

Profesionalna komunikacija i suradnički odnosi kao preduvjet unapređenja kulture ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje

Školnik, Ljubica

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:147:984965>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-05-20**

Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
UČITELJSKI FAKULTET
ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ

Ljubica Školnik

PROFESIONALNA KOMUNIKACIJA I SURADNIČKI ODNOSI KAO PREDUVJET
UNAPREĐENJA KULTURE USTANOVE ZA RANI I PREDŠKOLSKI ODGOJ I
OBRAZOVANJE

Diplomski rad

Zagreb, rujan, 2022.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
UČITELJSKI FAKULTET
ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ

Ljubica Školnik

PROFESIONALNA KOMUNIKACIJA I SURADNIČKI ODNOSI KAO PREDUVJET
UNAPREĐENJA KULTURE USTANOVE ZA RANI I PREDŠKOLSKI ODGOJ I
OBRAZOVANJE

Diplomski rad

Mentor: doc.dr.sc. Maja Drvodelić

Zagreb, rujan, 2022.

SAŽETAK

Temeljni istraživački problem ovog rada je utjecaj profesionalne komunikacije i suradničkih odnosa na unapređenje kulture ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Kako bi se stvorila pozitivna kultura odgojno-obrazovne ustanove važno je kontinuirano raditi na poboljšanju komunikacije, međuljudskih odnosa i stvaranju preduvjeta za suradničke odnose među svim dionicima. Mnogi teoretičari kao bitnu odrednicu kulture navode odnose između ljudi u ustanovi, no postoji vrlo malo istraživanja koja se bave tom odrednicom kulture.

Vrcelj (2003), o kulturi odgojno-obrazovne ustanove govori kao o uzajamnom utjecaju triju čimbenika: stavovi i uvjerenja osoba u ustanovi i vanjskoj okolini, kulturne norme ustanove i odnosi između osoba u njoj. Odnosi među dionicima odgojno-obrazovne ustanove u velikoj mjeri utječu na atmosferu u ustanovi, ali i kvaliteti odgojno-obrazovnog rada. Kako bi i djeci i odraslima osigurali ugodno, poticajno i podržavajuće ozračje važan je kontinuirani rad na kulturi suradnje, podrške i povjerenja. S obzirom na činjenicu da ne postoji puno istraživanja koja se bave ovom temom u ustanovama ranog i predškolskog odgoja, akcijsko istraživanje se nametnulo kao jedno od najboljih rješenja. U radu će se opisati i pobliže objasniti temeljni pojmovi kulture, komuniciranja, suradničkih odnosa, te povezanost procesa samovrednovanja ustanova ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja i unapređenja kulture ustanove.

Ključne riječi: profesionalna komunikacija, suradnički odnosi, kultura ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, međuljudski odnosi, samovrednovanje

ABSTRACT

The fundamental research problem of this work is the impact of professional communication and collaborative relationships on the improvement of the culture of the institution for early and preschool education. In order to create a positive culture of an educational institution, it is important to continuously work on improving communication, interpersonal relations and creating preconditions for cooperative relations among all stakeholders. Many theorists cite relationships between people in the institution as an important determinant of culture, but there is very little research that deals with this determinant of culture. Vrcelj (2003) talks about the culture of an educational institution as the mutual influence of three factors: attitudes and beliefs of people in the institution and the external environment, cultural norms of the institution and relationships between people in it. Relations between the stakeholders of an educational institution greatly affect the atmosphere in the institution, as well as the quality of educational work. Continuous work on a culture of cooperation, support and trust is important in order to ensure a pleasant, stimulating and supportive atmosphere for both children and adults. Given the fact that there is not much research dealing with this topic in early and preschool education institutions, action research has emerged as one of the best solutions. The paper will describe and explain in more detail the basic concepts of culture, communication, collaborative relationships, and the connection between the self-evaluation process of early and preschool education institutions and the improvement of the institution's culture.

Keywords: professional communication, collaborative relationships, culture of an institution for early and preschool education, interpersonal relationships, self-evaluation

1. UVOD.....	1
2.SAMOVREDNOVANJE	2
3.KULTURA USTANOVE.....	4
DIMENZIJE KULTURE ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE	7
PROMJENA KULTURE USTANOVE	9
4.KOMUNIKACIJA KAO TEMELJ MEĐULJUDSKIH ODNOSA.....	10
5.SURADNIČKI ODNOSI	13
6.PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA.....	15
7.AKCIJSKO ISTRAŽIVANJE	17
CILJ ISTRAŽIVANJA	18
POSTUPAK I INSTRUMENTI.....	18
REZULTATI I INTERPRETACIJA	20
FOKUS GRUPE.....	24
KOMUNIKACIJSKE RADIONICE.....	27
8.ZAKLJUČAK.....	36
9.LITERATURA	39
10.PRILOG A.....	41

UVOD

Vujičić (2008) govori kako se kultura raznoliko definira, promišlja, problematizira i određuje. To zapravo pokazuje kako je kultura slojevit, kompleksan i teško objasniv pojam. Istraživanja kulture su malobrojna, a ona koja se bave kulturom ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja još su rjeđa. Vujičić (2007) navodi da se kultura odgojno-obrazovne ustanove može izraziti u trima međusobno isprepletenim dimenzijama, a to su profesionalni odnos, organizacijsko uređenje i prilike za učenje. Možemo zaključiti da se kultura odgojno obrazovne ustanove, između ostalog, može prepoznati po međusobnim odnosima ljudi. Prosser (1999, prema Vujičić, 2011) naglašava da je kultura sustav odnosa između onih koji se nalaze u tom odnosu. Nedvojbeno je da su međuljudski odnosi bitna odrednica kulture, a poznato je da je komunikacija temelj tih odnosa. Kako bi se stvorila pozitivna kultura odgojno-obrazovne ustanove važno je težiti kvalitetnim interakcijama među svim dionicima, uvažavanju različitosti te profesionalnom razvoju odgojno-obrazovnih djelatnika. Profesionalna komunikacija temelj je kvalitetnih interakcija među svim dionicima. Pomoću komunikacije stvaramo međusobne odnose, a o kvaliteti komunikacije ovisi i kvaliteta tih odnosa. Kvalitetnom komunikacijom razvijamo dobre međuljudske odnose koji utječu na radnu atmosferu svake organizacije i na zadovoljstvo svakog zaposlenika. U ustanovi u kojoj je provedeno istraživanje već se osam godina provodi proces samovrednovanja. Kontinuirano ulaganje u stručno usavršavanje, prvenstveno odgojno-obrazovnog kadra, ali i ostalih zaposlenika, dovodi do poboljšavanja kvalitete programa, a proces samovrednovanja izvrstan je alat u postizanju tog cilja. Važnost implementacije procesa samovrednovanja u sustav ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja dokazuje rasprava i dijalog svih ključnih dionika: ravnatelja, članova Upravnoga vijeća, članova stručno-razvojne službe, odgojitelja, administrativno-tehničkoga i pomoćnoga osoblja i roditelja. U skladu s teorijskim postavkama, te važnosti profesionalne komunikacije i suradničkih odnosa u građenju kulture ustanove glavni cilj ovog istraživanja jest unapređenje kulture ustanove. Specifični ciljevi su prepoznati, razumjeti i poboljšati obilježja kulture ustanove koja pozitivno utječu na međuljudske odnose: komunikacijske vještine svih zaposlenika i suradnički odnosi.

