji imaju kada su zadovoljene njihove potrebe i interesi, kada je dostignuta visoka razina kvalitete odnosa s kolegama te kada su zadovoljni uvjetima rada te nagradama koje primaju za taj rad. Upravo iz tog razloga ovaj rad se bavi ispitivanjem odgojiteljevog doživljaja suradnje sa stručnim timom kao i zadovoljstva odgojno-obrazovnim radom te postoji li povezanost između navedenih područja. Upitnikom je ispitano 147 odgojitelja Grada Zagreba te su rezultati pokazali kako postoji statistički značajna povezanost između razine suradnje odgojitelja i stručnog tima i njihove percepcije zadovoljstva odgojno-obrazovnim radom, odnosno bolja suradnja odgojitelja i stručnog tima inicira bolje zadovoljstvo odgojno-obrazovnim radom.

Ključne riječi: suradnja, stručni tim, zadovoljstvo poslom

## **SUMMARY**

Cooperation among employees in educational institutions such as kindergartens is an indispensable component of the quality of the institution itself. Cooperation is determined by the quality of the relationship between the educator (in this case preschool teacher) and the professional team. The level of quality in this relationship enables both sides to provide research and change of both educational practice and one's own actions. It is inevitable to see a connection of cooperation of educators and the professional team and its affect on the satisfaction with the educational work. Satisfaction in this case is the attitude that educators have when their needs and interests are met, when a high level of quality in interaction with colleagues is reached and when they are satisfied with the working conditions and the awards they receive for that work. For this reason, this paper examines the educator's experience of cooperation with the professional team as well as satisfaction with the educational work and whether there is a connection between these areas. The questionnaire surveyed 147 educators of the City of Zagreb and the results showed that there is a statistically significant relationship between the level of cooperation between educators and the professional team and their

perception of satisfaction with educational work, ie better cooperation between educators and the professional team initiates better satisfaction with educational work.

Key words: cooperation, professional team, job satisfaction

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. SUVREMENI ODGOJITELJ .....	2
2.1. Odgojiteljska profesija.....	3
2.2. Profesionalne kompetencije odgojitelja.....	5
2.3. Profesionalni identitet odgojitelja.....	9
3. SURADNJA IZMEĐU ODGOJITELJA I STRUČNOG TIMA .....	12
3.1. Uloga pedagoga u odgojno-obrazovnoj ustanovi .....	15
3.2. Uloga psihologa u odgojno-obrazovnoj ustanovi .....	17
3.3. Uloga edukacijskog rehabilitatora u odgojno-obrazovnoj ustanovi .....	18
3.4. Uloga logopeda u odgojno-obrazovnoj ustanovi .....	20
4. ZADOVOLJSTVO POSLOM .....	21
4.1. Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom.....	23
4.1.1. Organizacijski čimbenici zadovoljstva poslom .....	24
4.1.2. Osobni čimbenici zadovoljstva poslom.....	24
4.2. Utjecaj zadovoljstva poslom na odgojitelje .....	25
5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	26
5.1. Cilj istraživanja.....	26
5.2. Hipoteza istraživanja .....	26
5.3. Prikupljanja podataka .....	26
5.4. Uzorak istraživanja .....	27
6. PRIKAZ REZULTATA I RASPRAVA .....	30
6.1. Odgojiteljev doživljaj suradnje sa stručnim timom .....	30
6.2. Odgojiteljev doživljaj zadovoljstva odgojno-obrazovnim radom .....	35
6.3. Spearmanov test korelacije .....	39
7. ZAKLJUČAK.....	42
8. LITERATURA:.....	44

## 1. UVOD

Na razvoj djeteta utječe velik broj čimbenika. Neke od tih čimbenika čine oni koji se nasljeđuju poput gena, dok druge čini okolina načinjena od odgoja i utjecaja kojima je dijete izloženo (Starc i sur., 2004). Promatraju li se okolinski utjecaji moguće ih je podijeliti na dvije kategorije: materijalnu okolinu i socijalnu okolinu. U socijalnu okolinu ubraja se nekoliko faktora (tjelesni dodir, verbalna komunikacija, dostupnost odrasle osobe...), no onaj faktor koji se često zanemaruje čine emocionalni odnosi (Starc i sur., 2004). Kako bi se djeca razvijala u zdravoj okolini, neizostavna je kvalitetna suradnja cijele djetetove okoline; roditelja, odgojitelja i stručnog tima koji bi u svom radu trebali nositi misao kako je svako društvo jako, sigurno i vrijedno onoliko koliko je jak, siguran i vrijedan njegov najmanji član. Budući da odgojno-obrazovna ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje predstavlja jednaku poslovnu organizaciju kao i primjerice poduzeće, od neupitne je važnosti kako zadovoljstvo zaposlenika uvelike utječe na izvršavanje njegovih zadataka u ustanovi kao i na kvalitetu istih. Polazeći od toga, hijerarhijski odnosi mogu doprinijeti pozitivnim ili negativnim učincima i rezultatima u poslovanju jedne ustanove te se upravo u kvalitetnoj suradnji i relacijama među zaposlenicima može postići produktivnost i zadovoljstvo.

U teorijskom dijelu rada obrađuje se profesionalni identitet odgojitelja i stručnog tima te se daje osvrt na njihovu međusobnu suradnju, ističu se uloge pojedinih dionika u odgojno-obrazovnoj ustanovi te pozitivni i negativni utjecaji koje suradnja navedenih aktera ima u odgojnom procesu djeteta. U empirijskom dijelu rada obrađivat će se primarni podaci. Kreiran je anketni upitnik koji je podijeljen na dvije skale. Skala suradnje sa stručnim timom te skala zadovoljstva odgojno-obrazovnim radom. Upitnik je sastavljen od ukupno 35 varijabli, a odgovori koji su prikupljeni služit će kao temelj za kvantitativnu obradu.



## 2. SUVREMENI ODGOJITELJ

Suvremeno društvo nametnulo je niz zahtjeva za brzim i čestim promjenama. Zbog „novog“ načina života i promijenjene uloge obitelji i roditeljstva koje su doživjele burne transformacije u zadnjih par desetljeća dolazi do promjena samoga sastava obitelji. Promijenjeni su odnosi žena i muškaraca/ majki i očeva (Rosić i Zloković, 2002). Majke sve više ulaze na tržište rada, te tako obitelji imaju potrebu za institucionalnim zbrinjavanjem djeteta. Upravo se u ovom novom promijenjenom pristupu institucionalnom odgoju i obrazovanju vidi važnost i potreba za kvalitetnim odgojno-obrazovnim djelatnicima. Sama slika djeteta promijenila se novim znanstvenim spoznajama o mogućnostima djeteta rane dobi. Dijete sukonstruira zajedno s odgojiteljem vlastito znanje i samostalno kreira vlastite aktivnosti, vrijeme i način učenja. Naglasak je stavljen na aktivno sudjelovanje djece u vlastitom odgoju, u gradnji vlastitih kompetencija, u gradnji vlastite autonomije za sudjelovanje u sustavu odgoja i obrazovanja (Pascal i Bertram, 2009). Sve navedeno dovodi do zaključka kako se i samo odgojiteljevo djelovanje mora mijenjati, odnosno kako je sada više nego ikada prije potreba za kvalitetnim obrazovanjem odgojitelja koji će moći prepoznati i pravodobno odgovoriti na suvremene zahtjeve djeteta, društva i zajednice.

Kratak pregled obrazovanja odgojitelja u posljednjih nekoliko desetljeća već sam po sebi prikazuje napredovanje zanimanja (profesije o kojoj će se više govoriti u narednim poglavljima). Nekada se odgojiteljski kada nazivao „zabavišnim učiteljicama“ čije se osposobljavanje provodilo tečajem u trajanju jedne godine. Početak promjena pokreće se ne tako davne 1950. kada se donosi „*Uredba o školama za odgojitelje predškolske djece*“ gdje se po prvi puta definira uloga odgojiteljskih škola. Predškolske ustanove imale su do tada zaštitno-socijalnu ulogu te postaju dio odgojno- obrazovnog sustava tek 1970-tih godina (Petrović-Sočo, 2014). Do tada su predstavljale „kolijevke“, odnosno čuvališta, isključivo su predstavljala mjesto zbrinjavanja djece za vrijeme rada skrbnika, odnosno zbrinjavanja djece bez skrbnika. U ovakvim ustanovama djeci se primarno osiguravalo povoljno zdravstveno okruženje (čist i siguran prostor, higijenski uvjeti za razvoj). Odgojitelji u tadašnjim ustanovama nisu imali programe rada, niti kvalitetno obrazovanje. Naglasak je bio na tome da se djeci pruži siguran prostor, prehrana, spavanje, odmor i zaštita, bez ikakvog pedagoško odgojno-obrazovnog rada. Danas je situacija u potpunosti drugačija te je najveći naglasak upravo na odgoju i obrazovanju djece, uz školovan i kompetentan kadar ljudi koji zajedno djeluju s ciljem osiguravanja optimalne dobrobiti za dijete (Omerović i sur, 2009). Obrazovanje za odgojitelja provodilo se u četverogodišnjim srednjim školama, zatim dvogodišnje obrazovanje na Pedagoškoj

akademiji, te potom trogodišnje obrazovanje na Pedagoškim akademijama, Visokim učiteljskim školama (Lučić, 2007). Važna prekretnica i povijesna godina razvoja budućih odgojitelja događa se 2009.godine kada Senat Sveučilišta u Rijeci donosi odluku o promjeni vrsnoće odgojiteljskog studija iz stručnog studija u sveučilišni. Time se osniva trogodišnji preddiplomski sveučilišni studij Rani predškolski odgoj i obrazovanje, kao i nastavno na to dvogodišnji diplomski studij Ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Na ovaj način odgojiteljima se omogućilo stjecanje akademskog zvanja magistra Ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Odgojiteljima se tako omogućio i ulazak u akademsku zajednicu te dodatno osposobljavanje za razumijevanje nove slike djeteta i suvremenog djetinjstva, djelovanje u raznim procesima odgoja i obrazovanja djece rane dobi. Ova razina obrazovanja omogućila je definiranje uloge odgojitelja kao i potvrđivanje kvalitete i važnosti njegova obrazovanja, čime je omogućila podizanje statusa odgojiteljske profesije u društvu (Vujičić, 2012).

## **2.1. Odgojiteljska profesija**

Rani i predškolski odgoj i obrazovanje temelj je i stup odgojno-obrazovnog procesa koji i dalje ne dobiva dovoljnu pažnju javnosti niti kreatora obrazovnih politika. Važnost ovog stupnja odgoja i obrazovanja vidljiva je iz mnogobrojnih istraživanja (Malašič, 2015., Martinović, 2015., Budisavljević, 2015.) koja upućuju na važnost stimulativnog okruženja djece upravo u dobi do prije polaska u školu. Sama profesija nedovoljno je priznata i odgojitelji se zanemaruje usprkos njihovom trudu i kompetencijama koje posjeduju (Fatović, 2016).

Kako bi odgojiteljska profesija bila prepoznata i uvažena, glavna odgovornost za isto stavlja se pred odgojitelje kao nosioce ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Upravo odgojitelji imaju moć promijeniti percepciju javnosti i podići kvalitetu rada u odgojno-obrazovnim ustanovama.

Da bi se govorilo o odgojiteljskoj profesiji potrebno je definirati sam pojam profesije. Mnoga su tumačenja i definicije što je to profesija i što ju čini, no kao važnije ističu se sljedeće definicije.

Autor Mendeš (2018) ističe kako profesija označava posao koji netko obavlja, odnosno zanimanje kojim se netko bavi. Autorica Lučić (2007) profesiju definira poput zanimanja kojim se osoba trajno bavi i u kojem naginje prema usavršavanju i profesionalnim udruživanjem. Anić (2004) profesiju definira kao djelatnost za koju se osoba školovala i koja joj omogućuje

ostvarivanje temeljnog prihoda. Zakon o reguliranim profesijama, profesiju definira na sljedeći način (NN 82/15: 3): „*regulirana profesija je „profesionalna djelatnost ili skupina profesionalnih djelatnosti kod kojih je pristup, obavljanje ili jedan od načina obavljanja na temelju zakonskih ili drugih pravnih akata, izravno ili neizravno uvjetovan posjedovanjem određenih stručnih kvalifikacija te profesionalna djelatnost ili skupina profesionalnih djelatnosti kojima se bave članovi strukovnih organizacija s profesionalnim nazivom“.* Domović (2011) ističe kako su mnogi autori težili uspostavljanju jednoznačne definicije, no kako bi se uspostavila prava definicija profesije potrebno je sagledati više aspekata. Prema Domović (2011) profesija uvažava pozitivnu percepciju i ugled javnosti te visok društveni status. Kako bi profesija zadovoljila visok status nameće se niz faktora koje je potrebno ispuniti: zahtjevan selekcijski postupak prilikom odabira studija, zahtjevno studiranje, nakon studija uvođenje u profesiju- pripravnički staž, definirana baza znanja, uspostavljen sustav licenciranja te isto tako i relicenciranja, te vrlo bitna stavka koju čini autonomija u donošenju odluka bez uplitanja vanjskih čimbenika koji nisu sastavni dio profesije. Stoga, definicija koju predstavlja Domović (2011) opisujući zanimanje glasi kako ono samo sebe regulira razvijanjem konsenzusa između njezinih članova. Konsenzus se odnosi na poznavanje određenog polja (na znanje) te isto tako i na primjenu sustava licenciranja kojim je moguće pokazati i demonstrirati primjenu utvrđenoga znanja, uz etičko postupanje, odnosno poštivanje pravila etičkog kodeksa.

Uvjeti koje zanimanje mora zadovoljiti da bi postalo profesija su:

- 1. Visokospecijalizirano znanje koje se stječe u teoretski fundiranom, dugotrajnom obrazovanom procesu,*
- 2. Pristup zanimanju podliježe kontroli, a pripadnici tog zanimanja moraju se držati određenih pravila ponašanja u svojem profesionalnom okruženju,*
- 3. Postoji formalna stručna organizacija koja prema van zastupa interese te profesije, a jedna od glavnih zadaća je isticati važnost te profesije (Kunczik i Zipfel, 2006).*

Uzimajući u obzir sve prethodne čimbenike koji profesiju čine profesijom ne izostavno je promotriti sve zapreke koje odgojiteljskom zanimanju onemogućuju mogućnost nazivanja profesijom. U javnosti i dalje dominira pogled na predškolske ustanove koje čine „servis za roditelje“ odnosno kako je primarna funkcija zadovoljiti potrebe roditelja za „čuvanjem“ odnosno skrbi djeteta. Predškolske ustanove imaju fleksibilno radno vrijeme koje je djelomično uspostavljeno zbog ciljeva pronatalitetne politike, no upravo iz tog razloga dominira i dalje slika koja predstavlja predškolske ustanove kao uslugu roditeljima, a ne dobrobit djetetu

(Fatović, 2016). Nadalje, rani i predškolski odgoj i obrazovanje djeluje pod vodstvom lokalne samouprave, što označuje kako nije dio obaveznog dijela odgoja i obrazovanja što ne ide u prilog jačanju ozbiljnosti i važnosti njegove funkcije. Znanstvene studije idu u prilog podizanju slike o ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju jer prikazuju važnost prvih godina djetetova života za njegov cjelokupni razvoj, uključujući kognitivni, socijalni, emotivni te motorički razvoj. Lisabonskom strategijom (2010) i njezinim prihvaćanjem, kreatori obrazovnih politika prihvatili su zadatak za trajno unapređivanje odgojno-obrazovnog sustava koji će koristiti društvenoj zajednici. Uzimajući primjerice lokalnu samoupravu vidljivo je kako se ista deklarativno bavi pitanjem ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, no pozitivnih promjena nema. U prilog tome ide kako osnivači i dalje diplomsku razinu odgojiteljskog studija smatraju ne potrebnom, te kako odgojitelji nemaju pristup Carnetu, što im oduzima mogućnost profesionalnog usavršavanja na toj razini (Fatović, 2016).

Za razvoj profesije odgovorni su i zaduženi isključivo članovi profesije koji u ovom slučaju čine upravo odgojitelji. Na njima je odgovornost da osiguraju vlastitu autonomiju u radu podižući svoj rad iznova na novu razinu, podižući mu kvalitetu. Domović (2011) ističe kako je za razvoj profesije izuzetno bitna ekspertnost, koju odgojitelj gradi cijeli život ulažući u sebe i u svoj profesionalni razvoj i život. Kako bi se odgojiteljsko zanimanje uistinu moglo zvati profesijom neizostavno je da se zadovolje prethodno navedeni kriteriji. Jasno je kako određeni kriteriji u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju i dalje nisu zastupljeni, no vidljivi su pomaci u stvaranju nove struje svijesti koja prepoznaje i uvažava važnost odgojiteljske profesije, odgovornost koju ona nosi za cjelokupno društvo i buduće naraštaje.