SAMOVREDNOVANJE

Drvodelić (2016) definira samovrednovanje škola " kao proces sustavnog prikupljanja podataka o svim elementima školskog funkcioniranja koje zaposlenici škole i zainteresirani dionici koriste za analizu trenutnog stanja u školi i prepoznavanje prioriternih područja koje treba unaprijediti u nadolazećem jednogodišnjem razdoblju. "

„Ciljevi samovrednovanja:

- Razrada strategija, metoda i postupaka za ostvarivanje dogovorenih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva koji se prikazuju u školskom razvojnom planu.
 - Praćenje ostvarivanja i vrednovanja provedbe i učinaka razvojnog plana.
 - Poboljšanje školskog ozračja, kvalitete nastave i komunikacije.
 - Jačanje zajedništva i motivacije svih dionika.
 - Podizanje razine samostalnosti i odgovornosti učitelja za kvalitetu rada škole.
- Metodologija samovrednovanja
- Na razini škole ravnatelj imenuje Tim za kvalitetu.
 - Primjenjuju se upitnici za nastavnike, učenike i roditelje; u suradnju sa školom uključuje se kritički prijatelj.
 - Provodi se samoanaliza u koju se uključuju rezultati vanjskog vrednovanja postignuća učenika, analiza upitnika za učitelje, učenike i roditelje.
 - Popunjava se upitnik za ravnatelja i članove Tima za kvalitetu
 - Rezultati se sažimaju i postaju temelj za izradu razvojnog plana škole.
 - Provodi se SWOT analiza kako bi se zajedno definirale jake i slabe strane, moguće opasnosti i prepreke za rad škole.
 - Izrađuje se razvojni plan škole na temelju prioriternih ciljeva
 - Razvojni plan se provodi i njegovo provođenje prati i vrednuje.
 - Po završetku ciklusa i analize ostvarenog plana definiraju se novi razvojni ciljevi. “
- (Beljan, Jurić – Mrša ,2009).

Putem procesa samovrednovanja stvara se okruženje koje će svakome djetetu osigurati preduvjete za kvalitetan razvoj i učenje, okruženja koje će svakome roditelju pružiti podršku u ostvarenju roditeljske uloge, okruženja koje će svakome djelatniku osigurati preduvjete za osobni i profesionalni razvoj i učenje (Priručnik za samovrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, 2012).

NCVVO (2012) navodi da kvalitetna komunikacija među djelatnicima ustanova RPOO-a potiče na suradnju, kritičko razmišljanje, konstruktivne kritike i uvažavanje međusobnih različitosti. U navedenom kontekstu proces samovrednovanja ima „isključivo razvojnu funkciju”, pri čemu samovrednovanje „nije instrument za usporedbu vrtića, niti mjera za rangiranje vrtića ni po kojem kriteriju već je provjereno dobar instrument za jačanje vrtića, za poticanje unapređivanja kvalitete iznutra i odozdo, za bolje planiranje i unapređivanje rada” (Antulić i Pribela-Hodap, 2012, str. 14).

Samovrednovanje kao pristup praćenju i osiguranju kvalitete rada obuhvaća i kombinira različite pristupe vrednovanja (unutarnje i vanjsko) te različite elemente praćenja i unapređenja koji se grupiraju kao procesne, odnosno strukturne odrednice kvalitete rada ustanove. Područja kvalitete odnose se na različite segmente djelovanja ustanove: 1. strategija ustanove 2. organizacijsko vođenje ustanove 3. kultura ustanove 4. prostorno-materijalni i tehnički uvjeti rada 5. zdravstveno-higijenski uvjeti rada i sigurnost 6. kurikulum i odgojno-obrazovni proces 7. ljudski resursi 8. suradnja s užom i širom društvenom zajednicom 9. proces praćenja i vrednovanja. područja kvalitete (Priručnik za samovrednovanje ustanova ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja, 2012, str. 34). U ovom radu fokus će biti stavljen na područje kvalitete: kultura ustanove.

„Područje kvalitete kultura ustanove operacionalizirano je kao „ukupnost uvjeta koji određuju kvalitetu odgoja i obrazovanja”, odnosno „sklop temeljnih pretpostavki što ih stvara neka ustanova razvijajući svoje djelovanje prema postizanju zacrtanih ciljeva”, a podrazumijeva „norme i očekivanja odgojitelja i drugih djelatnika, njihova prava i obveze, uloge i odnose svih članova ustanove, koji se odražavaju na sve formalne i neformalne interakcije odraslih i djece” (Priručnik za samovrednovanje ustanova ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja, 2012, str. 45)

Kultura ustanove važan je segment djelovanja ustanove. Kao najvažniji elementi područja kultura ustanove izdvajaju se međusobni odnosi, odnosno komunikacija i suradnja unutar i

između svih skupina ključnih dionika u ustanovi. U kontekstu ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja kao ključni oblik komunikacije ističe se kultura dijaloga, a kao ključni oblik suradnje ističe se timski rad. Suradnja unutar i između skupina ključnih dionika zahtijeva međusobno uvažavanje, koordinaciju, dvosmjernu komunikaciju, usklađivanje očekivanja, pridržavanje dogovora te otvorenost kolektiva za primanje i davanje konstruktivnih povratnih informacija te preuzimanje osobne i zajedničke odgovornosti. Za kvalitetnu suradnju nužna je kultura dijaloga među svim ključnim dionicima za što je potrebno osigurati ozračje međusobnoga povjerenja, odnosno ozračje u kojemu se potiče zajedničko promišljanje, otvoreno iznošenje prijedloga i ideja, konstruktivno rješavanje problema, a sve s ciljem unapređenja kvalitete rada. „Kulturu uvijek valja sagledavati višedimenzionalno i cjelovito jer su svi njezini činitelji međusobno višestruko povezani. Mijenjanje kulture ustanove suptilan je i složen proces za koji ne postoje gotovi recepti ni standardizirane formule. Zato nijedan pokušaj unapređenja kvalitete u ustanovi za rani odgoj, koji ne uzima u obzir upoznavanje i razumijevanje njezine kulture, neće dati željeni rezultat.” (Priručnik za samovrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja, 2012).

Stajališta domaćih i stranih autora o problematici kulture samovrednovanja ukazuju na njezin izuzetno važan utjecaj na kvalitetu odgoja i obrazovanja (Tot, 2012). U kvalitetnoj ustanovi ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja djelovanje svakoga pojedinca usklađeno je s djelovanjem ostalih ključnih dionika i pridonosi ostvarenju zajedničkih ciljeva. Potiče se otvoren dijalog, uvažavaju se različitosti i osigurano je ozračje međusobnoga povjerenja svih sudionika odgojno-obrazovnoga procesa. Za područje kultura ustanove može se reći da je ogledalo života i rada ustanove i polazište za unapređenje kvalitete rada.