## **2.2. Profesionalne kompetencije odgojitelja**

Mnogi autori definiraju pojam kompetencije međutim jednoznačne definicije nema, ono što je kod većine autora zajedničko je to da kompetencije čine zahtjevi koje pojedinac treba izvršiti odnosno zadovoljiti kako bi uspješno obavio posao. Kompetenciju stoga čini splet znanja, vještina i sposobnosti koje se koriste za poboljšanje učinkovitosti (Višnjić Jevtić, 2018). Navedeno predstavlja kako kompetencije nisu urođene, već one predstavljaju rezultat razvoja pojedinca. Tijekom profesionalnog razvoja cilj je postići upravo kompetencije koje će pojedincu omogućiti stjecanje profesionalne kompetencije; a to su osobne, funkcionalne, vrijednosne te kognitivne kompetencije (Višnjić Jevtić, 2018).

Pedagoške kompetencije odgojitelja preduvjet su uspješnog provođenja samog odgojno-obrazovnog rada, gdje odgojitelj preuzima razne uloge tijekom svoga djelovanja: motivira,

usmjerava, koordinira, djeluje u timu te se reflektira na vlastitu praksu (Brust Nemet, 2013). Pedagošku kompetentnost čini visoka stručna razina, osposobljenost učitelja<sup>1</sup> kao i kvalitetno pedagoško obrazovanje. Sam pojam odnosi se na odgojiteljsku ulogu, na splet znanja, vještina i stavova koji odgovaraju odgojiteljskoj profesiji. Odgojitelj koji je pedagoški kompetentan postaje pozitivnim modelom s kojim se poistovjećuju njegovi učenici (djeca) te autoritetom koji se slijedi (Kostović-Vranješ, Ljubetić, 2008). Autorice Šagud, Slunjski i Brajša-Žganec (2006) ističu kako je bitno osiguravanje pozitivnog ozračja za odgojitelje u kojemu imaju slobodu izražavanja kreativnog mišljenja te mogućnost istraživanja i reflektiranja vlastite prakse. U predškolskim ustanovama treba se težiti osiguravanju konteksta u kojemu se mogu odvijati kontinuirane promjene i gdje se mogu definirati pozitivna i negativna postupanja odgojitelja. Ista autorica navodi četiri područja prema kojima je moguće odrediti kvalitetu odgojitelja:

1. *Znanja o djetetovom razvoju i teorijama učenja,*
2. *Znanja o razvojnom pristupu kurikulumu,*
3. *Znanja kako kreirati zdravu, sigurnu i poticajnu okolinu,*
4. *Razvijena sposobnost promatranja djece i kvalitetnije komunikacije (Šagud i sur., 2006).*

Navedena područja objedinjena predstavljaju sliku suvremenog kompetentnog odgojitelja. Odgojitelja koji može efikasno, brzo i konkretno odgovoriti na zahtjeve svakodnevnice jer je vrsni poznavatelj sredine u kojoj radi, razvojnih obilježja djece u pojedinoj dobi, poznavatelj teorije razvoja i učenja djeteta predškolske dobi te reflektivni praktičar koji kontinuirano radi na unapređenju vlastite prakse (Šagud i sur., 2006).

Međunarodna organizacija OECD (The Organisation for Economic CO-operation and Development) kompetenciju predstavlja na sličan način kao i prethodno navedeni autori. Bitno je izraziti da ističu kako je ključan dio kompetencije da pojedinac posjeduje mogućnost suočavanja s izazovima. Ističe se kako kompetencija nije rutinska radnja, već izrazito zahtjevna i složena sposobnost pojedinca da reagira na trenutne zahtjeve okoline. Pojedinac koji je savladao znanja, vještine i sposobnosti i naziva se kompetentnim, ima sposobnost savjesnog i efikasnog donošenja odluka u svakodnevnim zahtjevnim situacijama te je ovladao

---

<sup>1</sup> Riječ učitelj u tekstu označava sve one zaposlenike koji su zaposleni unutar sustava odgoja i obrazovanja, neovisno na kojoj razini. Navedeno uključuje učitelje u sljedećim podsustavima: rani i predškolski odgoj i obrazovanje, osnovnoškolski odgoj i obrazovanje, te srednjokolski odgoj i obrazovanje, odnosno nastavnike koji rade u navedenim područjima.

metakognitivnom razinom vlastitog učenja koja mu omogućuje promišljanje vlastitog djelovanja (OECD, 2001).

Važno je istaknuti kako je kompetentnost odgojitelja dinamična/razvojna kategorija, stoga ju odlikuje zahtjev za cjeloživotnim unapređivanjem, istraživanjem i ostvarivanjem kroz odgojno-obrazovni rad. Iz navedenog proizlazi nužnost za osiguravanjem ozračja koji podupire želju za kontinuiranim usavršavanjem i učenjem. U takvom ozračju pojedinac je spreman unapređivati svoje kompetencije samostalnim istraživanjem odgojno-obrazovne prakse, konstruirati nova znanja, provoditi samorefleksiju vlastitog rada i postupaka. S druge strane odgojitelj postaje reflektivni praktičar koji kreira nove strategije rada (Šagud i sur., 2006).

Dokument koji je predstavila Europska komisija „*Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications*“ (EU Commission, 2005) bavi se pitanjem kompetencija. Navedeni dokument predstavlja opći okvir potrebnih kompetencija za sve profesionalce u odgoju i obrazovanju te definira tri skupine:

1. *Kompetencije za rad s ljudima*
2. *Kompetencije za rad s informacijama, tehnologijom i znanjem*
3. *Kompetencije za rad u zajednici i za zajednicu.*

Europski parlament 2006. godine donosi službenu preporuku: „*Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December for lifelong learning*“<sup>2</sup> u kojoj predstavlja ključne kompetencije (8) potrebne za cjeloživotno učenje. Navedene preporuke prihvaća i Ministarstvo znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske te ih 2014. godine uvrštava u Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje koji postaje temeljnim dokumentom za predškolski odgoj i obrazovanje u Republici Hrvatskoj. U nastavku; navedenim se kompetencijama želi postići osnaživanje pojedinca i osiguravanje kvalitetnog življenja:

1. *„Komunikacija na materinskome jeziku*
2. *Komunikacija na stranim jezicima*
3. *Matematička kompetencija i osnovne kompetencije u prirodoslovlju*
4. *Digitalna kompetencija*
5. *Učiti kako učiti*

---

<sup>2</sup> Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December for lifelong learning (2006/962/EC)

6. *Socijalna i građanska kompetencija*
7. *Inicijativnost i poduzetnost*
8. *Kulturna svijest i izražavanje*“ (Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, 2014, str 27).

Kako bi se poticale navedene kompetencije kod djece predškolske dobi bitno je uskladiti i odgojiteljsku profesiju koja će svojim radom naginjati ka ostvarenju kompetencija kod djece. Kompetencijski okvir za odgojitelje u Republici Hrvatskoj još nije kreiran, stoga se pregled kompetencijskih okvira koji obuhvaćaju i odgojiteljsku profesiju može pronaći unutar određenih projekata. Neki od tih projekata su ATEPIE, NASEYC i ISSA. U nastavku će se bolje objasniti ATEPIE projekt (Fatović, 2016).

ATEPIE projekt (Advancing Teacher Professionalism for Inclusive, Quality and Relevant Education) prvenstveno se odnosi na nastavnike, no moguće ga je primijeniti i na odgojitelje. Ovaj projekt razmatra tri različita područja djelovanja kroz sve dimenzije kompetencija, što uključuje znanja, vrijednosti i vještine. Područja djelovanja (6) su:

*Tablica 1. Područja djelovanja*

<b>PODRUČJE DJELOVANJA</b>	<b>PROFESIONALNA ZNANJA</b>	<b>PROFESIONALNE VJEŠTINE</b>	<b>PROFESIONALNE VRIJEDNOSTI</b>
<b>DIJETE I UČENJE</b>	Znati kako dijete uči Poznavati faze razvoja djeteta Individualne karakteristike djeteta	Kreiranje konteksta za poučavanje i učenje Uvažavanje interesa djeteta	Svako dijete je individua za sebe Svako dijete ima potencijal
<b>OKRUŽENJE ZA UČENJE</b>	Razumijeti faktore potrebne za stvaranje sigurnog ozračja	Znati stvoriti poticajno i sigurno ozračje	Podržavajući odnos s djetetom Poštivanje djece Empatija
<b>POUČAVANJE I PROCJENA ISHODA UČENJA</b>	Poznavati sadržaje učenja	Odabrati pogodnu strategiju Provjeriti ishode učenja	Prepoznati jake djetetove strane i potencijale
<b>USTANOVA, OBITELJ I ZAJEDNICA</b>	Shvaćati važnost suradnje Poznavati strategije suradnje	Uspostavljati suradnju i timski rad	Poticati međusobno povjerenje među svim dionicima o-o rada
<b>PROFESIONALNI RAZVOJ I ODGOVORNOST</b>	Pravila ponašanja i etički kodeks	Stručno usavršavanje: formalno, neformalno	Promicati status i ugled odgojiteljske profesije
<b>RAZVOJ USTANOVE I UNAPREĐENJE SUSTAVA</b>	Svrha obrazovanja i utjecaj na društvo	Inicirati promjene za unapređenje sustava	Organizacija koja uči-promicanje vrijednosti

(Rangelov Jusović, Vizek Vidović, 2013, prema Fatović, 2016).

### 2.3. Profesionalni identitet odgojitelja

Profesionalni identitet odgojitelja predstavlja slika kojom odgojitelj percipira sebe kao i profesiju unutar koje djeluje. Ono je promjenjiv fenomen koji se stvara unutar određenog razdoblja, pod utjecajem konteksta i socijalnog okruženja. Može se razumijeti poput nesvjesnog segmenta razumijevanja vlastite biti i percepcije (Domović, 2011). Nestabilan je i višeslojan konstrukt stvoren od kombinacije vrijednosti, normi, djelovanja, iskustava i ne osviještenih potreba. Profesionalni identitet ovisi o percepciji pojedinca i njegovu viđenju profesionalne uloge koju zauzima. Odgojitelji postaju istraživačima koji svakodnevno propituju svoju praksu (Moss, 2007), postaju kritički intelektualci (Bourdoncler, 1994, prema Krstović, 2009), a nove uloge koje su odgojitelji usvojili učinili su ih: profesionalcima, stručnjacima, ekspertima, kreatorima, rukovoditeljima, supervizorima te mentorima (Krstović, 2009). Istraživanja prema Brock (2006) pokazuju kako se sve više ističe nužnost za uspostavom novih kompetencija i standarada, nego li nužnost za shvaćanjem profesionalca, njegovih osjećaja, osobnosti i strasti koju imaju. Neizostavno je uočiti kako se profesionalna uloga odgojitelja promijenila, što rezultira promjenama u samom profesionalnom identitetu i predstavljanju istoga.

Unutar odgojiteljske profesije prevladava aktivistički identitet. Obilježja ovog oblika identiteta su: suradnja i zajedništvo svih sudionika odgoja i obrazovanja s ciljem podizanja kvalitete rada, odgovornost koja kreće od odgovornosti za sam rad s djecom i etički ispravno postupanje, zatim odgovornost za unapređenje rada ustanove, ali i unapređenje same profesije i njezinog položaja u društvu. Ovaj oblik djelovanja promiče slobodu izražavanja mišljenja i stavova, suradničko djelovanje, promišljanje o vlastitom djelovanju kao i o djelovanju ostalih unutar sustava, uvažavanje tuđih stavova i razmišljanja, promicanje različitosti i osiguravanje dobrobiti za sve uključene u odgojno-obrazovno djelovanje (Fatović, 2016). Upravo profesionalni identitet odgojitelja čini samu jezgru odgojiteljske profesije (Canrinus, 2011). Kako bi jezgra bila kvalitetna, imperativ je profesionalni razvoj odgojitelja, koji će omogućiti podizanje kvalitete ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, kulture ustanove krećući od pojedinca prema sveukupnoj populaciji (Vujičić, 2011). Domović (2011) ističe kako bi se naglasak na izgradnji profesionalizma trebao temeljiti na odgovornom pristupu profesiji. Kao prvi čimbenik ističe važnost kapaciteta za učenje. Naglašava kako je bitno poticati rast odgojitelja kako osobni tako i profesionalni rast u kojem odgojitelj produbljuje svoja znanja i vještine, koja mu omogućuju zaštitu profesije na način da je sposoban adekvatno argumentirati kao i implementirati obrazovne ciljeve koje donose obrazovne politike. Drugi čimbenik koji se navodi jest uključenost. Uključenost označava zajedništvo svih odgojno-obrazovnih djelatnika



unutar zajednice koji udruženim snagama reguliraju praksu i donose unapređenju iste te kreiraju i oblikuju obrazovne politike. Treći čimbenik jednako važan kao i prethodna dva, čini partnerstvo. Partnerstvo se odnosi na vanjske dijaloge te unutarnje dijaloge. Vanjski dijalozi ostvaruju se u suradnji s lokalnom samoupravom, sveučilištem kao i svima zainteresiranima za unapređenje rada ustanove. Unutarnji dijalozi odnose se na suradnju među onima direktno uključenima u rad predškolske ustanove; odgojiteljima, stručnim suradnicima i svima ostalima o kojima će više biti rečeno u nastavku teksta (Domović, 2011).

Profesionalni identitet stoga kako navodi Domović (2011) čine:

- *Ciljevi*
- *Odgovornost*
- *Stil rada*
- *Učinkovitost*
- *Stupanj zadovoljstva*
- *Plan razvoja karijere* (Domović, 2011).

Profesionalni identitet kreira se zajedno s ličnosti odgojitelja stoga je neophodno u promatranje uzeti upravo taj dinamički odnos između osobina ličnosti i profesionalnog okruženja. Navedeno je napravio Korhagen (2004, prema Karlovčan, Dundović, 2014) kreirajući model profesionalnog identiteta:

- *Misija- zašto ste ovdje, čemu ste predani?*
- *Identitet- tko ste vi, kako vidite svoju ulogu u ...?*
- *Uvjerenje-u što vjerujete?*
- *Kompetencije- što možeš, znaš učiniti?*
- *Ponašanje- što činite?*
- *Okolina- s čim se morate suočiti, nositi, što utječe na vas?*(Karlovčan, Dundović, 2014).

Važan element profesionalnog identiteta čine uvjerenja koje odgojitelji posjeduju. Njihova se uvjerenja odražavaju na njihov odgojno-obrazovni rad i na oblikovanje uvjeta za svakodnevni život djeteta. Kako bi se raspravljalo o uvjerenjima potrebno je razjasniti sam pojam „uvjerenja“. Uvjerenja se prema Domović (2011) smatraju misaonim konstruktima koji prihvaćaju istinitost nečega, bez provjera i analiziranja. Upravo zato, uvjerenja su temelj za oblikovanje ponašanja odgojitelja i njegovog poučavanja djece (Domović, 2011). Uvjerenja se kreiraju puno ranije, već u dobi kada su i sami učitelji još učenici i ona određuju stavove odgojitelja s kojima su u uskoj vezi. Uvjerenja su ključna u formiranju ponašanja odgojitelja i

neovisno o odgojiteljevom znanju, vještinama, stavovima mogu imati ključnu ulogu u načinu na koji će odgojitelj djelovati, stvarati i poučavati (Domović, 2011).

Promotri li se cjelokupno određenje pojma profesionalnog identiteta vidljivo je kako većina autora doživljava profesionalni identitet poput promjenjivog fenomena, uvjetovanog vlastitim socijalnim okruženjem i kontekstom u kojemu profesionalac djeluje. Na izgradnju profesionalnog identiteta utječu kompetencije koje odgojitelj stječe tijekom cjelokupnog djelovanja koje čine njegove stavove, vrijednosti i znanja. Upravo je profesionalni identitet slika kojom odgojitelji percipiraju sebe, svoj rad i znanja, svoje djelovanje. Izgradnjom sebe, svojih osobnih i profesionalnih kompetencija, svoga profesionalnog identiteta dolazi se do izgradnje odgojiteljske profesije koja će predstavljati rani i predškolski odgoj i obrazovanje na način da cjelokupno društvo uvidi važnost i značaj kvalitete odgojno-obrazovnog rada koji se odvija u predškolskim ustanovama.

### 3. SURADNJA IZMEĐU ODGOJITELJA I STRUČNOG TIMA

U ovom će se dijelu rada usmjeriti na odnose među pojedinim članovima stručnog tima te odgojitelja, ali i na njihove obveze i odgovornosti kako prema vanjskim dionicima tako i prema odgojiteljima. Istaknut će se kompetencije potrebne za konstruktivno vođenje poslovnih procesa odnosno odgojno-obrazovnih procesa.

Baš kao i bilo koja druga poslovna organizacija, u odgojno-obrazovnoj ustanovi moraju se slijediti i poštivati pravila unutarnje organizacije rada kako bi se procesi obavljali uspješno i neometano te kako bi se postigli najbolji rezultati. Pojam „odnos“ tim više dobiva na značenju budući da se u ovom slučaju radi o dječjim vrtićima koji indirektno postavljaju temelje za daljnji tijek razvoja i odrastanja djece. Mnogi nisu svjesni na koje sve načine njihova iskustva iz odgojno-obrazovnih ustanova utječu na njihove svakidašnje emocije, odnose te komunikaciju. Nitko se ne razvija „sam“ te pojedinci nerijetko zaboravljaju od kuda potječu njihove navike, osjećaji i ponašanja. Loši interpersonalni odnosi u organizaciji kao što je dječji vrtić imaju vrlo mjerljiv učinak na organizaciju. Osim potencijalnih financijskih gubitaka (radi loše organizacije, gubitka broja djece u grupama i slično) loši odnosi i suradnja stručnog tima s odgojiteljima ima i brojne druge negativne posljedice na organizaciju (gubitak radnog vremena, porast bolovanja, izostanci s posla i slično).

Važnost komunikacije unutar svake organizacije je velika, a posebno je važna prilikom određivanja ciljeva, realizacije zadanih ciljeva, organizacije ljudskih resursa, selekcije, razvoja te vođenja i poticanja zaposlenika kako bi se stvorila radna okolina u kojoj djelatnici žele dati svoj doprinos. Upravo takvi odnosi i komunikacija u organizaciji utječu na sve akcije koje vode ka poboljšanju samih procesa i organizacije (Sikavica i sur., 2008).

Način komuniciranja u organizaciji potiče ili smanjuje učinkovitost, oblikuje međuljudske odnose i utječe na individualni ili grupni razvitak (Reardon, 1998). Svi djelatnici dječjeg vrtića trebali bi se prije svega međusobno uvažavati, te prihvaćati tuđe ideje i znanja koja mogu doprinijeti radu dječjeg vrtića. Upravo je radi toga važan ne samo službeni odnos stručnog tima sa unutarnjim i vanjskim dionicima nego i suradnja koja mora biti kontinuirana i temeljita kako bi svi dionici mogli izvršavati svoj posao, jer je stručni tim u korelaciji sa svim ostalim djelatnicima dječjeg vrtića.

Pojam „odnosa“ u organizacijama je posljednjih godina dobio na važnosti i kroz niz disciplina, a uloga dobrog odnosa je posebno bila vidljiva u poslovanjima tijekom pandemije uzrokovane koronavirusom. Više nego prije stavljen je naglasak na kvalitetan odnos među

djelatnicima ustanova dječjih vrtića, bilo da se radi o nadređenima ili podređenima, činjenica je kako organizacija ne može funkcionirati ukoliko djelatnici nisu složni i ne slijede protokolarne komunikacije. Odnos se temelji i razvija kroz uspostavljanje kontakta te suradnje zaposlenika, treba ih razvijati i njegovati, a povrh svega stvoriti povjerenje i otvorenost za suradnju te partnerstvo (Duck, 2007).

Samo neki od preduvjeta za kvalitetan odnos su; dobar odnos sa samim sobom (kontinuirano se razvijati, mijenjati se na bolje sukladno potrebama okoline, smanjiti zatvaranje i povećati razumijevanje..). Neizostavno je i slušanje s razumijevanjem te otvorena i iskrena komunikacija, razumna očekivanja drugih djelatnika, briga za odnos s kolegama i izgradnja istog te aktivna uključenost u suradnji. Na taj se način postavlja preduvjet za stvaranje partnerstva u kojemu svi mogu biti zadovoljni. Kroz takvu vrstu partnerstva svaki suradnik stručnog tima i svaki odgojitelj može maksimalno doprinijeti radu i time boljem funkcioniranju ustanove. Bez suradnje i partnerskog odnosa ne može se postići uspješan razvoj zajednice (Pavić-Rogošić, 2007).

Sve prethodno navedeno može se sumirati kroz najvažnije elemente za partnerstvo, a to su (Kunstek, 2007):

- Uvažavanje vještina i znanja među sudionicima partnerstva
- Otvorena, dvosmjerna te iskrena komunikacija
- Sposobnost razumijevanja i empatičnog uživljavanja
- Određivanje ciljeva zajednički je usuglašeno
- Odluke se planiraju i donose zajednički
- Informacije se razmjenjuju otvoreno te obostrano
- Sudionici su pristupačni i pokazuju razumijevanje
- Kritike i etiketiranje ne postoje
- Napredak se zajednički procjenjuje.

Uspješan odnos u odgojno obrazovnoj ustanovi moguće je postići samo kroz suradnju svih razina zaposlenika. Svaki zaposlenik ili tim ima određen posao u kojemu djeluje te koji ispunjava kroz specifične funkcije. Kako bi jedan dječji vrtić funkcionirao i kako bi se kvalitetno izvršavala djelatnost, svaki djelatnik mora voditi brigu o svojim zaduženjima i izvršavati ih pravovremeno. Isto tako, za razvoj partnerstva u ustanovi, pored redovnih zaduženja, djelatnici moraju udruživati svoja znanja i vještine kako bi se kontinuirano poboljšavala funkcija ustanove. Brojni se stručnjaci slažu oko teze da je kvalitetno partnerstvo

preduvjet za održivi razvoj ustanove, a kako bi se to postiglo neophodno je razvijati kulturu organizacije koja se temelji na otvorenosti i povjerenju (Pavić-Rogošić, 2007).

Cilj odgojno-obrazovne ustanove moguće je ostvariti kroz kvalitetan odnos stručnog tima i odgojitelja, odnosno kroz pažljiv pristup svih djelatnika jednih prema drugima te profesionalno izvršavanje zadaća. Stručni tim zajedno sa odgojiteljima predstavlja skupinu raznovrsnih stručnjaka i različitih profila djelatnika koji su zaduženi za razvoj pedagoške djelatnosti u jednoj odgojno-obrazovnoj ustanovi. Kroz njihovu suradnju može se kreirati kvalitetan odnos i stvoriti uloga partnera u poslu. Takva vrsta partnerstva temelji se na ravnopravnosti, uzajamnom poštovanju, prihvaćanju te komplementarnosti uloga.

Preduvjeti djelotvornog i uspješnog rada zasigurno su prethodno navedene profesionalne kompetencije kako odgojitelja tako i svakoga od članova stručnog tima. S obzirom na izuzetnu složenost odgojno-obrazovnog rada imperativ je zajedničko djelovanje s ciljem poboljšanja trenutnog stanja zajednice, odnosno održavanja ukoliko se pokaže kako su članovi zajednice zadovoljni trenutnim stanjem.

Suradnja između ovih dvaju čimbenika odgojno-obrazovnog procesa omogućuje mijenjanje prakse i usavršavanje vlastitih kompetencija. Kako ističe Slunjski (2008) svatko ima svoj pogled na različite probleme i procese te ističe kako je razumijevanje *subjektivno*, te isto tako i *parcijalno* gdje svatko promatra samo određeni problem odgojno-obrazovnog djelovanja. Dobrobit suradnje imaju i odgojitelji i članovi stručnog tima jer na taj način mogu osigurati pozitivno ozračje koje poziva na cjeloživotno obrazovanje, ulaganje u svoje znanje, istraživanje vlastite prakse i tako pridonijeti profesionalnom razvoju i rastu (Miljak i Vujičić, 2002).

Danas vrlo istaknut način suradnje čini kreiranje reflektivnog okruženja. Navedeni način suradnje označuje povezivanje odgojitelja i stručnih suradnika na način da imaju priliku otvoreno razgovarati, da se međusobna mišljenja prezentiraju kao konstruktivne kritike koje će pomoći pojedincu da nastavi i dalje graditi profesionalni identitet (Šagud i sur., 2006). Ovdje se susreće pojam „refleksivni prijatelj“. Navedeni pojam karakterizira kolege kao osobe s kojima postoji mogućnost otvorenog razgovora, čije se kritike odnosno mišljenja prihvaćaju i implementiraju u vlastiti rad i obrazovanje. Uloga reflektivnog prijatelja je osvijestiti i razviti sposobnost razmišljanja svojih suradnika. Očekivanja od odgojitelja su da svoju odgojno-obrazovnu praksu sagledavaju kritički, da pridonose zajedničkome radu u „zajednicama učenja“ (Giudici, Rinaldi, 2001).

Iz tog razloga dolazi se do zaključka kako dobra suradnja među njima te zadovoljstvo i motiviranost za rad doprinose stvaranju kvalitetnih uvjeta za cjelokupan razvoj djeteta u vrtiću.

### **3.1. Uloga pedagoga u odgojno-obrazovnoj ustanovi**

Kako bi se raspravljalo o ulogama različitih stručnih suradnika u pedagoškoj ustanovi, potrebno je definirati sam pojam „uloga“. Uloga je pojam koji predstavlja način na koji pojedinac sudjeluje u svome socijalnom okruženju. Sam pojam je usmjeren ka ulogama koje pojedinac zauzima u društvenom okruženju, te načinima njegova ponašanja.

Uloga pedagoga orijentirana je prema socijalnim ulogama te modelu ponašanja i kao takva određuje njegovo strukturirano sudjelovanje u okruženju. Pedagog tako sudjelujući u aktivnom okruženju određuje kako će se ponašati i koje će postupke primijeniti kako bi ih uskladio sa očekivanjima jedne grupe kao i sa osobnim shvaćanjem uloge koja mu je dana (Miškeljin, 2014). Pedagog u svom okruženju ima određenu izvedbenu ulogu koju mora ispuniti, a njegovi postupci značajno utječu na dionike dječjeg vrtića. To dovodi do shvaćanja i prihvatanja zajedničke percepcije među svim dionicima kao i njihovo međusobno djelovanje (Bruner, 2000). Načini djelovanja, kao i same namjere, jednog pedagoga trebaju biti u skladu sa filozofijom obrazovanja i ciljevima odgojno-obrazovne ustanove. U većini slučajeva, uvjerenja i pretpostavke o načinu učenja u dječjem vrtiću, predstavljaju odraz pedagoga i njegovih pretpostavki o programima kojima se bavi, o djeci s kojom radi te o osobnoj ulozi koju ima kao osoba koja razvija profesionalnu praksu. Uloga pedagoga se proteže ne samo na rad sa djecom nego i na radno mjesto u dječjem vrtiću odnosno kroz sve propisane i popratne poslove koji predstavljaju savjetodavnu ulogu među dionicima (Pavlović Breneselović, 2018). Značaj pedagoga je nedvojbeno velik budući da se u njegovu radu podrazumijeva i provedba kritičkih i refleksivnih stavova i razmišljanja te rekonstrukcija određene problematike nakon čega se dolazi do pronalaženja optimalnog rješenja. U isto vrijeme, potrebno je aktivno uključivanje i drugih djelatnika u proces preispitivanja prakse i promišljanja novih rješenja.

U novije doba, uloga pedagoga kao i cijela njegova profesija, posebno u kontekstu odgojno-obrazovnog sustava, u velikoj mjeri je prešla granice postavljene prijašnjim razmatranjima. Danas se pedagozi susreću sa mnogobrojnim izazovima kojima je potrebno pristupiti iz perspektive modernog praktičara i kroz nove pristupe neminovno nastale u odgojno-obrazovnim ustanovama uslijed modernizacije društva. Taj se novi pristup ne odnosi samo na djecu nego je orijentiran i prema svim drugim zaposlenicima s kojima je pedagog u interakciji.

Prije svega se u toj interakciji ističu odgojitelji budući da upravo pedagog preuzima odgovornost za odnos s njima i za razvoj strategije suradničkih odnosa (Staničić, 2005).

Osnovne funkcije djelatnosti pedagoga su kako navodi Mušanović (2002):

*Tablica 2. Osnovne funkcije djelatnosti pedagoga*

<b>OPERATIVNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Neposredno sudjelovanje, te posredni rad</li> <li>➤ Prisustvo u odgojno-obrazovnom radu</li> <li>➤ Organiziranje i koordiniranje</li> <li>➤ Planiranje i vođenje</li> <li>➤ Praćenje i vrednovanje</li> </ul>
<b>STUDIJSKO-ANALITIČKA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analiza kvalitete rada te vrednovanje</li> <li>➤ Vođenje te održavanje kvalitete odgojne djelatnosti</li> </ul>
<b>INFORMATIVNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prenošenje informacija sudionicima procesa</li> <li>➤ Razvoj sustava za prijenos informacija i obradu dokumentacije</li> </ul>
<b>INSTRUKTIVNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pomoć i educiranje sudionika procesa različitim oblicima rada</li> </ul>
<b>SAVJETODAVNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Savjetovanje odgojiteljima za specifične probleme djece</li> <li>➤ Analiziranje potreba odgojitelja (profesionalnih)</li> </ul>
<b>ISTRAŽIVAČKA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Istraživanje promjena u neposrednom okruženju</li> <li>➤ Pronalazak načina ostvarivanja promjena, za kvalitetniji suživot djece i odraslih unutar ustanove</li> </ul>
<b>NORMATIVNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Postavljanje standarda organizacije</li> <li>➤ Standardi za tehnologiju kao i izvedbu rada s ciljem kvalitetne realizacije zadanih ciljeva</li> </ul>

Kako bi se kvalitetno obavljale sve profesionalne zadaće, pedagog mora učestalo razvijati specifične kompetencije. Kompetentnost kod pedagoga se definira kao profesionalna mjerodavnost visoke stručne razine, u smislu kvalitetne pedagoške izobrazivosti i osposobljenosti te predstavlja suprotnost pedagoškom voluntarizmu, improvizaciji i neprofesionalizmu, a upotrebljava se i kao sinonim za pedagoški profesionalizam (Mijatović, 2000).

Kompetencije koje se zahtijevaju od pedagoga uključuju njegovu stručnost na nekoliko (5) razina, koje predstavljaju upravo ključne kompetencije potrebne za kvalitetno obavljanje zadaća. Staničić (2005) predstavlja sljedeći model:

- **Osobna kompetencija:** osobnost pedagoga može utjecati na savladavanje pedagoškog vođenja, moguće je da njegova osobnost utječe pozitivno (savladavanje) ili negativno (otežavanje) na vještine potrebne za kvalitetno pedagoško vođenje
- **Razvojna kompetencija:** zahtijeva da pedagog posjeduje znanja i sposobnosti koja mu daju mogućnost razvijanja odgojno-obrazovne prakse, kako bi to mogao potrebno je posjedovanje visokog stupnja poznavanja poslovnih i organizacijskih znanja

- Stručna kompetencija: zahtjeva poznavanje svih pedagoških elemenata, u to se uključuju: načela, metode rada, poznavanje procesa odgojno-obrazovnog djelovanja, didaktički modeli, programiranje, planiranje
- Socijalna kompetencija: iskrena, otvorena komunikacija koja se ostvaruje kako s unutaršnjim čimbenicima (djeca, roditelji, odgojitelji) tako i sa vanjskim (lokalna samouprava), sposobnost rješavanja konfliktnih situacija na primjeren način, motivacija kolega za unapređenje vlastitih kompetencija
- Akcijska kompetencija: uključuje akciju (djelovanje) pedagoga u samome radu, vrednovanje rada, te rezultati rada.

Pedagog ima vrlo važnu ulogu u odnosu s odgojiteljem jer zajedno sudjeluju u provođenju kvalitetnog odgojno-obrazovnog procesa. Suradnja između odgojitelja i pedagoga ključna je za izgradnju kvalitetnog odgoja te pomaže u kreiranju atmosfere u kojoj se potiče razvoj djece koja imaju različite potrebe i interese (Sekulić-Majurec, 2007). U takvoj kolaboraciji pedagog preuzima ulogu osmišljavanja poticajne okoline za odgojitelja ovisno o njegovim potrebama, a odgojitelj zatim promišlja i stvara poticajnu okolinu za dijete. Takvim pristupom omogućava se profesionalni razvoj odgojitelja koji je kvalitetan i treba biti kontinuiran, čime se ujedno ostvaruje i glavni cilj odgojno-obrazovne ustanove, a to je funkcionalna organizacija.