KULTURA USTANOVE

Svaka odgojno-obrazovna ustanova je živi društveni organizam, koji ima svoju osobnost koja se osjeća. U određivanju i tumačenju tog osjećaja nije se pridavala veća znanstvena pozornost sve do novijeg vremena (Spajić-Vrkaš, 2008). Kultura se prepoznaje po međusobnim odnosima ljudi, upravljanju ustanovom, njihovom zajedničkom radu, ali i stupnju usmjerenosti na učenje djece i učitelja. Kvalitetnom komunikacijom razvijamo dobre međuljudske odnose koji su važni za atmosferu svake organizacije. Međuljudski odnosi u velikoj mjeri utječu na motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika. Školska kultura je usko povezana s konceptom organizacijske kulture, koju uz organizacijsku klimu, ubrajamo među najvažnije psihosocijalne čimbenike

uspješno funkcioniranja i razvoja organizacija (Sušan, 2005). Sam pojam organizacijske kulture široko je prihvaćen i dugo je u upotrebi, međutim zbog svoje kompleksnosti i konfuznosti ne postoji jedna, opće prihvaćena definicija (Domović, 2004). Spajić-Vrkaš (2008) navodi da je uzrok neproučavanja kulture odgojno-obrazovne ustanove nedostatak znanstvene metodologije, složenost fenomena te dominacija sociološke i psihološke teorije u odgoju i obrazovanju. Naime, dimenzije poput vrijednosti, vjerovanja, običaja, ideala i slično smatrali su se „crnom kutijom“ odgojno-obrazovne ustanove, budući da su bili nedostupni racionalnoj analizi. Prvi pokušaji otvaranja „crne kutije“ dogodili su se početkom 20. stoljeća u sklopu nastojanja za unapređenjem rada javnih škola. Proučavajući literaturu uočava se veliki broj definicija kulture organizacije, pa se prema tome zaključuje kako je sam pojam nedefiniran. Fullan (1999, prema Vujičić, 2011) promatra kulturu odgojno-obrazovne ustanove kao „živu stvar“, a razlog tomu je jer joj najveći pečat daju odnosi između učitelja i djece unutar ustanove, kao i međuodnosi učitelja i djece sa zajednicom. Prosser (1999, prema Vujičić, 2011) opisuje pojam kulture navodeći kako se organizacijska kultura može razumjeti kao „socijalno ljepilo“ koje drži organizaciju zajedno ili kao „kišobran“ koji pokriva subkulture koje zajedno egzistiraju u organizaciji. Prema istom autoru kultura je sustav odnosa između onih koji su u tom odnosu, odnosno ona je način izgrađivanja stvarnosti i drugačije kulture. Važnost subjekata prilikom definiranja kulture odgojno-obrazovne ustanove naglašava i Hargreaves (1999) koji određuje kulturu kao leće kroz koje sudionici vide sami sebe, ali i svijet koji ih okružuje.

Prema Vujičić (2011) kultura organizacije obuhvaća vjerovanja, vrijednosti, značenja i stavove te određuje način ponašanja i društvene rituale. Senge i sur. (2002) naglašavaju da je svaka organizacija proizvod mišljenja i interakcija među njezinim članovima, odnosno ona je „unutarnja stvarnost“. Ta „unutarnja stvarnost“ je odraz članova organizacije, koliko su voljni raditi zajedno, o čemu razgovaraju i slično. Nadalje, Senge i sur. (2003) pojašnjavaju kako kulturalne značajke život čine predvidivim, pa samim time ublažavaju strah pred neočekivanim i nepoznatim situacijama. Ukoliko se novi članovi priključe grupi, navedene postavke se eksplicitno i potajno prenose na njih na način da oni mogu percipirati, razmišljati i osjećati sve aspekte svakodnevnog života. Sušan (2005) navodi funkcije organizacijske kulture koje bi trebala imati svaka organizacije, te ih opisuje na sljedeći način:

1. Kultura organizacije ima ulogu određivanja granica, to jest, označava razliku među organizacijama
2. Pruža osjećaj identiteta njezinim članovima

3. Podupire razvoj kolektivne pripadnosti
4. Pojačava stabilnost pružajući standarde ponašanja
5. Služi kao mehanizam određivanja značenja okoline koji djeluje na stavove i ponašanja pojedinca

Iz navedenog možemo zaključiti kako se kultura odnosi na sustav vrijednosti koji dominira organizacijom. Ona je važna za organizaciju jer definira većinu onoga što se radi, te kako se radi u njoj. Sušanji (2005) navodi kako opisivanjem kulture neke organizacije opisujemo samu organizaciju jer kultura ne može biti zasebna varijabla u organizaciji, budući da prožima sve njezine dijelove. Drugim riječima, kultura je složen konstrukt koji je vidljiv ili izražen kao sustav uvjerenja, ponašanja te vrijednosti koji dijele članovi organizacije. Čulig (2004, u Vujičić, 2008) smatra da se organizacijska kultura sastoji od vrijednosti, uvjerenja, normi ponašanja, načina rada i komuniciranja i rješavanja problema. Uz to, navodi i poželjne odlike organizacijske kulture opisujući ju kao otvorenu, prihvaćajuću, uključujuću, utemeljenu na povjerenju, inovativnu, suradničku, manje hijerarhijsku, decentraliziranu, velikog raspona kontrole i samokontrole. Ona je važna jer definira većinu onoga što se radi unutar ustanove te kako se to radi. Vujičić (2011) kulturu odgojno-obrazovne ustanove promatra kao postignuće neke organizirane zajednice, a to postignuće se temelji na zajedničkim postavkama, uvjerenjima učitelja, odgajatelja, roditelja, stručnih suradnika, administrativnog te pomoćnog osoblja, kao i roditelja, što je karakteristično za djelovanje same ustanove. Iz toga se zaključuje kako se kultura prepoznaje po odnosima unutar ustanove, njihovom zajedničkom radu, upravljanju ustanovom, fizičkom i organizacijskom okruženju i stupnju usmjerenosti na učenje i istraživanje prakse s ciljem njene unapređenja. Iz svega navedenog, može se zaključiti da nema jedinstvene definicije kulture odgojno-obrazovne ustanove, budući da je razni autori različito definiraju, prilikom čega većina njih naglašava njenu povezanost s društvenim kontekstom. Međutim, analiziranjem različitih određenja kulture odgojno-obrazovne ustanove uočava se ponavljanje pojedinih elemenata, poput specifičnih vrijednosti, uvjerenja i očekivanja ljudi u ustanovi, njihova uobičajena ponašanja, način na koji razumiju i interpretiraju svakodnevne situacije u ustanovi i slično. Vrcelj (2001) navodi kako kultura odgojno-obrazovne ustanove ovisi o uzajamnom djelovanju tri čimbenika, a to su stavovi i uvjerenja osoba u ustanovi i u vanjskoj okolini, kulturne norme ustanove te odnosi osoba u ustanovi. Ova definicija na jednostavan način objedinjuje sve navedene definicije ističući grubo pri tome najvažnije skupine elemenata od čega se sastoji kultura odgojno-obrazovne ustanove. Može se zaključiti

da se kultura odnosi na sustav vrijednosti koji dominira ustanovom i oblikuje njezino cjelokupno funkcioniranje. Ona je važna za organizaciju/ustanovu jer definira većinu onoga što se i kako se u njoj radi. Svi djelatnici ustanove, vodeći ju zajedno, oblikuju kulturu u njoj – ona se zato u ustanovi jednostavno osjeća i prenosi na nove članove. U nastojanju jednostavnog i sažetog opisivanja kulture u ustanovi može se poslužiti 'vrijednostima' – one definiraju kulturu i jedna su od osnova na kojima ona počiva. No, bitno je naglasiti kako su „vrijednosti u korelaciji s kulturom kojoj pripadaju, njom su određene i nju određuju“ (Vujičić, 2007, 95). Dakle, kultura ustanove utječe na ljude u njoj, ali isto tako ljudi utječu na kulturu ustanove – proces utjecaja je dvosmjernan.