### **3.2. Uloga psihologa u odgojno-obrazovnoj ustanovi**

Psiholog predstavlja stručnu osobu koja primjenjuje svoja znanstvena znanja iz grane psihologije u odgojno-obrazovnim ustanovama odnosno kroz praksu u istima. Osnovni temelj njegova rada orijentiran je prema djeci. U širem smislu, psiholog prikuplja i obrađuje podatke o djeci kroz socijalnu interakciju sa odgojiteljima. To je prvi preduvjet za ostvarivanje prikladne poticajne okoline u kojoj se svakom djetetu omogućuje razvoj njegovih potencijala uz zadržavanje autonomije (Benaković Ranogajec i Sindik, 2008).

Temeljne funkcije psihologa su (Benaković Ranogajec i Sindek, 2008) :

- Prevencija: procjena, identifikacija, edukacija te
- Rana intervencija: poduzimanje mjera.

Budući da planirana skrb za dijete i poticanje njegova ranog razvoja predstavlja prepoznavanje, uvažavanje i zadovoljavanje djetetovih primarnih i sekundarnih, razvojnih i posebnih potreba, psiholog (Sindek i Benaković, 2008):



- Sudjeluje u praćenju prilagodbe djece (adaptacije) na vrtić, s naglaskom na praćenje djece s posebnim potrebama
- Promatranjem djece ispunjava razvojne liste kojima se definira opći razvojni status
- U razgovoru s predškolskom djecom (djeca školski obveznici) psiholog procjenjuje psihofizičku spremnost za školu, i obavještava : komisiju, odgojitelja te roditelja o svojoj procjeni
- U odgojno-obrazovnom radu uočava biološke i psihičke potrebe djeteta te njihovo zadovoljavanje
- Bavi se identifikacijom djece s posebnim potrebama u koje se uključuju djeca s teškoćama u razvoju kao i darovita djece: primjenjuju se različite tehnike i postupci
- Za svako dijete psiholog vodi dosje.

Suradnja psihologa i odgojitelja neizostavna je karika u razumijevanju dječjih potreba i ponašanja. Kroz zajednički rad odgojitelj i psiholog procjenjuju i prate psihofizički razvoj djeteta i napredovanje djeteta iz godine u godinu. Radi profesionalnog i osobnog razvoja odgojitelja, psiholog sudjeluje u organizaciji i provođenju trajnog i stalnog usavršavanja odgojitelja. Psiholog pruža pomoć odgojiteljima u planiranju odgojno-obrazovnog rada i implementacije novih pedagoških i psiholoških spoznaja (Standardi rada psihologa u predškolskim ustanovama<sup>3</sup>, 2012);

- Dolazi na uvid rada odgojitelja na sljedećim područjima: zadovoljenje potreba djece, prati provedbu zadaća planiranih za odgojni rad, prati poštuju li se prava djece
- Daje prijedlog stručne literature koja odgojiteljima služi za individualna stručna usavršavanja
- Pruža pomoć prilikom odgojiteljeve želje za proširivanjem znanja, te usmjerava odgojitelje na promjenu stavova u skladu sa suvremenih spoznajama
- Organizira interne edukacije kojima omogućuje odgojiteljima proširivanje znanja, priprema predavanja, pomaže odgojiteljima u pripremi stručnih aktivnosti

### **3.3. Uloga edukacijskog rehabilitatora u odgojno-obrazovnoj ustanovi**

Temeljna uloga predškolskog odgoja i obrazovanja sve djece usmjerena je na stvaranje uvjeta za potpuni skladan razvoj djetetove osobnosti, doprinosi kvaliteti njegova odrastanja i

---

<sup>3</sup><http://www.psiholoska-komora.hr/>

kvaliteti njegova obiteljskog života. Posljednjih se desetljeća učestalo govori o vrijednostima i filozofiji inkluzije koja zastupa individualizaciju, odnosno različito sudjelovanje u zajedničkim aktivnostima, što omogućuje razvoj pozitivnog identiteta svakog djeteta, poštujući njegova prava, mogućnosti, potrebe i individualnu brzinu razvoja. Inkluzija u ovom smislu označava uvažavanje djece s teškoćama u razvoju kao ravnopravnih sudionika odgojno-obrazovnog procesa uz osiguravanje dodatne podrške kada je to potrebno te uz prilagodbu materijalnih uvjeta koji su usmjereni na specifične potrebe djeteta (Kudek Mirošević i Granić, 2014).

Zakon o edukacijsko- rehabilitacijskoj djelatnosti (NN 124/11, 16/19) ističe kako djelatnost edukacijsko- rehabilitacijskog područja mogu činiti: pojedinačno ili skupno usmjereni postupci u području edukacijsko-rehabilitacijskog djelovanja kao i mjere koje su utemeljenje na spoznajama te načelima edukacijsko- rehabilitacijske znanosti i prakse koja obuhvaća:

*Tablica 3. Načela edukacijsko- rehabilitacijske znanosti*

<b>RANO OTKRIVANJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Moguća odstupanja od tipičnog razvoja- uočavanje rizika</li> <li>➤ Dijagnostika- pravovremeno upućivanje</li> </ul>
<b>TIMSKA DIJAGNOSTIKA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uključivanje u rad interdisciplinarnog dijagnostičkog tima</li> </ul>
<b>PROCJENA POTREBE ZA PODRŠKOM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Izrada individualiziranog programa kojim se potiče dijete na razvoj sposobnosti</li> <li>➤ Osobno i obiteljski usmjeren plan podrške</li> <li>➤ Analiziranje i procjena interesa i sposobnosti u profesionalnom dijelu djelovanja</li> </ul>
<b>RANA INTERVENCIJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cilj je potaknuti određena razvojna područja kako bi se smanjile, odnosno ublažile daljnje razvojne teškoće</li> <li>➤ Stvaranje boljih mogućnosti za uključivanje djeteta u redovne programe</li> <li>➤ Program podrške za obitelj- individualiziran</li> </ul>
<b>PROMICANJE PRAVA DJECE S TEŠKOĆAMA U RAZVOJU I NJIHOVIH RODITELJA, KAO I OSOBA S INVALIDITETOM U ZAJEDNICI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Javni rad</li> <li>➤ Senzibiliziranje javnosti i podizanje svijesti o pravima osoba s invaliditetom</li> <li>➤ Načela izjednačavanja mogućnosti</li> </ul>

Kako bi se ostvarila primjerena podrška djetetu s određenim teškoćama izuzetno je bitno da djelovanje odgojitelja i edukacijskog rehabilitatora bude dobrovoljno, ravnopravno i usmjeren prema zajedničkom cilju. Budući da je upravo odgojitelj osoba koja ima najveću interakciju sa djecom tijekom dana, od neupitne je važnosti obratiti pažnju na neuobičajena ponašanja djece kako bi mogao u dogovoru sa stručnim suradnicima procijeniti potrebu za intervencijom. Kao i ostali stručni suradnici edukacijski rehabilitator osim neposrednog rada s djecom ima zadaću promicanja prava djece s teškoćama. Navedeno može postići stalnim usavršavanjima kao i kontinuiranjem praćenjem vlastitog rada odnosno suradnje s odgojiteljem.

### 3.4. Uloga logopeda u odgojno-obrazovnoj ustanovi

Stručni suradnik koji je sve traženiji u predškolskim ustanovama, a male brojke upisanih na fakultetima onemogućavaju zapošljavanje istog u brojnim ustanovama jest upravo logoped. Logopeda je na tržištu rada vrlo malo, zato mali broj ustanova uopće ima mogućnost zapošljavanja logopeda, a i oni koji imaju tu privilegiju, imaju velik broj djece na jednog logopeda stoga je važnost ovog stručnog suradnika vrlo velika.

Kao i ostali stručni suradnici logoped sudjeluje u svakodnevnom odgojno-obrazovnom radu predškolske ustanove. Pribanić (2017) navodi kako je posao logopeda rad na prevenciji, procjeni, dijagnostici, savjetovanju i terapiji. Njegova je zadaća također sa ostalim stručnim suradnicima organizirati rad na svim razinama. Navedeno se odnosi na pripremu i provedbu raznih programa dječjeg vrtića (kako redovitih tako i posebnih), zatim na praćenje i sustavno promatranje djece s određenim teškoćama u razvoju. Zadaće koje se odnose na ostvarivanje suradnje s vanjskim čimbenicima su: organizacija aktivnosti u suradnji s ostalim institucijama kao i sa zajednicom.

Osnovne zadaće odnosno djelokrug rada logopeda u dječjem vrtiću čini:

- Praćenje komunikacijskog razvoja sve djece:
  - Važno je da se praćenje ostvaruje kontinuirano, opservacijskim postupcima u grupi, sudjelovanjem logopeda u svakodnevnom životu grupe
- Praćenje jezično-govornog razvoja
  - Pravilnim i redovitim praćenjem moguće je pravovremeno otkrivanje rizika za pojavom poteškoće i upućivanje djeteta na dijagnostiku i vježbe
- Preventivno djelovanje:
  - U svrhu ne pojavljivanja teškoća u prethodno navedenim područjima razvoja
  - Glavna zadaća logopeda je rano identificirati mogućnost pojave određenih oblika teškoće te na taj način u potpunosti zaustaviti razvoj teškoće ili smanjiti intenzitet iste
- Logopedске vježbe za dijete:
  - Korištenje materijala i vlastitih spoznaja za rad s djetetom (<https://vrtic-precko.zagreb.hr/default.aspx?id=213>, ).

## 4. ZADOVOLJSTVO POSLOM

Dodatnu pažnju ovaj rad pridat će upravo navedenom poglavlju. Neizostavno je primijetiti kako se malo pažnje daje uspostavljanju kvalitetnih odnosa i organizacije rada, a koje imaju izuzetno veliki utjecaj na pojedinca i njegovo zadovoljstvo vlastitim radom.

Zadovoljstvo poslom moguće je definirati osjećajem pozitivnog iskustva (ugode) koju pojedinac osjeća tijekom izvršavanja radnih zadataka. Suprotno tome, ne zadovoljstvo ističe pojavu neugodnih iskustava na poslu koja onemogućuju potpuno i kvalitetno izvršavanje radnih obaveza. Zanimljivo je napomenuti kako neće svaki pojedinac iste aspekte smatrati zadovoljavajućima, odnosno ne zadovoljavajućima stoga je vidljivo koliko je navedeno složen pojam (Mullins, 2010). Brojne su definicije zadovoljstva na radu, Davis i Newstorm (1986) definiraju zadovoljstvo na radu kao skup pozitivnih ili negativnih osjećaja koje zaposlenici gaje prema svom poslu. Vrlo sličnu definiciju pružili su Milkovich i Boudreau (1997) koji tvrde kako je zadovoljstvo ugodna ili pozitivna reakcija pojedinca na posao kojim se bavi. Marušić (2006) ističe kako zadovoljstvo na radu predstavlja mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu. Zadovoljstvo na radu može se predstaviti i kao skup osjećaja i uvjerenja koje radnici imaju u odnosu na posao koji obavljaju (Jones i sur., 2000). Zadovoljstvo na radu je stav koji radnici imaju kada se poklapaju njihove potrebe i interesi, kada su radni uvjeti i nagrade zadovoljavajuće i kad vole raditi sa svojim kolegama (Daft i Marcic, 2016).

Može se zaključiti kako se u nekim definicijama naglasak stavlja na zadovoljstvo koje predstavlja centralni osjećaj koji nije razdijeljen na dodatne komponente, a u drugima su ipak vidljivi pojedinačni aspekti iz kojih se onda promatra zadovoljstvo kao cjelina. Riječ zadovoljstvo potječe od latinske riječi *iucunditas*, što znači užitak. Zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo na poslu proizlaze iz percepcije djelatnika o njegovoj ugodnosti ili ispunjenju koje doživljava na poslu (Bakotić i Vojković, 2013). Zadovoljstvo poslom zapravo označuje ispunjenje potreba pojedinca i njegovih želja, što dovodi do odgovora je li zaposlenik zadovoljan na svom radnom mjestu ili nije. Pojam zadovoljstva na poslu predstavlja vrlo kompleksan sistem koji obuhvaća i kognitivne, afektivne i vrijednosne komponente. U kognitivne se ubrajaju pretpostavke i vjerovanja pojedinca, afektivna komponenta usmjerena je na osjećaje prema poslu, a vrijednosna komponenta označava ocjenu posla. Kako se prethodno navelo, zadovoljstvo na poslu je usko vezano za motivaciju zaposlenika koja je sama po sebi također kompleksna pojava (Bakotić i Vojković, 2013).

Sve velike poslovne organizacije promatraju svoje djelatnike kao osnovni i temeljni razvojni resurs cjelokupne organizacije. Zadovoljstvo djelatnika kao i motivacija u današnje vrijeme predstavljaju sastavni dio moderne organizacije. Kako bi ta dva segmenta bila u okviru očekivanja djelatnika, potrebno je aktivno upravljati potencijalima djelatnika.

Sukladno tim stavovima gdje je potrebno raditi na unapređivanju u korištenju ljudskih faktora dolazi do kreiranja brojnih shema za prikazivanje povećanja motivacije u radu. U takvim se shemama i pristupima veliki naglasak stavlja na ispunjavanju „*zadovoljstva na poslu*“ budući da taj parametar uvelike određuje motivaciju djelatnika, veže se za stimulaciju oko posla kao i cjelokupne radne dimenzije u organizaciji. Promatrajući ovakvu pojavu iz pozicije nadređenih, motivacija te zadovoljstvo radom i suradnjom s kolegama, temelji su za dizajniranje radnog mjesta i organizacijske kulture u organizaciji. Iz tih osnova kreira se i sustav nagrađivanja, napredovanja te stil rukovođenja.

Sljedeća tablica (4.) prikazuje područja (5) koja objašnjavaju što tvrtka želi od zaposlenika i kakvog radnika organizacija traži, te što zaposlenik očekuje od tvrtke zauzvrat, odnosno kakvim se uvjetima zaposlenja nada.

*Tablica 4. Pet ugovornih područja povezanih sa zadovoljstvom poslom*

	<b>TVRTKA</b>	<b>ZAPOSLENICI</b>
<b>ZNANJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Visoka razina znanja</li> <li>➤ Visoka razina vještina</li> <li>➤ Učinkovito funkcioniranje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Znanja i vještine iskorišteni</li> <li>➤ Daljnje razvijanje</li> </ul>
<b>PSIHOLOŠKI ASPEKT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Traži motivirane zaposlenike</li> <li>➤ Zaposlenici smatraju interese tvrtke bitnima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Osiguranje uspjeha</li> <li>➤ Status</li> <li>➤ Odgovornost</li> </ul>
<b>EFIKASNOST NAGRADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Standard kvalitete</li> <li>➤ Nagrađivanje zaposlenika putem razvijenog sustava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Očekuju nagradu za vlastiti uspjeh</li> </ul>
<b>ETIKA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zaposlenici prihvaćaju: etički kodeks, vrijednosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Etika i moral tvrtke= etika moral zaposlenika</li> </ul>
<b>ZADACI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zaposlenik prihvaća zadatke; svih oblika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prihvaća zadatke u skladu s opisom posla</li> </ul>

Izvor: Mullins J. L., Management and organisational behaviour, Prentice Hall, London, 2010., str. 702.

Prethodno navedene činjenice prikazuju kako zadovoljstvo poslom nosi ključnu ulogu u radu zaposlenika. U konkretnom slučaju odgojitelja može se pretpostaviti kako će se uspješan rad odgojitelja odražavati na pozitivnu atmosferu grupe kao i međuljudskih odnosa. Može se reći kako će zadovoljstvo poslom imati pozitivan utjecaj na sam radni učinak.

#### 4.1. Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom

Dugi niz godina pojam zadovoljstva na radu se prikazivao kao jedinstveni koncept, ali u suvremenim razmatranjima zadovoljstvu se pristupa kao prema izrazito složenom klasteru stavova prema različitim aspektima posla, koji se kreiraju u ovisnosti s očekivanjima koje pojedinac ima prema poslu koji obavlja u radnoj okolini (Rollinson i sur., 1998). U takvim složenijim konceptima samo neki od faktora koji utječu na zadovoljstvo na radu su; sama priroda posla, plaća, napredovanje, nadređeni i suradnici. Pristup po pojedinim faktorima može služiti kao jako dobar orijentir u organizacijama, budući da se tako mogu odrediti razlozi i izvori određenih nezadovoljstava, a potom je moguće i raditi na njihovu uklanjanju odnosno na unaprjeđenju zadovoljstva na radu kod zaposlenika (Abuhashesh i sur., 2019).

Promatrajući brojna empirijska istraživanja (Proroković, 2009., Tanasijević, 2006., Vrtiprah, 2012, Bakotić i Vojković, 2013) zadovoljstvo poslom se nerijetko promatra kao značajni pokazatelj radne motivacije zaposlenika. Opće zadovoljstvo poslom više je orijentirano intrinzičnoj motivaciji, profesionalnim interesima te očekivanjima (Tanasijević, 2006).