Alvesson (2022, prema Vujičić, Papak, Zuljan) opisao je zamke koje se nameću u razumijevanju kulture, koje je sažeo u obliku “sedam grijeha”;

1. ne tretirati kulturu kao stvar
2. ne veličati kulturu
3. ne unificirati kulturu
4. ne idealizirati kulturu
5. ne smatrati kulturu konsenzusom
6. ne totalizirati kulturu
7. ne svrstavati kulturu pod ostalo ili drugo.

Prema njemu treba staviti fokus na specifične oblike manifestiranja kulture, gdje stavovi i mišljenja nisu čvrsto fiksirani, već su složeni i situacijski podložni promjenama.

Dimenzije kulture odgojno-obrazovne ustanove

Postoje velike razlike po pitanju dimenzija kulture odgojno-obrazovne ustanove, koje proizlaze iz različitih pogleda na sastavne dijelove kulture i važnosti koju ti dijelovi imaju. Deal i Peterson (1999. i 2002.) navode sljedeće dimenzije kulture ustanove:

- stavovi i vjerovanja (skup pretpostavki koje školski čimbenici imaju o svrsi, temeljnim zadaćama i učinkovitosti škole, te mogućnostima njene promjene)
- kulturne norme (pisana i nepisana pravila koja određuju što je prihvatljivo, uobičajeno ili očekivano ponašanje)

- neposredni odnosi među čimbenicima (verbalna i neverbalna komunikacija u različitim situacijama).

Vujičić (2007) navodi da se kultura odgojno-obrazovne ustanove može izraziti u trima međusobno isprepletenim dimenzijama, to su profesionalni odnos, organizacijsko uređenje i prilike za učenje. Autorica dalje govori kako se kultura odgojno-obrazovne ustanove prepoznaje po međusobnim odnosima ljudi, njihovom zajedničkom radu, upravljanju ustanovom, organizacijskom i fizičkom okruženju, te stupnju usmjerenosti na učenje djece i odgajatelja/učitelja.

Ima više tumačenja elemenata organizacijske kulture. Jedna od tih podjela je ona Fikrete Bahtijarević-Šiber i suradnika koji nam govore da se elementi organizacijske kulture dijele na: vrijednosti, norme, stavove, uvjerenja, običaje i rituale, jezik i komunikacije te simbole (Bahtijarević-Šiber, 1991, str. 204). Vrijednosti predstavljaju određene ideje te zadatke koji bi se trebali ostvariti, a koji su važni za opstanak i razvoj organizacije. Norme su određena pravila koja mogu biti pisana ili nepisana, one nam govore što bi trebao zaposlenik napraviti te kakvo ponašanje će se vrednovati, a kakvo kažnjavati. Stavovi i uvjerenja su teško uhvatljivi aspekt organizacijske kulture koji se odnosi na sustav stavova i uvjerenja te on obuhvaća načela i idealna ponašanja organizacije te samih zaposlenika. Običaji i rituali su ustaljeni oblici ponašanja s kojima se pojačava identifikacija zaposlenika s organizacijom te se stvaraju navike ponašanja i međusobnih odnosa. Jezik i komunikacija nam predstavljaju specifične elemente organizacijske kulture. Jezik prikazuje socijalni status djelatnika u organizaciji te pomoću njega izražavamo emocionalno rasterećenje, uvjerenja te naređenja spomenutog djelatnika. Komuniciranjem zaposlenik organizacije stječe svoj identitet. Ona može biti verbalna ili neverbalna te temeljem iste pojedinac izražava određenu razinu kulture koju posjeduje

Organizacijska kultura može se podijeliti na tri razine. Prva razina sastavljena je od ponašanja različitih članova zajednice odnosno organizacije. To su svi vidljivi oblici ljudskog izražavanja u koje spadaju i običaji, različite ceremonije, priče... Druga, odnosno srednja razina sastavljena je od vrijednosti kao što su primjerice sposobnosti za timski rad, spremnost na preuzimanje rizika i slično. Naposljetku, posljednja i ona osnovna, bazna razina sačinjena je od dubokih i tzv. neupitnih uvjerenja, uvjerenja koja su ukorijenjena duboko u svijesti, a utječu na razmišljanje, ponašanje, donošenje odluka i slično (Žugaj, 2004).

Promjena kulture ustanove

Prema Žugaju (2004) postoje tri gledišta koja daju tri različita odgovora na pitanje može li se organizacijska kultura mijenjati. Prema prvom gledištu organizacijska je kultura osnovica tj. stup na kojem počiva poduzeće i nije podložna promjenama, odnosno mijenja se jako sporo. Drugo gledište smatra da je kultura promjenjiva varijabla na koju velik utjecaj ima okolina te da se ta promjena događa slučajno, odnosno usporedno, kako se i okolina mijenja. Prema trećem gledištu kultura u organizaciji trebala bi se oblikovati i mijenjati sukladno ljudima koji su zaposleni unutar pojedine organizacije. Promjena u odgojno-obrazovnoj ustanovi ne bi se trebala smatrati jednokratnim događajem, nego procesom stalne evolucije (Slunjski, 2006). To je i razlog zašto se kultura promjene, shvaća kao jedna od temeljnih postavki kulture odgojno-obrazovne ustanove (Slunjski, 2018).

Intenzivnija istraživanja školskog ozračja ili klime započinju šezdesetih godina prošlog stoljeća, i to uglavnom u anglofonskim zemljama. U posljednja četiri desetljeća, ova su istraživanja rezultirala objavljivanjem velikog broja radova, u kojima su prikazani rezultati mjerenja različitih aspekata školskog ozračja. Osim ozračja u razredu i nastavi upozorava se i na važnost organizacijskog, odnosno ozračja škole u cjelini. Tako npr. Bratanić upozorava "da moramo biti svjesni da je problem međuljudskog odnosa sagledan s aspekta škole u cjelini, ili pak neka odgojne institucije, vezan za odnose unutar radnog kolektiva. Prema tome, humani odnosi u nastavničkom kolektivu bit će, ne samo pretpostavka, nego i nužan uvjet uspješne odgojne klime" (Bratanić, 1993: 49).