Razina zadovoljstva poslom uvjetovana je različitim varijablama. Navedene varijable sadržavaju sljedeće čimbenike:

- a) Osobne: osobnost pojedinca, stupanj obrazovanja, sposobnosti, inteligencija, te orijentacija prema poslu i bračni status.
- b) Društvene: rad u grupi, suradnički odnosi, interakcija i prilike koje dopuštaju interakciju.
- c) Kulturne: vrijednosti, stavovi i vjerovanja.
- d) Organizacijske: karakteristike radnog mjesta, napredovanje, suradnici, nadređeni, plaća, nagrade, uvjeti rada te sigurnost zaposlenja.
- e) Okolišne: utjecaji ekonomije, utjecaj društva te tehnološki utjecaji (Abuhashesh i sur., 2019).

Dok jedni autori na ovaj način definiraju varijable utjecaja na zadovoljstvo poslom, Porter i Miles (prema Vrtiprah, 2012) dijele te varijable na (3):

1. Individualne karakteristike; čine stavovi, interesi, potrebe i vrijednosti koje pojedinac posjeduje, svaka osoba ima drugačije sposobnosti stoga se i razlikuju mogućnosti i motivacija za izvršavanje zadataka.

2. Karakteristike posla; označavaju poslovne atribute koje čine: kompleksnost, zahtjevnost te autonomija.
3. Organizacijske karakteristike; predstavljaju sva pravila, procedure, politike, menadžment te sustav nagrada za povećanje učinkovitosti poduzeća.

Skupina autora (Sageer i sur., 2012) u pregledu svih dosadašnjih istraživanja sumiraju varijable, te ističu kako se kao najvažnije varijable koje imaju utjecaj na zadovoljstvo poslom smatraju osobni i organizacijski čimbenici.

#### 4.1.1. Organizacijski čimbenici zadovoljstva poslom

Sageer (2012) ističe kako zaposlenici većinu vremena provode upravo u poduzećima u kojima su zaposleni te kako većina organizacijskih čimbenika ima velik utjecaj na zadovoljstvo poslom. Upravo iz tog razloga spominju se organizacijski čimbenici kao jedni od bitnijih jer poboljšanjem istih se proporcionalno poboljšava i zadovoljstvo zaposlenika. Kao što je prethodno navedeno organizacijske čimbenike zadovoljstva poslom čine; karakteristike radnog mjesta, napredovanje, suradnici, nadređeni, plaća, nagrade, uvjeti rada te sigurnost zaposlenja. U daljnjem tekstu (tablica 5.) će se pobliže objasniti organizacijski čimbenici koji kao takvi utječu na radno mjesto zaposlenika kao i na samo poduzeće (Bakotić i Vojković, 2013);

Tablica 5. Organizacijski čimbenici

<b>KARAKTERISTIKE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sadržaj posla, radnih zadataka</li> <li>➤ Mogućnost korištenja vještina i sposobnosti, uz slobodu vlastitog ophođenja</li> <li>➤ Povratne informacije o radu</li> </ul>
<b>MOGUĆNOST NAPREDOVANJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Postojanje mogućnosti napredovanja</li> <li>➤ Motivi: plaća ili dokazivanje</li> </ul>
<b>SURADNICI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Odnos sa kolegama</li> <li>➤ Podupirući odnos stvara osjećaj zadovoljstva</li> </ul>
<b>NADREĐENI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Podrška zaposlencima, socijalna potpora</li> </ul>
<b>PLAĆA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Visina plaće, pravednost plaćanja</li> </ul>
<b>NAGRADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Beneficije na radnom mjestu</li> </ul>
<b>UVJETI RADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Više pozitivnih aspekata, veće zadovoljstvo</li> </ul>
<b>SIGURNOST ZAPOSLENJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mogućnost rada na neodređeno</li> </ul>

#### 4.1.2. Osobni čimbenici zadovoljstva poslom

Uz organizacijske čimbenike neizostavno je kao najvažnije prikazati i osobne čimbenike. Osobni čimbenici kreiraju pojedničevu osobnost koja određuje što će koju osobu zadovoljiti i u kojem aspektu (Varga, 2011). Kod različitih je pojedinaca stoga moguće definirati i različitu

osobnu učinkovitost koja osobi daje osjećaj da sa svojim sposobnostima može kvalitetno napraviti određeni posao. Kod osoba koje imaju veću razinu povjerenja u svoje sposobnosti moguće je uočiti kako biraju zahtjevnije zadatke te si postavljaju više ciljeve. Tablica (6) prikazuje osobne čimbenike te karakteristike koje utječu na zadovoljstvo poslom:

*Tablica 6. Osobni čimbenici*

<b>OSOBNE DISPOZICIJE</b>	➤ Nezadovoljstvo, kritički osvrti, negativni aspekti u centru
<b>USKLAĐENOST INTERESA I POSLA</b>	➤ Usklađenost kvalifikacija i potreba radnog mjesta
<b>DOB I RADNI STAŽ</b>	➤ Stariji zaposlenici/više radnog staža zadovoljniji
<b>STATUS</b>	➤ Zadovoljniji su višepozicionirani radnici

(Varga, 2011).

#### **4.2. Utjecaj zadovoljstva poslom na odgojitelje**

Baš kao i u svakoj drugoj poslovnoj organizaciji, i dječji vrtići predstavljaju mjesta na kojima je potrebno provoditi sheme za postizanje motivacije i zadovoljstva radom kod zaposlenih. Posebice kada se radi o relaciji odgojitelj-stručni tim. Mjerenja zadovoljstva u poslu predstavljaju osnovni temelj za dostizanje zadanih kvalitetnih ciljeva organizacije, te omogućuju sigurniji put prema poslovnoj izvrsnosti. Ukoliko jedna organizacija odluči provoditi mjerenje zadovoljstva svojih djelatnika, time daje do znanja kako je orijentirana prema kvaliteti, dostizanju poslovne izvrsnosti u performansama te prije svega svoj fokus usmjerava na ljude kao najvrjedniji resurs.

U odgojno-obrazovnim ustanovama se javlja potreba za razumijevanje da će sustav biti efikasan i djelotvoran samo ukoliko budu ispunjene dvije stavke, a to su kompetentnost i zadovoljna radna snaga odnosno resursi. Suvremeni menadžment bavi se učestalim ispitivanjima zadovoljstva na radu te sukladno tome kreira uvjete za unaprjeđenje organizacije. Neizostavno je spoznavanje potreba zaposlenika, procjenjivanje i kontrola radne učinkovitosti te odabir prikladne kompenzacije materijalnog ili nematerijalnog karaktera. Kroz te jednostavne korake vodi se briga o zaposlenicima te se minimaliziraju efekti nezadovoljstva zaposlenika.

Naredno poglavlje bavi se metodologijom istraživanja u kojemu će biti prikazani rezultati istraživanja i rasprava kroz promatranje dviju skala procjena.



## 5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

### 5.1. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je ispitati kako odgojitelji doživljavaju suradnju sa stručnim timom i kako ta suradnja utječe na njihovu percepciju zadovoljstva odgojno-obrazovnim radom.

### 5.2. Hipoteza istraživanja

Kako bi se ispitao cilj istraživanja, postavljena je sljedeća hipoteza:

H1. Postoji statistički značajna povezanost između razine suradnje odgojitelja i stručnog tima i njihove percepcije zadovoljstva odgojno-obrazovnim radom. Bolja suradnja odgojitelja i stručnog tima inicira bolje zadovoljstvo odgojno-obrazovnim radom.

### 5.3. Prikupljanja podataka

U svrhu provjere teorijskog modela i testiranja postavljene hipoteze provelo se primarno istraživanje. Za potrebe ovog istraživanja korišten je slučajni uzorak. Kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik. Upitnik je kreiran na temelju pregleda razne literature iz područja suradnje i zadovoljstva poslom. Neke čestice su doslovno preuzete iz „*Upitnika za nastavnike*“ (Samovrednovanje škola 2003/2004), dok su ostale kreirane prema (Borić, 2017., Sindik, 2012., Fiala, Sindik, 2012., Srok, Skočić-Mihić, 2012) te prilagođene potrebama istraživanja. Izrađena je online anketa na Google obrascima. U anketnom upitniku pitanja su bila strukturirana, a ciljevi neprikriveni. Anketa se sastojala od 5 pitanja demografskog karaktera te od dvije skale koje su sadržavale: prva skala 18 varijabli, te druga skala 17 varijabli. Prva skala odnosila se na zadovoljstvo suradnje odgojitelja i stručnog tima dok je druga skala bila orijentirana na zadovoljstvo radom u odgojno-obrazovnoj ustanovi. Ispitanici su odgovarali na pitanja zaokruživanjem broja ispred varijable koja je za njih istinita te se za procjenu koristila Liktertova skala procjene od 5 stupnjeva. Za ispunjavanje ankete bilo je potrebno izdvojiti 10 minuta vremena. Prikupljeni podaci uneseni su i obrađeni u IBM SPSS 23 programu kvantitativnom analizom (engl. Statistical packages for social sciences).

Ispitanici su na pitanja demografskog tipa odgovarali zaokruživajući broj ispred tvrdnje koja je istinita za njih: dihotomno pitanje „*Spol: 1.M. , 2. Ž*“ pitanja višestrukog odabira: „*Koliko imate godina? 1. <25, 2. 26-30, 3. 31-35, 4. 36-40, 5. >41*“, „*Koliko godina radite kao odgojitelj: 1. 0.-5., 2. 6.-10., 3. 11.-20., 4. 21 i više godina radnog staža*“, „*Stupanj*

obrazovanja: 1. srednja škola, 2. viša škola ili trogodišnji stručni studij, 3. sveučilišni preddiplomski studij, 4. sveučilišni diplomski studij, 5. drugo: \_\_\_\_\_“, „Moje mjesto zaposlenja dio je: 1. urbanog dijela Zagreba, 2. suburbanih naselja u južnom dijelu: Botinec, Brebernica, Brezovica, Buzin, Demerje, Desprim, Donji Čehi, Donji Dragonožec, Donji Trpuci, Drežnik Brezovički, Goli Breg, Gornji Čehi, Gornji Dragonožec, Gornji Trpuci, Grančari, Havidić Selo, Horvati, Hrašće Turopoljsko, Hrvatski Leskovac, Hudi Bitek, Ježdovec, Kupinečki Kraljevec, Lipnica, Lučko, Mala Mlaka, Odra, Odranski Obrež, Starjak, Strmec, Veliko Polje i Zadvorsko; 3. suburbanih naselja u istočnom dijelu: Adamovec, Belovar, Blaguša, Budenec, Cerje, Dobrodol, Drenčec, Dumovec, Đurđekovec, Gajec, Glavnica Donja, Glavnica Gornja, Glavničica, Goranec, Ivanja Reka, Jesenovec, Kašina, Kašinska Sopnica, Kučanec, Kučilovina, Lužan, Markovo Polje, Moravče, Paruževina, Planina Donja, Planina Gornja, Popovec, Prekvršje, Prepuštovec, Sesvete, Soblinec, Šašinovec, Šimunčevac, Vuger Selo, Vugrovec Donji, Vugrovec Gornji, Vurnovec i Žerjavinec“.

Ispitanici su na ostale dvije skale načinjene od 18 i 17 varijabli, odgovarali putem Likertove skale od pet stupnjeva pri čemu su vrijednosti od 1 do 5 bile označene na sljedeći način: 1 „U potpunosti se ne slažem“, 2 „Ne slažem se“, 3 „Niti se slažem niti se ne slažem“, 4 „Slažem se“ te 5 „U potpunosti se slažem“.

#### 5.4. Uzorak istraživanja

U istraživanju su sudjelovali odgojitelji Grada Zagreba. Prvi dio upitnika odnosio se na prikupljanje sociodemografskih podataka o ispitanicima pri čemu su korištene sljedeće varijable; spol, dob, stupanj obrazovanja, godine radnog staža kao odgojitelj te mjesto zaposlenja.

U strukturi uzorka (tablica 7.) muškarci čine 1,4 % (njih dvoje), a žene 98,6% (145).

Tablica 7. Podjela ispitanika po spolu

		Učestalost	Postotak
Valjano	Žena	145	98,6
	Muškarac	2	1,4
	Ukupno	147	100,0

Najveći broj ispitanika (tablica 8.) stariji je od 40 godina čak njih 36,1% (53), 20,4% ispitanika nalazi se u rangu od 36 do 40 godina starosti (30), u rangu od 26 do 30 godina starosti

nalazi se 17,7% ispitanika (26), 13,6% ispitanika ima manje od 25 godina (20), dok je najmanji broj ispitanika u dobi od 31 do 35 godina 12,2% (18).

*Tablica 8. Podjela ispitanika po godinama*

		Učestalost	Postotak
Valjano	<25	20	13,6
	26-30	26	17,7
	31-35	18	12,2
	36-40	30	20,4
	>41	53	36,1
	Ukupno	147	100,0

Struktura ispitanika prema godinama radnog staža je prikazana u tablici 9. Najveći broj ispitanika u iznosu od 33,3% (49), u odgojno-obrazovnoj ustanovi ima do 5 godina radnog staža, nakon čega slijede odgojitelji koji rade duže od 21 godinu u iznosu od 27,2%. Ukupno 23,1% (34) ispitanika na svom radnom mjestu provelo je od 11 do 20 godina, a najmanji broj ispitanika, 16,3% (24) zaposlen je od 6 do 10 godina. Vidljivo je kako je u ukupnom uzorku mala razlika u omjeru odgojitelja koji su tek započeli svoj odgojiteljski posao te onih koji taj posao rade već preko 21 godinu.. Budući da se posljednjih godina u Gradu Zagrebu otvaraju nove odgojno-obrazovne ustanove ranog i predškolskog odgoja, što je bilo i neophodno radi nataliteta Grada Zagreba koji u posljednjih pet godina broji 40.358 novorođene djece (Državni zavod za statistiku<sup>4</sup>) moguće je argumentirati kako odgojiteljska praksa posljednjih nekoliko godina zapošljava sve više nove radne snage.

*Tablica 9. Podjela ispitanika po radnom stažu*

		Učestalost	Postotak
Valjano	0-5	49	33,3
	6-10	24	16,3
	11-20	34	23,1
	21 i više godina	40	27,2
	Ukupno	147	100,0

<sup>4</sup>[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2021/07-01-01\\_01\\_2021.htm?fbclid=IwAR2PTNqL4WstMnvExxGUFO2P6Pub96zNR-wHHJ28pakQI3nvsqcufuiq2ewE](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2021/07-01-01_01_2021.htm?fbclid=IwAR2PTNqL4WstMnvExxGUFO2P6Pub96zNR-wHHJ28pakQI3nvsqcufuiq2ewE)

Razvojem odgojiteljske profesije mijenjala se i razina potrebnog obrazovanja za djelovanje i izvršavanje obveza odgojitelja predškolske djece. Uvjeti zapošljavanja su se mijenjali tijekom godina, te je trenutno uvjet za zapošljavanje da osoba ima završen sveučilišni preddiplomski studij ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Mnogi odgojitelji neovisno o tome odlučuju se i na upis diplomskog studija; određen dio odgojitelja zbog većih primanja koja su omogućena tim stupnjem obrazovanja, određen dio zbog stjecanja novih znanja i ulaska u akademsku zajednicu.

Radi svega prethodno navedenog podaci u nastavku (tablica 10.) su u skladu očekivanja. Najveći postotak ispitanika ima završenu višu školu ili trogodišnji stručni studij (36,7%) te sveučilišni diplomski studij (34%), odnosno sveučilišni preddiplomski studij (27,9%). Najmanji broj ispitanika, njih samo dvoje, ima završenu srednju školu.

*Tablica 10. Podjela ispitanika po stupnju obrazovanja*

		Učestalost	Postotak
Valjano	Srednja škola	2	1,4
	Viša škola ili trogodišnji stručni studij	54	36,7
	Sveučilišni preddiplomski studij	41	27,9
	Sveučilišni diplomski studij	50	34,0
	Ukupno	147	100,0

U urbanom dijelu Grada Zagreba zaposleno je 59,9 % ispitanika (njih 88), dok se u suburbanim naseljima južnog i istočnog dijela grada nalazi ukupno 40,1% zaposlenih (njih 59).

*Tablica 11. Podjela ispitanika po mjestu zaposlenja*

Moje mjesto zaposlenja je:		Učestalost	Postotak
Valjano	Urbanog dijela Zagreba	88	59,9
	Suburbanih naselja u južnom dijelu	30	20,4
	Suburbanih naselja u istočnom dijelu	29	19,7
	Ukupno	147	100,0

## 6. PRIKAZ REZULTATA I RASPRAVA

### 6.1. Odgojiteljev doživljaj suradnje sa stručnim timom

U daljnjem tekstu (Tablica 12.) bit će prikazani deskriptivni rezultati dobiveni odgovorima na 18 varijabli postavljenih unutar „Skale suradnje sa stručnim timom“.