Mnogobrojnim istraživanjima utvrđeno je da se kvalitetne promjene u odgoju i obrazovanju mogu dogoditi promjenom ustroja i ozračja u odgojno-obrazovnim ustanovama, što nazivaju promjenom kulture odgojno-obrazovne ustanove (Vujičić, 2008).

Senge (2002) smatra da nije moguće odmah odrediti koji je pravi put za postizanje željene kulturne promjene. Iako je važno utvrditi dobar početni smjer, jednako je važno biti spreman na promjenu smjera kretanja onoliko često koliko je to potrebno. Mijenjanje kulture zahtijeva i strpljivost i upornost. Ne postoje brzopleta rješenja, a što je pomak u pozitivnom smjeru veći – to je veći i otpor s kojim se susrećemo.

Autorice Seme Stojnović i Pokos (2009) govore kako odgojno-obrazovne ustanove ne postaju dobre odjednom. S obzirom na to da se radi o dinamičnom procesu, i kad se postigne optimalna razina razina kvalitete kulture ustanove, valja je njegovati, paziti i dalje razvijati, jer u

suprotnom može doći do negativne promjene njene učinkovitosti. Spomenute autorice govore i koja načela treba primjenjivati kod pokušaja promjene kulture ustanove.

“Načela promjene

Kako bi se što učinkovitije provela promjena postojeće kulture ustanove, uputno je primjenjivati sljedeća načela :

- priznanje postojećih slabosti i utvrđivanje njihovih uzroka,
- zajedničko planiranje i provođenje promjena,
- informiranje o pozitivnim praksama i učinkovitim strategijama promjene,
- određivanje jasne vizije ustanove, svrhe ili cilja promjene,
- kritičko osvještavanje postojećih stavova i njihova promjena,
- potiskivanje starih i uvođenje novih kulturnih normi,
- uvođenje strategije ‘malih koraka’
- korištenje poticajnih simbola, slogana i sl.,
- slavljenje individualnog i kolektivnog uspjeha,
- usmjeravanje na permanentno stjecanje odgovarajućih vještina i kompetencija uz korištenje internih i eksternih resursa
- uvođenje sustava individualne i kolektivne odgovornosti te suradničkog odlučivanja i nadzora,
- poštivanje načela transparentnosti i javnosti. “

Mijenjanje kulture odgojno-obrazovne ustanove je evolucijski proces u kojem je implementacija inovacija moguća na razini svake odgojno-obrazovne ustanove, ali je put prema kvalitetnim promjenama dugotrajan istraživački proces usmjeren na zajedničko otkrivanje i otklanjanje problema (Vujičić,2008).

KOMUNIKACIJA KAO TEMELJ MEĐULJUDSKIH ODNOSA

Komunikacija je jedan od najvažnijih segmenata našeg života. Ona dotiče svako područje života, a od izuzetne je važnosti u poslovnom okruženju. Dobra komunikacija pridonosi ozračju

u kojem se ljudi osjećaju ugodno i motivirani su za rad. Loša komunikacija uzrok je mnogih problema. Svako poboljšanje komunikacije znači ujedno i mogućnost poboljšanja međuljudskih odnosa. Možemo slobodno reći da je komunikacija temelj međuljudskih odnosa i glavni pokretač u građenju suradničkih i partnerskih odnosa.

Komuniciranje u organizacijama, u smislu njihova uspješnog održavanja i funkcioniranja, uspoređuje se s značajem koji gravitacija ima za funkcioniranje planeta i zvijezda u svemiru (Perinić, 2008).

Primarna funkcija komunikacije unutar neke zajednice je očuvanje zajedništva, integriteta ličnosti svakog pojedinog člana, održavanje suradnje (Brajša, 1993). Komunikacijom se u organizaciji stvara ozračje povjerenja i zajedništva na temelju opće prihvaćenih vrijednosti. Samo u takvim okolnostima zaposlenici mogu imati zajedničke ideale, biti spremni za suradnju i timski rad. (Perinić, prema Slissarenko, 2008).

Prema Plenkoviću (1991) komunikacija i organizacija se toliko prožimaju da se može reći da između rada poduzeća i optimalnog komuniciranja postoji proporcionalan odnos, tj. što je komunikacija uspješnija, to je uspješnija i proizvodnja.

Autorice Tatković, Divković i Tatković (2016) govore kako je doba u kojem živimo obilježeno komunikacijom kao temeljnom socijalnom funkcijom. Komunikacija je proces međusobne interakcije i djelovanja ljudi koji jedni na druge utječu oblikovanjem, slanjem i primanjem poruka, misli, doživljaja, ideja, osjećaja. U procesu ljudske komunikacije važno je poznavanje pedagoško-psiholoških aspekata komunikacije. Preduvjeti uspješne komunikacije su samopoštovanje i slika o sebi, otvorenost, ljubaznost, toplina, izbjegavanje stereotipa i predrasuda. Sinonim za samopoštovanje je "pojam o sebi", tj. svjesnost o samom sebi. Slika o sebi se najčešće razlikuje od onoga što drugi misle o nama, onoga što stvarno jesmo i što bismo željeli biti. Osobe s visokim samopoštovanjem su realne i optimistične, lakše uspostavljaju komunikaciju, iskrenije su u komunikaciji, slobodnije su u izražavanju svojih ideja.

O samom odnosu komunikacije i međuljudskih odnosa Fox navodi nekoliko najbitnijih stavki (Fox, 2006., str. 92.):

- Ravnoteža društvenih odnosa: sve dok jedna strana nudi ono što druga strana želi, odnos je stabilan. Takvu vrstu međuljudskih odnosa u organizacijama valja njegovati jer stabilnost i uzajamnost mogu opstati samo ako svi sudionici u odnosu stalno vode računa o očekivanjima druge strane.

- Povjerenje i stvaranje povjerenja: u poslovnom okruženju ono se manifestira kao povjerenje u intelektualne i stručne sposobnosti, moralne kvalitete druge osobe te povjerenje u pozitivan ili barem neutralan stav druge osobe, a do stvaranja povjerenja dolazimo uspostavljanjem komunikacije, pružanjem potpore, poštivanjem drugih, održavanjem vlastite dosljednosti i vjerodostojnosti
- Društvene uloge: kada se pojedinac profesionalno razvija, afirmira i napreduje, sa svakim unapređenjem prihvaća i novu ulogu, stoga je iznimno bitno znati prilagoditi i komunikaciju prema tome.
- Politika unutar organizacije: politiziranje unutar organizacija se ne može eliminirati, no menadžment mora voditi računa o tome da svi procesi budu konstruktivni i u razumnim granicama, svako pojačano politiziranje može biti razlog razvijanja sukoba.