Tablica 12. Skala suradnje sa stručnim timom

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>MIN</i>	<i>MAX</i>	<i>SKEWNESS</i>	<i>KUROSIS</i>
Suradnja odgojitelja i stručnih suradnika je važna.	147	4,78	,606	1	5	-3,411	13,798
Odgojitelj treba inicirati suradnju sa stručnim timom.	147	3,31	1,011	1	5	-,244	,068
Stručni tim ima ulogu „kritičkog prijatelja“.	147	3,46	1,223	1	5	-,424	-,650
Kada je komunikacija sa stručnim timom bolja, suradnja je kvalitetnija.	147	4,80	,477	2	5	-2,819	9,595
Sve relevantne informacije za rad stručni tim mi prenosi na vrijeme.	147	2,84	1,157	1	5	,122	-,834
Kvaliteta suradnje sa stručnim timom utječe na moju motivaciju.	147	3,82	1,220	1	5	-,848	-,204
Stručni suradnici imaju otvorenu i iskrenu komunikaciju sa mnom.	147	3,18	1,237	1	5	-,34	-1,013
Stručni tim uvažava moje ideje i sugestije.	147	3,27	1,075	1	5	-,212	-,211
Stručni tim prema meni se odnosi kao prema ravnopravnom partneru.	147	2,99	1,298	1	5	-,070	-1,030
Stručni tim organizira interne edukacije aktualne za moj odgojno-obrazovni rad.	147	2,89	1,293	1	5	,205	-1,001
Stručni suradnici prvo rješavaju konfliktne situacije sa mnom, a tek onda s nadređenima.	147	3,05	1,331	1	5	-,053	-1,055
Kada mi je potrebna pomoć u odgojno-obrazovnom radu obratim se stručnom timu.	147	3,40	1,280	1	5	-,353	-,876
Stručni tim mi uvijek pruži obećanu pomoć.	147	2,87	1,223	1	5	,137	-,879
Stručni tim poštuje moje odluke.	147	3,15	1,106	1	5	-,209	-,537
Stručni tim vjeruje u moje znanje.	147	3,43	1,129	1	5	-,385	-,443
Boravak stručnog tima u mojoj grupi unosi pozitivnu atmosferu.	147	2,86	1,264	1	5	,136	-,805
Savjete stručnog tima shvaćam ozbiljno i primjenjujem ih u svome radu.	147	3,73	,975	1	5	-,389	-,415
Ostvarujem odličnu suradnju sa stručnim timom.	147	3,26	1,135	1	5	-,211	-,537

Varijabla „Kada je komunikacija sa stručnim timom bolja, suradnja je kvalitetnija“ vrednovana je najvišim vrijednostima te je kod nje prisutna najveća aritmerička sredina  $M=4,80$ . Pri čemu se 83% odgojitelja u potpunosti složilo, 15% odgojitelja složilo, 1,4% odgojitelja se niti slaže niti ne slaže, te 0,7% se ne slaže, na ovoj varijabli niti jedan odgojitelj

nije označio potpuno ne slaganje s tvrdnjom. Promotrimo li vrijednost standardne devijacije koja iznosi ,477 i vrijednost kurtosisa odnosno stupnja raspršivanja vidljivo je kako raspodjela rezultata na ovoj varijabli odgovara da je krivulja izrazito šiljata odnosno da je leptokurtična. Također promatrajući skewness krivulje (asimetričnost) koja iznosi -2,819 jasno je kako je distribucija podataka pokazala negativnu odnosno lijevu asimetriju. Približna aritmetička sredina javlja se i kod varijable „*Suradnja odgojitelja i stručnih suradnika je važna*“  $M=4,78$ . S navedenom varijablom u potpunosti se složilo čak 84,4% ispitanika, 10,9% ispitanika se slaže, 3,4% se niti slaže niti ne slaže, dok je svega 0,7% ispitanika zaokružilo ne slanje, odnosno 0,7% ispitanika se u potpunosti nije složilo s navedenom varijablom. Promotri li se distribucija podataka na ovoj varijabli vidljivo je kako je krivulja također leptokurtična s izrazito visokom vrijednosti 13,798 te je također negativna lijeva asimetrija koja iznosi -3,411. Iz navedenog proizlazi kako su odgojitelji najvišim vrijednostima vrednovali one varijable koje se odnose na njihove stavove o suradnji sa stručnim timom. Navedene varijable prikazuju što odgojitelj očekuje od suradnje sa stručnim timom, te čemu oni teže. Vidljivo je kako odgojitelji razumiju važnost suradnje sa stručnim timom i kako u istome vide pozitivnu sliku ukoliko obje strane sudjeluju ravnopravno.

Već u sljedećim varijablama bit će jasno vidljiva sve manja slaganja, odnosno aritmetičke sredine će se bazirati oko vrijednosti 3 -niti se slažem niti se ne slažem. Varijabla „*Kvaliteta suradnje sa stručnim timom utječe na moju motivaciju*“ ( $M=3,83$ ) pokazuje prisutnost više aritmetičke sredine, pri čemu je 38,1% ispitanika izjavilo kako se u potpunosti slaže sa navedenom tvrdnjom, 27,9% se složilo, 19% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže, 8,2% se ne slaže, dok 6,8 % ispitanika ističe potpuno ne slaganje s navedenom tvrdnjom. Visoke vrijednosti u predjelu slaganja jasno potvrđuju važnost kvalitetne suradnje sa stručnim timom. Odgojitelji izražavaju kako upravo ta suradnja utječe na njihovu motivaciju, stoga ukoliko je suradnja pozitivna, očekivat će se bolji ishodi i bolje radne kompetencije odgojitelja, dok negativna suradnja za sobom povlači manji intenzitet motivacije i sukladno tome manji radni učinak. Varijabla „*Savjete stručnog tima shvaćam ozbiljno i primjenjujem u ih u svome radu*“ pokazuje aritmetičku sredinu  $M=3,73$ . Ponovno je veća koncentracija odgovora ispitanika na većem slaganju prema tvrdnji, 24,5% odgojitelja se u potpunosti slaže s tvrdnjom, 36,1% se slaže, 29,3% se niti slaže niti ne slaže, 8,8% ispitanika se ne slaže, dok samo 1,4% ističe potpuno neslaganje sa tvrdnjom. Navedena varijabla ističe kako odgojitelji prepoznaju važnost stručnog tima u svome okruženju, te kako njihove savjete većina odgojitelja prihvaća i implementira u svoj rad. Varijabla „*Stručni tim ima ulogu „kritičkog prijatelja*“ pokazala je aritmetičku

sredinu  $M= 3,46$ . Najveća koncentracija odgovora je na vrijednosti 3 (niti se slažem, niti se ne slažem) što može prikazivati stvarno mišljenje odgojitelja, no može predstaviti i to da odgojitelji zapravo ne razumiju u potpunosti pojam „kritički prijatelj“. Pojam „kritički prijatelj“ označava osobu koja promatra (u ovom slučaju odgojitelja) ne procjenjući njegov rad već surađujući s njim, gradeći odnos u kojem vlada povjerenje, osoba koja pruža pomoć kada je ona potrebna i pruža konstruktivne prijedloge za unapređenje rada na način da se svi osjećaju ugodno i spremno na zajedničko djelovanje (Maksimović i Mančić, 2013). Varijabla „*Stručni tim vjeruje u moje znanje*“ prikazuje  $M= 3,43$ . Ponovno kao i prethodna varijabla prikazuje da su ispitanici najviše zaokruživali srednju vrijednost 3. Moguće je iščitati kako odgojitelji nisu sigurni u to što stručni suradnici misle o njima, što bi se dubljim ispitivanjem moglo bolje ispitati i utvrditi postoji li opravdana sumnja, odnosno postupaju li stručni suradnici sa odgojiteljima uvijek jednako ili mijenjaju svoje postupanje u određenim situacijama. Varijabla „*Kada mi je potrebna pomoć u odgojno-obrazovnom radu obratim se stručnom timu*“  $M= 3,40$ . Navedena varijabla više je nagnuta prema pozitivnijim vrijednostima iako kao i u prethodnom slučaju najveća količina odgovora se nalazi na odgovoru niti se slažem niti se ne slažem. Moguće je da odgojitelji odgovorima na ovu varijablu poručuju kako biraju situacije u kojima će se obratiti stručnom timu, za daljnja ispitivanja može se postaviti pitanje obraćaju li se stručnom timu kada imaju dileme direktno vezane uz svoj rad (djecu, roditelje) ili kada trebaju pozitivnu informaciju vezanu za svoj rad. Varijabla „*Odgojitelj treba inicirati suradnju sa stručnim timom*“  $M= 3,31$ . Gotovo polovica ispitanih odgojitelja (46,3%) na ovu je varijablu odgovorilo: niti se slažem, niti se ne slažem. Iz ovoga je vidljivo kako odgojitelji ponovno teže ravnopravnosti između njih samih i stručnih suradnika te kako smatraju kako bi se komunikacija, a isto tako i sam rad trebao odvijati u ravnopravnim uvjetima gdje obje sudjelujuće strane podjednako iniciraju suradnju i uzdižu ju na višu razinu. Varijabla „*Stručni tim uvažava moje ideje i sugestije*“  $M=3,27$ . Ponovno kao i kod prethodne varijable većina odgovora koncentrirana je na odgovoru (niti se slažem, niti se ne slažem) njih 43,5 %. Ne odlučnost odgojitelja kod ovog pitanja moguće je objasniti na način da stručni suradnici biraju kada će uvažiti ideju odgojitelja, a kada ne. Iz ovoga se može iščitati i kako je zapravo suradnja na ovome području podjednaka jer stručni suradnici ponekad i uvažavaju ideje odgojitelja, no opet odluka hoće li ili neće uvažiti prijedlog nekog odgojitelja ponovno ostaje na članovima stručnog tima što samo prikazuje kako postoji ne jednako u donošenju odluka. Varijabla „*Ostvarujem odličnu suradnju sa stručnim timom*“  $M=3,26$ . Varijabla daje rezultate koji prikazuju kako odgojitelji zapravo ni sami ne znaju na koji način vrednovati suradnju, odnosno kako ne znaju kako ju doživjeti, kao uspješnu ili ne uspješnu. Varijabla „*Stručni suradnici imaju otvorenu i iskrenu komunikaciju sa mnom*“  $M=$

3,18. Na ovu su varijablu ispitani odgojitelji odgovarali podjednako s odgovorima (ne slažem se, niti se slažem niti se ne slažem, slažem se). Varijabla „*Stručni tim poštuje moje odluke*“  $M=3,15$ . Ponovno najveći broj odgovora na skali pod vrijednošću 3-niti se slažem niti se ne slažem (35,4%). Mogući razlog ovakvih odgovora je da stručni tim ponekad poštuje, a ponekad ne odluke odgojitelja u njegovu radu što se može tumačiti kako prema vlastitoj procjeni stručni tim intervenira u odluke odgojitelja. Zanimljivo bi bilo vidjeti prema određenim područjima koji bi odgovori odgojitelja bili, u kojim situacijama stručni tim zapravo poštuje odnosno ne poštuje njihove odluke. Varijabla „*Stručni suradnici prvo rješavaju konfliktne situacije sa mnom, a tek onda s nadređenima*“  $M=3,05$ . Iako je najveći broj odgovora na ovu varijablu pod vrijednošću 3 (29,9%) ostali dio ispitanika raspodijelio se ravnopravno na sve odgovore. Ova varijabla kao i sljedeća varijabla „*Stručni tim prema meni se odnosi kao prema ravnopravnom partneru*“  $M=2,99$  imaju na svim ponuđenim odgovorima podjednak broj odgovora ispitanika iako je najveći broj koncentriran na odgovoru 3- niti se slažem niti se ne slažem. Varijabla „*Stručni tim organizira interne edukacije aktualne za moj odgojno-obrazovni rad*“  $M=2,89$ . Odgovori na navedenu varijablu naginju na niže vrijednosti: u potpunosti se ne slažem- 15,6%, ne slažem se 26,5%, niti se slažem niti se ne slažem 26,5%, te slažem se i u potpunosti se slažem svaka vrijednost sadrži 15,6% odgovora ispitanika. Varijabla prikazuje kako manji broj stručnih suradnika pruža odgojiteljima mogućnost interne edukacije, dok veći dio njih nije u mogućnosti primiti nova znanja kroz „vlastitu kuću“ već ih potražuju izvan institucije. Varijabla „*Stručni tim mi uvijek pruži obećanu pomoć*“  $M=2,87$  i varijabla „*Boravak stručnog tima u mojoj grupi unosi pozitivnu atmosferu*“  $M=2,86$  imaju podjednaku distribuciju odgovora na skali procjene. Odgovori naginju na niže vrijednosti gdje je najveća koncentracija oko vrijednosti 3 (29,3%, 37,4%). Obje varijable daju do znanja kako odgojitelji pokazuju određenu rezerviranost kada su u pitanju članovi stručnog tima, koja može i ne mora biti uslijed stava koji doživljavaju od strane stručnog tima. S obzirom da rezultati naginju nižim vrijednostima iščitava se kako stručni suradnici ne pruže uvijek pomoć koju odgojitelj očekuje, kao što sam boravak člana stručnog tima odgojitelju ne pruža ugodu. Posljednja varijabla „*Sve relevantne informacije za rad stručni tim mi prenosi na vrijeme*“  $M=2,84$  prikazuje raspored sljedećih postotaka po ponuđenim odgovorima: 12,9% u potpunosti se ne slažem, 28,6% ne slažem se, 27,9% niti se slažem niti se ne slažem, 22,4% slažem se te svega 8,2% u potpunosti se slažem. Postotak na određenim vrijednostima jasno prikazuje kako većina odgojitelja ne komunicira dovoljno sa stručnim timom, odnosno kako ključne informacije koje su od neophodne važnosti za sam rad odgojitelja često izostaju u kanalu komunikacije. Iz rezultata prikazanih na „*Skali suradnje sa stručnim timom*“ vidljivo je kako kvalitetna komunikacija izostaje i kako se treba raditi na istoj. U



izuzetno zahtjevnoj i društveno odgovornoj profesiji poput odgojiteljske profesije, ne bi smjelo dolaziti do razilaženja vrhunskih stručnjaka jer upravo ovakvi odgovori i prikaz rezultata dovodi do pitanja kako učiti djecu i kako biti dobar model ponašanja kada ključni akteri ranog odgoja i obrazovanja koji je temelj za sve daljnje nadogradnje i odrastanje djeteta u čovjeka, nisu dobar model, odnosno ne prikazuju djeci važnost kvalitetne komunikacije, suradnje, poštovanja i njihovih vrijednosti.

## 6.2. Odgojiteljev doživljaj zadovoljstva odgojno-obrazovnim radom

U daljnjem tekstu (Tablica 13.) bit će prikazani deskriptivni rezultati dobiveni odgovorima na 17 varijabli postavljenih unutar „Skale zadovoljstva odgojno-obrazovnim radom“.