Komunikacijske vještine su izuzetno važne u ljudskim odnosima jer nepažljivom komunikacijom možemo stvoriti brojne nesporazume i probleme. Isto tako možemo poboljšati međuljudske odnose, želeći prije svega da istinski razumijemo drugu osobu. No tu moramo biti oprezni da svrha upotrebe komunikacijskih vještina ne postane alat za manipulaciju, kojim će druga osoba učiniti ono što mi želimo. Korištenje komunikacijskih vještina u svrhu upravljanja drugima implicira stav nepoštivanja druge osobe i polazi od neiskrenog odnosa prema drugima. Zbog toga upotrebu komunikacijskih vještina trebamo prvenstveno koristiti kako bismo svim sudionicima u razgovoru, uključujući i nas same, pomogli da svjesno razumijemo sebe i druge. (Marušić, Pavletić i Ptiček, 2009).

Povežemo li pojam komunikacije i međuljudskih odnosa, sigurno možemo reći da je komunikacija osnova i uvjet uspjeha svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa (Fox, 2006).

U Priručniku za samovrednovanje ustanova RPOO-a (2012) istaknuto je kako su kvalitetni odnosi i komunikacija među dionicima središnja operativna načela u organizaciji odgojno-obrazovnog procesa unutar ustanove RPOO-a. Temelji takve komunikacije su reciprocitet i zajedništvo na način da je svim dionicima predškolskog procesa omogućeno djelovanje u njegovom oblikovanju. Sustav društvenih odnosa u ustanovi RPOO-a čine djeca i odrasli (stručni djelatnici ustanove i roditelji). Kako bi unapređivali kvalitetu ustanove trebaju zajedno koordinirati svoje aktivnosti i restrukturirati svoja razmišljanja putem suradnje i obostrane komunikacije (NCVV0,2012).

NCVVO (2012) navodi da kvalitetna komunikacija među djelatnicima ustanova RPOO-a potiče na suradnju, kritičko razmišljanje, konstruktivne kritike i uvažavanje međusobnih različitosti.

SURADNIČKI ODNOSI

Većina ljudi smatra da je suradnja nešto što čovjek jednostavno može ostvariti. No mnogima od nas uistinu je teško blisko surađivati s drugima., ili barem s nekim ljudima. Zato u životu često dolazi do sukoba. Velika je odgovornost vođe za klimu u pojedinim ustanovama. Ali i svaki pojedinac snosi odgovornost za svoje postupke, koji imaju utjecaja na cjelokupno ozračje ustanove. Kolegijalna suradnja trebala bi biti dobrobit pojedinca. Ona nije nikakvo umijeće kada u ustanovi nema problema. Pravo je umijeće u tome da ispravno postupimo i kad stvari ne idu najbolje (Juul, Jensen, 2001).

Suradnička kultura se očituje kroz profesionalnu povezanost djelatnika, suradnju, zajedničko promišljanje odgojno-obrazovnog procesa i timski rad. Kvaliteta odnosa i komunikacija djelatnika predstavlja jedno od najvažnijih temelja kvalitete. Postoje razni oblici suradnje koji se samo tako nazivaju , a zapravo su samo krinka suradnje. Primjerice, djelatnici se prave da se slažu s nekom idejom ili osobom samo zato da bi se toj osobi dopali. Postoje i različiti oblici suradnje koji mogu oslabjeti razvojni potencijal kolektiva. Primjer takve suradnje je kada se jedan odgajatelj ili grupa odgajatelja natječe s nekim drugim odgajateljem ili grupom odgajatelja. Tu je često riječ o borbi za prevlast ili ostvarivanje nadmoći nad drugima. Pri tom se “cilj zamjenjuje sredstvom” jer odgajatelji rade određene stvari ne stoga što su uvjereni u njihovu ispravnost, nego da bi tim postupkom iskazali svoju lojalnost grupi kojoj žele pripadati. Možemo reći da je loša suradnja gora nego odsustvo suradnje jer na kraju može predstavljati smetnju razvoju stvarne suradnje (Slunjski,2018).

Svrhovita suradnja pridonosi promjenama i stvaranju zajedničkog identiteta. Navedeni autori ističu da uspjeh organizacije ovisi o stalnom zanimanju svakog djelatnika o profesionalnom napretku svakog drugog djelatnika. Osjećaj uzajamnog poštovanja, i međusobne podrške u ostvarivanju inovativnih ideja vode stvaranju snažne suradničke kulture. Takva kultura ojačava napore organizacije na putu postizanja promjene (Berry i Seltman 2008, prema Slunjski ,2018).

Prema Maras (2017) znanstvenici već gotovo četrdeset godina naglašavaju važnost suradnje stavljajući je u različite kontekste, zbog čega nemamo jednoznačnu definiciju pojma „suradnja“, no može se zaključiti da ista predstavlja konstruktivnu zajedničku aktivnost između minimalno dvije osobe koja je usmjerena prema ostvarenju nekih zajedničkih ciljeva. Suradnja

je pojam koji sadrži u sebi različite oblike zajedničkog rada, od zajedničkog pripremanja nastavnika za nastavu, zajedničkog planiranja, izvođenja i evaluiranja nastave u timskom radu, preko uzajamnih kolegijalnih hospitacija, pa sve do tzv. „profesionalnih zajednica koje uče“ (engl. Professional Learning Communities) (Stoll i Louis, 2007, Prema Maras). Grunwald (prema Maras, 1981) je već davno ukazao na to da su, kako u teoriji, tako i u praksi, shvaćanja pojma suradnje s obzirom na njegov sadržaj i opseg vrlo različita i da se teško može zamisliti neko precizno, prihvatljivo određenje toga pojma jer se ovdje radi o jednom normativnom, višeznačnom i višedimenzionalnom pojmovnom konstrukt. Kao dokaz za tu tvrdnju on navodi preko 40 obilježja kolokvijalnog značenja pojma „suradnja“.

Slunjski (2016) spominje određene elemente koji se mogu povezati s suradnjom, a to su otvorena i uvažavajuća komunikacija, uspostavljanje ravnopravnosti i jednakog utjecaja ljudi, postavljanje jasnih ciljeva i očekivanja. Autorica navodi kako se takvim elementima razvija povjerenja i prisnost među ljudima, a to doprinosi njihovoj individualnoj i grupnoj uključenosti u ostvarivanje ciljeva ustanove.

Razvijati sposobnost evaluacije vlastitog i tuđeg rada jezgra je suradničkog učenja. Isto tako važno je razvijati komunikacijske vještine, poticanje na aktivno slušanje drugih, suradnju, interpretaciju vlastitih ideja bez straha od reakcije skupine i otvorenost za nove ideje (Vujičić, 2008).

Slunjski (2019) govori kako je za postizanje ravnopravnih i uvažavajućih odnosa s drugima potreban je veliki intelektualni i emocionalni angažman te kontinuirano propitivanje duboko ukorijenjenih vrijednosti. Potreban je kontinuirani rad na sebi koji uključuje upoznavanje svojih kapaciteta i ograničenja, kao i načina na koji njih vide ostali djelatnici, suradnici i djeca. Isto tako govori da je kvalitetna praksa kolektivno, a ne individualno postignuće. Praksa mnogih vrtića opterećena je lošim međuljudskim odnosima i oblicima suradnje koji ne zadovoljavaju ni minimalne standarde kvalitete.