Tablica 13. Skala zadovoljstva odgojno-obrazovnim radom

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>MIN</i>	<i>MAX</i>	<i>SKEWNESS</i>	<i>KURTOSIS</i>
Zadovoljan/na sam načinom na koji se iskorištavaju moje kompetencije.	147	3,36	1,027	1	5	-,272	-,265
Zadovoljan/na sam načinom na koji se vrednuju moja postignuća.	147	3,12	1,110	1	5	-,063	-,673
Zadovoljna sam organizacijom posla.	147	3,01	1,233	1	5	-,137	-,927
Zadovoljan/na sam svojim odnosom s kolegama/kolegicama.	147	4,26	,768	2	5	-,664	-,407
Zadovoljan/na sam svojim odnosom s ravnateljem.	147	3,67	1,190	1	5	-,688	-,353
Zadovoljan/na sam statusom naše ustanove u gradu.	147	3,34	1,263	1	5	-,336	-,835
Zadovoljan/na sam uvjetima rada u ovoj ustanovi.	147	3,09	1,193	1	5	-,001	-,882
Zadovoljan/na sam mogućnostima daljnjeg usavršavanja.	147	3,20	1,242	1	5	-,208	-,882
Zadovoljan/na sam zanimanjem koje sam odabrala.	147	4,32	,958	1	5	-1,440	1,704
Zadovoljna sam kada dobijem konstruktivne kritike i pohvale o svom radu.	147	4,39	,771	1	5	-1,250	1,762
Zadovoljna sam načinom na koji su moji potencijali prepoznati i iskorišteni.	147	3,47	1,036	1	5	-,292	-,293
Smatram kako je moj posao poticajan i zanimljiv.	147	4,53	,686	2	5	-1,276	,817
U ustanovi u kojoj radim odgojitelje se ohrabruje na autonomiju u radu.	147	3,24	1,224	1	5	-,171	-,800
U ustanovi u kojoj radim odluke vezena za rad se donose zajednički.	147	2,97	1,205	1	5	-,066	-,849
U ustanovi u kojoj radim osjećam se poštovanom.	147	3,52	1,196	1	5	-,455	-,581
Osjećam sigurnost na radnom mjestu.	147	3,60	1,203	1	5	-,690	-,197
Jasno vidim smisao u poslu koji radim.	147	4,18	,949	1	5	-,850	-,163

Varijabla „Smatram kako je moj posao poticajan i zanimljiv“  $M=4,53$  vrednovana je najvišim vrijednostima na skali procjene. Najveći dio ispitanih odgojitelja s ovom se tvrdnjom u potpunosti složio njih čak 63,3%, s tvrdnjom se složilo 27.2%, dok se za niti se slažem niti se ne slažem opredijelilo 8,8% ispitanika. Samo je jedan ispitanik na skali procjene zaokružio odgovor ne slažem se, dok se niti jedan ispitanik nije odlučio za tvrdnju u potpunosti se ne slažem. Distribucija podataka prikazuje kako su podaci negativno asimetrični -1,276. Podaci dobiveni procjenama na ovoj varijabli ukazuju na zadovoljstvo odgojitelja svakodnevnim odgojno-obrazovnim radom i zadovoljstvo odabranom profesijom. Sljedeća visoko vrednovana

varijabla jest, *Zadovoljna sam kada dobijem konstruktivne kritike i pohvale o svom radu*“  $M=4,39$ . Potpuno slaganje s navedenom varijablom ističe 53,7% odgojitelja, dok se s varijablom slaže 33,3% odgojitelja. Navedeni rezultati prikazuju kako odgojitelji na jedan način cijene, a na drugi način i očekuju pohvale ili sugestije u svome radu. Vidljivo je kako je zadovoljstvo odgojitelja uvjetovano ne samo intrinzično već i ekstrinzično. Moguće je pretpostaviti kako bi odgojitelji koji smatraju svoj posao poticajnim i zanimljivim te koji imaju redovne pohvale i konstruktivne kritike za svoj rad bili generalno zadovoljniji vlastitim radom i životom unutar ustanove. Varijabla *„Zadovoljan/na sam zanimanjem koje sam odabrala“*  $M=4,32$ . Izuzetno velik broj odgojitelja čak njih 85 (57,8%) u potpunosti se slaže s navedenom tvrdnjom. Ono što je zanimljivo da se čak 4 odgojitelja ne slažu sa tvrdnjom (2,7%), dok se 3 odgojitelja u potpunosti ne slažu sa tvrdnjom. Kako bi se dobio bolji uvid u stavove odgojitelja u buduću bi uz ovu varijablu bilo poželjno postaviti pitanje otvorenog tipa, kako bi se bolje razumjelo zbog čega su odgojitelji toliko zadovoljni svojim zanimanjem, odnosno ne zadovoljni. Distribucija podataka na ovoj varijabli pokazuje kako su podaci negativno asimetrični (-1,440). Varijabla *„Zadovoljan/na sam svojim odnosom s kolegama/kolegicama.“*  $M=4,26$ . Na navedenu tvrdnju niti jedan odgojitelj nije stavio vrijednost 1 odnosno u potpunosti se ne slažem, već je većina odgojitelja izrazila slaganje s tvrdnjom. Moguće je protumačiti rezultate dobivene analizom ove varijable na način da se odgojitelji međusobno poštuju i cijene te kako između kolegica(kolega) vlada pozitivno ozračje. Distribucija podataka kao i kod prethodne varijable prikazuje blagu negativnu asimetriju (-1,250). također krivulja je leptokurtična što se iščitava iz rezultata 1,762.. Varijabla *„Jasno vidim smisao u poslu koji radim“*  $M=4,18$ . Iako su odgojitelji visokim vrijednostima vrednovali navedenu varijablu (49% se u potpunosti slaže), postoji manji, no i dalje značajan dio odgojitelja koji ovu varijablu vrednuju nižim vrijednostima. Niti se slaže niti se ne slaže s navedenom tvrdnjom procijenio je čak 31 odgojitelj (21,1%), ne slaže se 6 odgojitelja (4,1%) te se u potpunosti ne slaže 1 odgojitelj (,7%). Iako manji broj odgojitelja procjenjuje tvrdnju ovim vrijednostima, potrebno se zapitati zbog čega do ovakih procjena dolazi. Zašto odgojitelji ne vide jasan smisao u svome poslu. Odgojiteljska profesija je upravo jedna od onih ključnih u kojima odgojitelj mora vidjeti bit i znati s kojim ciljem pritupa svakodnevnici u dječjem vrtiću, a taj cilj je upravo odgoj i obrazovanje djece s naglaskom na pristup individualitetu i cjelokupnom optimalnom razvoju.

Nakon varijabli u kojima je i dalje prevladavala procjena na višim vrijednostima skale, slijede varijable u kojima aritmetička sredina rezultata ispitanika pada u odnosu na prethodne varijable. Varijabla *„Zadovoljan/na sam svojim odnosom s ravnateljem.“*  $M=3,67$ . Iako i dalje

prevladavaju procjene višim vrijednostima, vidljiv je pad zadovoljavajućeg odnosa kada se u obzir uzme navedeni faktor odnosa s ravnateljem. Varijabla „*Osjećam sigurnost na radnom mjestu*“  $M=3,60$ . Većina odgojitelja navedenu varijablu vrednuje višim vrijednostima (3 i više), dok nekolicina njih (14,3%) ocjenjuje svoju sigurnost ne zadovoljavajućom. Varijabla „*U ustanovi u kojoj radim osjećam se poštovanom*“  $M=3,52$ . Rezultati dobiveni analizom navedene tvrdnje zabrinjavajući su iz aspekta poštovanja ljudskih prava. Izuzetno velik broj odgojitelja ističe kako se sa navedenom tvrdnjom niti slaže niti ne slaže: 43 (29,3%), ne slaže se njih 16 (10,9%) te se u potpunosti ne slaže njih 11 (7,5%). „*Poštovanje prava čovjeka temelj je slobode, jednakosti, društvene pravde, demokracije i mira*“ (Mlinarević, 2005:29). Iz rezultata se vidi kako velik broj odgojitelja ne osjeća upravo to poštovanje koje oni sami zaslužuju i koje kroz svoj rad trebaju prenjeti djeci i naučiti ih kako poštivati svakoga neovisno o različitostima. Varijabla „*Zadovoljna sam načinom na koji su moji potencijali prepoznati i iskorišteni*“  $M=3,47$ . Najveći postotak odgojitelja (36,7%) sa navedenom se tvrdnjom niti slaže niti ne slaže što upućuje na to da postoji prostora za dodatno priznavanje i iskorištavanja kompetencija odgojitelja. Varijabla „*Zadovoljan/na sam načinom na koji se iskorištavaju moje kompetencije.*“  $M=3,36$ . Kao i kod prethodne varijable 37,4% odgojitelja nije sigurno iskorištavaju li se njihove mogućnosti u potpunosti. Varijabla „*Zadovoljan/na sam statusom naše ustanove u gradu*“  $M=3,34$ . Na ovoj tvrdnji je mišljenje i procjena odgojitelja bila podijeljena gotovo na sve vrijednosti, ovo bi moglo označavati kako odgojitelji vrlo subjektivno doživljavaju status i ugled ustanove, odnosno kako svaki odgojitelj smatra drugu komponentu bitnom za isticanje ugleda ustanove. Varijabla „*U ustanovi u kojoj radim odgojitelje se ohrabruje na autonomiju u radu*“  $M=3,24$ . Ponovno prisutna velika rasprostranjenost rezultata prema vrijednostima skale procjene. Velik broj odgojitelja doživljava u određenom segmentu gušenje autonomije i ne mogućnost iskazivanja vlastitih ideja. Ukoliko se odgojitelje školuje i obrazuje za autonomno djelovanje u kojem su sami odgovorni za vlastiti rad i profesionalnost u radu (Tischler, 2007), ne moguće je ne zapitati se zašto se onda pojedincima uskraćuje upravo to autonomno djelovanje. Varijabla „*Zadovoljan/na sam mogućnostima daljnjeg usavršavanja*“  $M=3,20$ . Velika rasprostranjenost podataka na skali procjene, moguće objašnjenje je kako ovisno od ustanove do ustanove, odnosno o mogućnostima i finansijskom stanju ustanove ovisi mjera podupiranja odgojitelja na usavršavanje. Varijabla „*Zadovoljan/na sam načinom na koji se vrednuju moja postignuća*“  $M=3,12$ . Čak 49% odgojitelja se s navedenom tvrdnjom, niti slaže niti ne slaže. Moguće objašnjenje navedenih rezultata je upravo to što ne postoji sistematiziran sustav vrednovanja postignuća odgojitelja, odnosno ne postoji

niti definicija postignuća odnosno onoga što se očekuje od odgojitelja da tijekom jedne godine postigne.

Varijabla „*Zadovoljan/na sam uvjetima rada u ovoj ustanovi*“  $M=3,09$ . Tvrdnja čiji rezultati govore puno više od onoga što se može iščitati, jasno je kako dio odgojitelja usprkos ne zadovoljstvu ne može utjecati na promjene koje su nužne. U buduće bi poželjno bilo uz navedenu tvrdnju staviti i mogućnost obrazloženja odgovora. Čak 9,5% odgojitelja se u potpunosti ne slaže, njih 23,8% se ne slaže s tvrdnjom, njih 29,3% se niti slaže niti ne slaže, dok je ostatak odgojitelja uglavnom zadovoljan uvjetima rada. Uz prethodno navedenu varijablu povezuju se i preostale dvije varijable iz kojih je moguće iščitati kako većina ne zadovoljstva odgojitelja je vezana uz organizaciju, uvjete rada, način donošenja odluka. Varijabla „*Zadovoljna sam organizacijom posla*“  $M=3,01$  te varijabla „*U ustanovi u kojoj radim odluke vezena za rad se donose zajednički*“  $M=2,97$ .

### 6.3. Spearmanov test korelacije

Proveden je neparametrijski koeficijent korelacije Spearman. Spearmanov test korelacije provodi se kada se želi ustanoviti povezanost između varijabli. Kolmogorov-Smirnov test pokazao je kako distribucija podataka odstupa od normalne distribucije, što je poslužilo kao indikator za korištenje Spearmanovim testom. Rezultati su prikazani u tablici (14).

Tablica 14. Spearmanov test korelacije

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R
1	,052	,065	,056	,101	,204*	,074	,084	,107	,211*	,316**	,081	,306**	,133	,088	,108	,103	,270**
2	,192*	,184*	,195*	-,002	,07	,199*	,185*	,167*	,180*	,14	,082	,046	,188*	,273**	,152	,170*	,103
3	,286**	,284**	,265**	,106	,184*	,237**	,243**	,224**	,076	,193*	,237**	,095	,255**	,369**	,279**	,219**	,209*
4	,142	,094	,071	,192*	,064	,12	,057	,187*	,163*	,292**	,018	,218**	,139	,043	,137	,052	,258**
5	,385**	,454**	,478**	,02	,352**	,316**	,334**	,290**	,095	,065	,315**	,095	,346**	,496**	,326**	,343**	,148
6	,230**	,154	,129	,019	,163*	,132	,11	,115	-,059	,170*	,182*	,143	,246**	,146	,08	,07	,093
7	,559**	,554**	,537**	,062	,347**	,349**	,455**	,342**	,189*	,023	,485**	0,125	,546**	,544**	,519**	,452**	,271**
8	,643**	,675**	,494**	,151	,413**	,343**	,418**	,419**	,300**	,124	,555**	,190*	,546**	,639**	,524**	,492**	,270**
9	,640**	,675**	,579**	,111	,480**	,393**	,463**	,443**	,288**	,058	,572**	,148	,538**	,610**	,559**	,477**	,335**
10	,489**	,478**	,463**	,034	,335**	,360**	,282**	,458**	,196*	,009	,370**	,151	,458**	,448**	,332**	,232**	,240**
11	,509**	,534**	,533**	,054	,476**	,418**	,420**	,393**	,229**	,069	,450**	,058	,491**	,544**	,497**	,423**	,297**
12	,468**	,483**	,405**	-,044	,332**	,262**	,306**	,369**	,147	-,007	,334**	,093	,436**	,409**	,372**	,311**	,219**
13	,583**	,633**	,626**	,012	,466**	,408**	,499**	,520**	,245**	,078	,474**	,076	,595**	,666*	,500**	,448**	,273**
14	,559**	,563**	,535**	,099	,488**	,343**	,468**	,420**	,266**	,063	,569**	,178*	,561**	,612**	,559**	,574**	,376**
15	,574**	,613**	,529**	,282**	,442**	,410**	,433**	,421**	,430**	,217**	,547**	,269**	,570**	,571**	,614**	,537**	,424**
16	,485**	,529**	,536**	,119	,496**	,398**	,474**	,449**	,318**	,155	,455**	,216**	,561**	,540**	,485**	,500**	,364**
17	,414**	,425**	,431**	,156	,353**	,250**	,412**	,360**	,309**	,262**	,347**	,288**	,474**	,432**	,333**	,331**	,342**
18	,633**	,654**	,571**	,074	,459**	,353**	,478**	,395**	,282**	,202*	,528**	,191*	,615**	,623**	,525**	,518**	,342**
	*p≥0,05																
	** p≤0,01																

## Legenda:

1. Suradnja odgojitelja i stručnih suradnika je važna.
2. Odgojitelj treba inicirati suradnju sa stručnim timom.
3. Stručni tim ima ulogu „kritičkog prijatelja“.
4. Kada je komunikacija sa stručnim timom bolja, suradnja je kvalitetnija.
5. Sve relevantne informacije za rad stručni tim mi prenosi na vrijeme.
6. Kvaliteta suradnje sa stručnim timom utječe na moju motivaciju.
7. Stručni suradnici imaju otvorenu i iskrenu komunikaciju sa mnom.
8. Stručni tim uvažava moje ideje i sugestije.
9. Stručni tim prema meni se odnosi kao prema ravnopravnom partneru.
10. Stručni tim organizira interne edukacije aktualne za moj odgojno-obrazovni rad.
11. Stručni suradnici prvo rješavaju konfliktne situacije sa mnom, a tek onda s nadređenima.
12. Kada mi je potrebna pomoć u odgojno-obrazovnom radu obratim se stručnom timu.
13. Stručni tim mi uvijek pruži obećanu pomoć.
14. Stručni tim poštuje moje odluke.
15. Stručni tim vjeruje u moje znanje.
16. Boravak stručnog tima u mojoj grupi unosi pozitivnu atmosferu.
17. Savjete stručnog tima shvaćam ozbiljno i primjenjujem ih u svome radu.
18. Ostvarujem odličnu suradnju sa stručnim timom.

- A. Zadovoljan/na sam načinom na koji se iskorištavaju moje kompetencije.
- B. Zadovoljan/na sam načinom na koji se vrednuju moja postignuća.
- C. Zadovoljna sam organizacijom posla.
- D. Zadovoljan/na sam svojim odnosom s kolegama/kolegicama.
- E. Zadovoljan/na sam svojim odnosom s ravnateljem.
- F. Zadovoljan/na sam statusom naše ustanove u gradu.
- G. Zadovoljan/na sam uvjetima rada u ovoj ustanovi.
- H. Zadovoljan/na sam mogućnostima daljnjeg usavršavanja.
- I. Zadovoljan/na sam zanimanjem koje sam odabrala.
- J. Zadovoljna sam kada dobijem konstruktivne kritike i pohvale o svom radu.
- K. Zadovoljna sam načinom na koji su moji potencijali prepoznati i iskorišteni.
- L. Smatram kako je moj posao poticajan i zanimljiv.
- M. U ustanovi u kojoj radim odgojitelje se ohrabruje na autonomiju u radu.
- N. U ustanovi u kojoj radim odluke vezena za rad se donose zajednički.
- O. U ustanovi u kojoj radim osjećam se poštovanom.
- P. Osjećam sigurnost na radnom mjestu.
- R. Jasno vidim smisao u poslu koji radim.

Iz prethodno navedene tablice (14.) u kojoj su predstavljeni rezultati ispitivanja korelacija varijabli moguće je iščitati kako kod većine varijabli postoji povezanost. U većini korelacija varijabli vidljiva je niža do umjerena korelacija što znači da s povećanjem jedne varijable dolazi do povećanja druge varijable. Većina varijabli je sa pozitivnim predznakom između dva skupa varijabli što je potvrdilo hipotezu odnosno povezanost između jednog skupa i drugog skupa varijabli. Ovim ispitivanjem potvrđena je navedena hipoteza H1. *Postoji statistički značajna povezanost između razine suradnje odgojitelja i stručnog tima i njihove percepcije zadovoljstva odgojno-obrazovnim radom. Bolja suradnja odgojitelja i stručnog tima inicira bolje zadovoljstvo odgojno-obrazovnim radom.*



## 7. ZAKLJUČAK

Provedeno istraživanje povezanosti suradnje odgojitelja i stručnog tima sa zadovoljstvom odgojno-obrazovnim radom potvrdilo je prvobitno postavljenu hipotezu „*Postoji statistički značajna povezanost između razine suradnje odgojitelja i stručnog tima i njihove percepcije zadovoljstva odgojno-obrazovnim radom. Bolja suradnja odgojitelja i stručnog tima inicira bolje zadovoljstvo odgojno-obrazovnim radom*“ te pokazalo povezanost između varijabli obje skale.

Odgojitelji su na „*Skali suradnje sa stručnim timom*“ pokazali najveća slaganja s varijablama koje su se odnosile na njihove stavove o suradnji sa stručnim timom. Iz toga proizlazi kako su odgojitelji svjesni važnosti suradnje i njezinog značaja za cjelokupno radno iskustvo. Rezultati na ostalim varijablama pokazali su kako je percepcija stvarne suradnje ipak vrednovana nižim vrijednostima te kako je potrebno raditi na poboljšanju tih odnosa.

„*Skala zadovoljstva odgojno- obrazovnim radom*“ pružila je bolji uvid u samo zadovoljstvo odgojitelja poslom. Odgojitelji su najvišim vrijednostima vrednovali one varijable koje su se odnosile na njihovu procjenu vlastita posla, odnosno na zadovoljstvo odabranim zanimanjem kao i na interaktivnost posla. Najniže vrednovane varijable bile su vezane uz organizaciju i uvjete rada koje predstavljaju nezadovoljstvo odgojitelja dogovorima i odlukama unutar ustanove u kojoj su zaposleni.

Polje suradnje odgojitelja i stručnog tima ne dovoljno je istraženo polje u području ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Ponekad odgojitelji smatraju kako odrađuju bolji posao od stručnog tima, ponekad stručni tim ne zauzima ulogu partnera već nadređenog u ovome odnosu. Bilo bi poželjno raditi na podizanju kvalitete odnosa i interakcije odgojitelja i stručnih suradnika kako bi postali istinski partneri koji bi osluškivali potrebe jedni drugih te pravovremeno i pravovaljano odgovarali na njih. Navedeno bi se moglo ostvariti kroz omogućavanje raznih radionica i edukacija u kojima bi svi uključeni dobili uvid u složenost poslova druge uključene strane, te također i kroz edukacije koje bi osnaživale sudionike za kvalitetniju komunikaciju. Daljnja istraživanja ove teme mogla bi se baviti ispitivanjem stavova i odgojitelja i stručnih suradnika uz mogućnost otvorenih pitanja kojima bi se omogućio bolji uvid u problemske situacije. Također poželjno bi bilo proširiti ispitivanje odgojitelja i stručnih suradnika na više gradova kako bi se analiziralo gdje je suradnja više

zadovoljavajuća te kako bi se od onih mjesta u kojima se suradnja pokaže boljom mogli preuzeti primjeri dobre prakse i implementirati u druge ustanove.

Zaključno, vidljivo je kako suradnja odgojitelja i stručnih suradnika direktno ima utjecaj na zadovoljstvo odgojitelja odgojno-obrazovnim radom te da se podizanjem kvalitete suradnje među dionicima unutar ustanove podiže i sama kvaliteta odgojno-obrazovnog rada s djecom rane i predškolske dobi.

## 8. LITERATURA:

1. Abuhashesh, M., Al-Dmour, R., Masa'deh, R. (2019). Factors that affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-23.
2. Anić, V. (2004). *Veliki rječnik hrvatskoga jezika*. Zagreb: Novi Liber.
3. Bakotić, D. i Vojković, I. (2013). Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi. *Poslovna izvrsnost*, 7 (1), 31-43.
4. Borić, E. (2017). Zadovoljstvo poslom, motivacija učitelja za rad i poticanje razvoja kompetencija učenika. *Metodički ogledi*, 24 (2), 23-38.
5. Brock, A. (2006). Dimensions of early years professionalism – attitudes versus competences. *Paper from the Association for the Professional Development of Early Year Educators (TACTYC)*.
6. Bruner, J. S. (2000). *Kultura obrazovanja*. Zagreb: Educa.
7. Brust Nemet, M. (2013). Pedagoške kompetencije učitelja u sukonstrukciji nastave. *Život i škola*, LIX (30), 79-93.
8. Budisavljević, T. (2015). Kako oblikovanjem okruženja razvijati suvremeni kurikulum. *Dijete, vrtić, obitelj*, 21 (79), 26-2
9. Canrinus, E. T., Helms-Lorenz, M., Beijaard, D., Buitink, J., i Hofman, A. (2011). Profiling teachers' sense of professional identity. *Educational studies*, 37(5), 593-608.
10. Daft, R. L., i Marcic, D. (2016). *Understanding management*. Cengage Learning.
11. Davis, K. i Newstrom, J. W. (1986). *Human Behavior at Work*. New York, NY.
12. Domović, V. (2011). Učiteljska profesija i profesionalni identitet učitelja, u: Vizek Vidović, V. (Ur.). Učitelji i njihovi mentori. Zagreb: Institut za društvena istraživanja.
13. Duck S. (2007). *Odnosi među ljudima*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
14. Fatović, M. (2016). Profesija i profesionalni razvoj odgojitelja. *Školski vjesnik*, 65 (4), 623-638.
15. Fiala, B. i Sindik, J. (2012). Čimbenici zadovoljstva životom kod odgojiteljica predškolske djece. *Acta Iadertina*, 9 (1), 0-0.
16. Giudici, C. i Rinaldi, C. (2001). Infant – Todler Centers and Preschools as Places of Culture. *Making Learning Visible: Children as Individual and Group Learners*. Reggio Emilia: Reggio Children (str. 34-38).

17. Jones, G. R., George, J. M., i Hill, C. W. L. (2000). *Contemporary management*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
18. Karlovčan, A. i Dundović, N. (2014). Kako roditelji vide profesionalni identitet odgajatelja. *Dijete, vrtić, obitelj*, 20 (75), 26-28.
19. Kostović-Vranješ, V. i Ljubetić, M. (2008). „Kritične točke“ pedagoške kompetencije učitelja. *Život i škola, LIV* (20), 147-162.
20. Krstović, J. (2009). Odrazi sveučilišnog obrazovanja odgajatelja na koncept novog profesionalizma: izazovi i dileme. *Kurikulumi ranog odgoja i obveznog obrazovanja*, 173-184.
21. Kudek Mirošević, J. i Granić, M. (2014). *Uloga edukacijskog rehabilitatora – stručnog suradnika u inkluzivnoj školi*. Grad: Zagreb, Alfa
22. Kunczik, M., Zipfel, A., Rešetar, A., & Sušilović, D. (2006). *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*. Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert.
23. Kunstek, M., (2007). Kvaliteta suradnje vrtića i roditelja. U I. Visković (ur.). *Partnerstvo s roditeljima* (str. 10-15). 13. Dani predškolskog odgoja Županije splitskodalmatinske. Mirisi djetinjstva. Omiš: Dječji vrtić „Omiš“.
24. Lučić, K. (2007). Odgojiteljska profesija u suvremenoj odgojno-obrazovnoj ustanovi. *Odgojne znanosti*, 9(1 (13)), 151-165.
25. Maksimović, D., i Mančić, D. (2013). Akcijska istraživanja u funkciji prevencije vršnjačkog nasilja. *Metodički obzori*, 8(2013)1 (17), 59-70.
26. Malašić, A. (2015). Dijete, odgojitelj, arhitekt – partnersko sukonstruiranje prostorno-materijalnoga okruženja dječjega vrtića. *Život i škola, LXI* (1), 123-132.
27. Martinović, N. (2015). Prirodno okruženje vrtića kao poticaj za razvoj. *Dijete, vrtić, obitelj*, 21 (79), 35-36.
28. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
29. Mendeš, B. (2018). *Profesionalno obrazovanje odgojitelja predškolske djece*. Zagreb: Golden marketing-Tehnička knjiga.
30. Mijatović A. (2000). *Leksikon temeljnih pedagoških pojmova*. Zagreb: Edip.
31. Milkovich, G. T., Boudreau J.W. (1997). *Human resource management*. Irwin.
32. Miljak, A., i Vujičić, L. (2002). *Vrtić u skladu s dječjom prirodom „Dječja kuća“*. Rovinj: Predškolska ustanova Dječji vrtić i jaslice "Neven"

33. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta (2014). *Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje*. Zagreb: Narodne novine.
34. Miškeljin, L. (2014). Uloga pedagoga u građenju značenja i razvijanju prakse dečjeg vrtića. UR. Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu (Ur.), *Identitet: Profesije pedagoga u savremenom obrazovanju*(str. 76-80). Beograd: Filozofski fakultet u Beogradu.
35. Mlinarević, V. i Marušić, K. (2005). Prava djeteta i njihovo oživotvorenje u sustavu predškolskog odgoja i obrazovanja. *Život i škola, LI* (14), 29-39.
36. Moss, P. (2007). Bringing politics into the nursery: early childhood education as a democratic practice. *European Early Childhood Education Research Journal*. 5-20.
37. Mullins J. L. (2010). *Management and organisational behaviour*. London: Prentice Hall.
38. Mušanović, M., Staničić, S., Jurić, V. i Vrgoč, H. (2002). Razvojna pedagoška djelatnost. U *Koncepcija promjena odgojno-obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj* (str. 218-225). Zagreb: Ministarstvo prosvjete i športa RH i Prosvjetno proljeće.
39. Omerović, M., Musić, H., Šehović, M. i Tomić, R. (2009). *Predškolska pedagogija*. Tuzla: OFFSET.
40. Pascal, C., Bertram, T. (2009). Listening to young citizens: the struggle to make real a participatory paradigm in research with young children. *European Early Childhood Education Research Journal*, Vol. 17, No. 2, 249-262.
41. Pavić-Rogošić, L. (2007). *Nedostatak povjerenja koči razvoj*. Rijeka: Novi list
42. Pavlović Breneselović, D. i Krnjaja, Ž. (2018). Građenje kvalitete u praksi vrtića. *Odgojno-obrazovne teme, I* (1-2), 25-46.
43. Petrović Sočo, B. (2014). *Kontekst ustanove za rani odgoj i obrazovanje- holistički pristup*. Zagreb: Mali profesor.
44. Pribanić, D. (2017). *Informiranost javnosti o logopedskoj djelatnosti*. Diplomski rad, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
45. Proroković, A., Miliša, Z. i Knez, A. (2009). Radne vrijednosti i zadovoljstvo poslom s obzirom na neke sociodemografske značajke. *Acta Iadertina*, 6 (1), 0-0.
46. Reardon, K. (1998). *Interpersonalna komunikacija: gdje se misli susreću*. Zagreb: Alinea.

47. Rollinson, D., Broadfield, A. i Edwards, D. J. (1998). *Organizational Behavior and Analysis, An Integrated Approach*. Pearson Education: Prentice Hall.
48. Rosić, V., Zloković, J. (2002). *Prilozi obiteljskoj pedagogiji*. Rijeka: Graftrade.
49. Sageer, A., Rafat, N., i Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *Journal of Business and Management*. 5(1), 32-39.
50. Sekulić-Majurec, A. (2007). Uloga sudionika odgojno-obrazovnog procesa u stvaranju, provedbi i vrednovanju kurikuluma. U: Previšić, V. (ur.), *Kurikulum: teorije, metodologija, sadržaj, struktura*. Zagreb: Zavod za pedagogiju i Školska knjiga, str. 305–331.
51. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
52. Sindek J., Benaković-Ranogajec K. (2008.). Ljudski resursi u dječjim vrtićima i uloga psihologa. *Metodički obzori: časopis za odgojno-obrazovnu teoriju i praksu*, vol.3 broj 6 (str. 47-57).
53. Sindik, J. (2012). Razlike u doživljaju učinkovitosti timskog rada s obzirom na dob i profil stručnjaka u predškolskom odgoju i obrazovanju. *Magistra Iadertina*, 7 (1), 55-72.
54. Slunjski E. (2008). *Vrtić – zajednica koja uči: mjesto dijaloga, suradnje i zajedničkog učenja*. Zagreb: Spektral media
55. Slunjski, E., Šagud, M. i Brajša-Žganec, A. (2006). Kompetencije odgojitelja u vrtiću – organizaciji koja uči. *Pedagoški istraživanja*, 3 (1), 45-57.
56. Srok, N. i Skočić Mihić, S. (2012). Odgajatelji i stručni suradnici u savjetodavnoj ulozi. *Dijete, vrtić, obitelj*, 18 (70), 19-21.
57. Staničić, S. (2005). Uloga i kompetencije školskih pedagoga. *Pedagoški istraživanja*, 2 (1), 35-46.
58. Starc, B., Čudina Obradović, M., Pleša, A., Profaca, B., Letica, M. (2004). *Osobine i psihološki utjeti razvoja djeteta predškolske dobi*. Zagreb: Golden marketing.
59. Šimić Šašić, S. (2011). Interakcija nastavnik-učenik: Teorije i mjerenje. *Psihologijske teme*, 20 (2), 233-260.
60. Tanasijević, Z. (2006). „Zadovoljstvo zaposlenih“, *Festival kvaliteta 2006*, 33. nacionalna konferencija o kvalitetu Kragujevac, 50–55.

61. Tischler, D. (2007). Autonomija učitelja i njihov profesionalni razvoj. *Pedagogijska istraživanja*, 4(2), 293–299.
62. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2 (1), 152-169.
63. Višnjić Jevtić, A. (2018). *Odgojiteljska samoprocjena kompetencije za suradnju s roditeljima* (Doktorska dizertacija). Zagreb: Filozofski fakultet.
64. Vrtiprah, V. i Sladoljev, J. (2012). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću. *Ekonomski misao i praksa*, (1), 97-122.
65. Vujičić, L. (2011). *Istraživanje kulture odgojno-obrazovne ustanove*. Zagreb: Mali profesor.
66. Vujičić, L. (2012). Sveučilišni diplomski studij: nova perspektiva stručnjaka u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju. *Dijete, vrtić, obitelj: Časopis za odgoj i naobrazbu predškolske djece namijenjen stručnjacima i roditeljima*, 18(70), 2-3.

Mrežne stranice:

67. „Upitnik za nastavnike“ (Samovrednovanje škola 2003/2004). Pribavljeno 1.9.2021. s <https://www.idi.hr/vrednovanje/metodologija/pdfs/upitnik%20-%20samovrednovanje%20za%20nastavnike.pdf>
68. Državni zavod za statistiku [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2021/07-01-01\\_01\\_2021.htm?fbclid=IwAR2PTNqL4WstMnvExxGUFo2P6Pub96zNR-wHHJ28pakQI3nvsqcfuiq2ewE](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2021/07-01-01_01_2021.htm?fbclid=IwAR2PTNqL4WstMnvExxGUFo2P6Pub96zNR-wHHJ28pakQI3nvsqcfuiq2ewE)
69. OECD (2001). Lifelong Learning for All- policy directions. Pribavljeno 19.9.2021. s [https://www.oecd.org/officialdocuments/?hf=10&b=0&sl=official\\_documents&s=desc\(document\\_lastmodifieddate\)](https://www.oecd.org/officialdocuments/?hf=10&b=0&sl=official_documents&s=desc(document_lastmodifieddate))
70. Standardi rada psihologa u predškolskim ustanovama, 2012. Pribavljeno 1.10.2021. s <http://www.psiholoska-komora.hr/>
71. Tko je logoped, i što on radi? Pribavljeno 20.9.2021. s <https://vrtic-precko.zagreb.hr/default.aspx?id=213>
72. Zakon o edukacijsko- rehabilitacijskoj djelatnosti, NN 124/11, 16/19. Pribavljeno 20.9.2021. s <https://www.zakon.hr/z/510/Zakon-o-edukacijsko-rehabilitacijskoj-djelatnosti> .
73. Zakon o reguliranim profesijama i priznavanju inozemnih stručnih kvalifikacija, NN 82/15, 70/19, 47/20. Pribavljeno 14.9.2021. s <https://www.zakon.hr/z/499/Zakon-o-reguliranim-profesijama-i-priznavanju-inozemnih-strucnih-kvalifikacija> .

## Izjava o izvornosti diplomskog rada

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onih koji su u njemu navedeni.

Matea Radoš

---