Brojna istraživanja pokazuju kako skladni odnosi u ustanovi, partnerski odnosi, utječu na razvoj motivacije zaposlenika te njihove kvalitete rada. Samo zadovoljan i motiviran zaposlenik, može stvoriti kvalitetne uvjete za cjelokupan razvoj djeteta.

U kontekstu ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja kao ključni oblik komunikacije ističe se kultura dijaloga, a kao ključni oblik suradnje ističe se timski rad. Suradnja unutar i između skupina ključnih dionika zahtijeva međusobno uvažavanje, koordinaciju, dvosmjernu komunikaciju, usklađivanje očekivanja, pridržavanje dogovora te otvorenost kolektiva za

primanje i davanje konstruktivnih povratnih informacija te preuzimanje osobne i zajedničke odgovornosti. Za kvalitetnu suradnju nužna je kultura dijaloga među svim ključnim dionicima za što je potrebno osigurati ozračje međusobnoga povjerenja, odnosno ozračje u kojemu se potiče zajedničko promišljanje, otvoreno iznošenje prijedloga i ideja, konstruktivno rješavanje problema, a sve s ciljem unapređenja kvalitete rada. „Kulturu uvijek valja sagledavati višedimenzionalno i cjelovito jer su svi njezini činitelji međusobno višestruko povezani. Mijenjanje kulture ustanove suptilan je i složen proces za koji ne postoje gotovi recepti ni standardizirane formule. Zato nijedan pokušaj unapređenja kvalitete u ustanovi za rani odgoj, koji ne uzima u obzir upoznavanje i razumijevanje njezine kulture, neće dati željeni rezultat.” (Priručnik za samovrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja, 2012). Stajališta domaćih i stranih autora o problematici kulture samovrednovanja ukazuju na njezin izuzetno važan utjecaj na kvalitetu odgoja i obrazovanja (Tot, 2012). U kvalitetnoj ustanovi ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja djelovanje svakoga pojedinca usklađeno je s djelovanjem ostalih ključnih dionika i pridonosi ostvarenju zajedničkih ciljeva. Potiče se otvoren dijalog, uvažavaju se različitosti i osigurano je ozračje međusobnoga povjerenja svih sudionika odgojno-obrazovnoga procesa. Za područje kultura ustanove može se reći da je ogledalo života i rada ustanove i polazište za unapređenje kvalitete rada.

PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

U znanstvenom radu “Komunikacija kao temelj međuljudskih odnosa i uspješnosti organizacije” (Mrvoljak, Skledar Ćorluka i Deželić, 2019), temeljni istraživački problem je utvrđivanje važnosti komunikacije kao temelja međuljudskih odnosa u poslovnim organizacijama. Cilj rada je uz pomoć provedene ankete na uzorku od 80 ispitanika pronaći načine kako najlakše i najefektivnije preurediti, odnosno redizajnirati način i protok komunikacije unutar poslovnih organizacija, a sve u cilju stvaranja dobrih međuljudskih odnosa. Provedeno je empirijsko istraživanje za koje je kao primarni izvor podataka provedeno anketiranje djelatnika koji su zaposleni u određenim poslovnim organizacijama u cilju analiziranja značaja i utjecaja komunikacije kao temelja međuljudskih odnosa i uspješnosti organizacija. Prema dobivenim rezultatima vidljivo je da zaposlenici smatraju kako je komunikacija temelj međuljudskih odnosa, te kako izrazito cijene dobre međuljudske odnose unutar svojih organizacija. Potrebno je kontinuirano usavršavati komunikaciju na svim razinama. Zaključak je da ukoliko bilo koja poslovna organizacija želi biti uspješna, mora osigurati kvalitetnu komunikaciju na svim razinama, a osiguravanjem takve komunikacije,

osigurat će se stvaranje i razvijanje dobrih međuljudskih odnosa. Prema navedenim autorima ljudi su najveći potencijal svake organizacije.

Autorice Slavić i Rijavec (2014) u svom radu "Školska kultura, stres i dobrobit učitelja" istražuju postoji li povezanost između aspekata suradničke školske kulture i dobrobiti i stresa učitelja. Ovo istraživanje potvrdilo je negativnu povezanost suradničke školske kulture i stresa, te pozitivnu povezanost suradničke školske kulture i dobrobiti učitelja. Deskriptivna statistika rezultata ispitanika na Upitniku školske kulture vezanih uz važnost pojedinih faktora suradničke kulture prikazana u pokazuje da ispitanici najvažnijom ocjenjuju kolegijalnu podršku ($M=3,77$) koja ima i najveću standardnu devijaciju od 1,11. Zatim slijede profesionalni razvoj ($M=3,76$), zajednički cilj ($M=3,71$), suradničko vodstvo ($M=3,70$), suradnja učitelja ($M=3,64$) te partnerstvo u učenju ($M=3,45$).

Autorica Maras (2017) u svom radu "Kvaliteta suradnje, temeljne psihološke potrebe i dobrobit učitelja" prikazuje pojedina obilježja temeljnih psiholoških potreba, kvalitete suradnje te poslovnog i životnog zadovoljstva učitelja u osnovnim školama, kao i međusoban odnos tih koncepata. Iz rezultata ove studije vidljivo je na koji način sudjelovanje u suradničkom odnosu može doprinositi zadovoljenju temeljnih psiholoških potreba. Nadalje, pokazalo se da zadovoljenje temeljnih psiholoških potreba rezultira većom osobnom dobrobiti kod učitelja osnovne škole. Potreba za povezanošću očituje se u potrebi osobe da se osjeća povezanom s drugim ljudima i socijalnim grupama. Počiva na konceptu unutarnjih procesa koji djeluju kao čimbenici traženja, uspostavljanja i održavanja zadovoljavajućih odnosa s drugim ljudima. Istraživanja u različitim područjima pokazuju da pojedinci, koji imaju razvijeniju i stabilniju socijalnu mrežu te zadovoljavajuće i harmonične odnose s drugim ljudima, imaju kvalitetnije mentalno i tjelesno zdravlje te dulji životni vijek (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe i Ryan, prema Maras, 2017).

Znanstveni rad "Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom" (Bolfek, Miković i Lukavac, 2017) istražuje utjecaj komunikacije na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. U istraživanju je primjenjena metoda ankete, a instrument je anketni online strukturirani upitnik. U procesu prikupljanja podataka istraživani su komunikacijski čimbenici koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. Zaključak navedenog istraživanja je da je za razvoj pozitivnih odnosa potrebno imati dobro organizirane komunikacijske kanale. Da bi komunikacija pridonosila boljim međuljudskim odnosima i povećanju motivacije zaposlenika, ona mora biti planirana, sustavna i učinkovita. Dobra komunikacija na radnom

mjestu čini temelj odnosa među kolegama. Kako postati učinkovit u komunikaciji s kolegama na poslu postala je vještina koju bi svatko trebao sustavno usavršavati. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika postaju osnova suvremenih organizacija, a zadovoljstvo poslom ključni uvjet za postizanje kvalitete.

AKCIJSKO ISTRAŽIVANJE

Akcijsko istraživanje provodilo se u dječjem vrtiću kroz pedagošku godinu 2021/2022. Vrtić se sastoji od 14 grupa sa po dva odgojitelja. Duži niz godina dječji vrtić uključen je u proces samovrednovanja. Na kraju pedagoške godine 2020/2021 Tim za kvalitetu je za sve zaposlenike pripremio anketu o kulturi ustanove. Rezultati ankete pokazali su da je vodeći problem u ustanovi loša međusobna komunikacija djelatnika te je Tim za kvalitetu istaknuo potrebu za jačanjem međuljudskih odnosa kao i osnaživanje ljudi za iznošenje vlastitog mišljenja. Potrebno je raditi na svim elementima uspješne komunikacije. U dogovoru s ravnateljicom i pedagoginjom predloženo je da se provede akcijsko istraživanje kojem će glavni cilj biti unapređenje kulture ustanove kroz poboljšanje komunikacijskih vještina i razvijanje suradničke kulture. Prema Godišnjem planu i programu dječjeg vrtića za pedagošku godinu 2021./2022. među glavnim zadacima ustanove bio je i zadatak: "Unapređenje kulture ustanove timskim radom svih zaposlenika." Akcijsko istraživanje odabrano je jer se smatra primjerenim za stjecanje dubljeg uvida u kulturu konkretne odgojno-obrazovne ustanove. Faze akcijskih istraživanja postavili su Cohen i sur.(2007; 235;236) te faze praćene su i u ovdje prikazanom istraživanju. Ukratko faze koje opisuju Cohen i suradnici su:

1. Identifikacija, evaluacija i formulacija problema iz svakodnevne situacije koji se vidi kao kritičan
2. Uvodne rasprave, pregovori između zainteresiranim stranama, davanje prijedloga, iznošenje pitanja na koja treba odgovoriti
3. Pregled istraživačke literature
4. Moguća modifikacija ili redefinicija početne formulacije problema. Katkada oni koji provode promjene mogu odlučiti da neće koristiti ciljeve zato što ciljevi imaju ograničavajući učinak na sam proces. Ovdje se izriču i pretpostavke koje su u osnovi projekta
5. Selekcija postupaka istraživanja- -odabir uzoraka, metoda poučavanja i učenja materijala, raspored resursa, zadataka, osoblja

6. Postupak evaluacije

7. Sama primjena projekta – npr. sastanci, vođenje bilješki, razni izvještaji, promatranje zadatka, klasifikacija i analiza podataka

8. Tumačenje podataka, donošenje zaključaka i opća evaluacija projekta

Cilj istraživanja

Svrha ovog istraživanja je unaprjeđenje kulture ustanove za rani i predškolski odgoj kroz poboljšanje komunikacijskih vještina i razvijanje suradničke kulture.

U skladu s teorijskim postavkama te važnosti profesionalne komunikacije i suradničkih odnosa u građenju kulture ustanove glavni cilj ovog istraživanja jest unapređenje kulture ustanove. Specifični ciljevi su prepoznati, razumjeti i poboljšati obilježja kulture ustanove koja pozitivno utječu na međuljudske odnose, te građenje kulture ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje kroz razvoj komunikacijskih vještina svih zaposlenika i razvoj suradničkih odnosa

Postupak i instrumenti

Akcijsko istraživanje provodilo se u pedagoškoj godini 2021./2022. u dječjem vrtiću sa 50 zaposlenih, od toga 29 odgojitelja podijeljenih u 14 odgojnih skupina. S obzirom da razvoju kulture ustanove za rani i predškolski odgoj doprinose svi njezini zaposlenici, a ne samo odgojitelji, u ovo je akcijsko istraživanje bilo uključeno svih 50 djelatnika ustanove. U istraživanju je korištena kombinacija kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja. Mješoviti pristup istraživanju uključuju mogućnost obuhvatnijeg odgovaranja na istraživačka pitanja (istraživači mogu podatke koje su dobili jednom metodom upotrijebiti kako bi informirali o podacima dobivenim drugom metodom i na taj način doći do bogatijih i kompletnijih saznanja) te mnogo »jače« dokaze, odnosno one koji su potvrđeni objema metodama (Este, Sitter i Maclaurin, 2009).

Akcijsko istraživanje sastojalo se od pet faza.

U prvoj fazi postupkom samovrednovanja identificiran je glavni problem kulture naše ustanove koji se odnosi na komunikacijske vještine i međuljudske odnose. U ovome je procesu korišten anketni upitnik koji je osmislio Tim za kvalitetu, a koji se sastoji se od 25 pitanja. Upitnik je poslužio na početku istraživanja kao snimka postojećeg stanja, a na kraju kao završna mjera za procjenu razvoja kulture ustanove (Prilog A). U uvodnom dijelu upitnika ispitanika se obavještava o samoj anketi, njenoj namjeni odnosno cilju i načinu ispunjavanja. Prvi dio od ispitanika traži da zaokruže ponuđene pojmove koji se po njihovom mišljenju odnose na kulturu ustanove. Drugi dio ankete sastoji se od 25 pitanja Ispitanici su svoj odgovor vrednovali na Likertovoj ljestvici od pet stupnjeva od 1- u potpunosti se ne slažem, 2- ne slažem se, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4- slažem se, 5- u potpunosti se slažem. Treći dio ankete pitanje je otvorenog tipa, a odnosi se na prijedloge unapređenja kulture ustanove.

U drugoj fazi o navedenom problemu razgovaralo se na sastanku Tima za kvalitetu, na stručnom aktivu te na odgojiteljskom vijeću. Na prijedlog ravnateljice planirano je interno stručno usavršavanje u vidu fokus grupa na kojima bi se detaljnije istražili uzroci identificiranih problema, ali i dobili konkretni prijedlozi za njihovo rješavanje. Za voditelja fokus grupa izabrana je odgojiteljica, kojoj je kultura ustanove područje posebnog interesa. Metoda fokus grupa jest kvalitativni oblik istraživanja koji uključuje grupnu diskusiju o nekoj zadanoj temi. Osnovni je cilj fokus grupe potaknuti diskusiju kojom će se istražiti vrijednosti ili stavovi ispitanika prema nekom problemu ili temi, odnosno razumjeti i objasniti značenja, vjerovanja i kulturu koja utječe na osjećaje, stavove i ponašanja individua (Skoko, Benković, 2009). Fokus grupe su korištene kako bi se saznale detaljnije informacije o postojećoj kulturi ustanove i mogućim načinima njezinog unaprjeđenja. Također se željelo se saznati više o stavovima zaposlenika o kulturi ustanove, posebno o međuljudskim odnosima, njihovim potrebama, očekivanjima i problemima kako bi se izradio zajednički plan aktivnosti za unaprjeđenje kulture ustanove, pratila njegova provedba i na kraju evaluirao napredak.

U trećoj fazi proučavana je literatura koja se bavi navedenom problematikom, posebno znanstveni radovi koji su istraživali utjecaj komunikacije na međuljudske odnose i zadovoljstvo zaposlenika. U sljedećoj fazi istraživanja definiran je tim koji se sastoji od osam odgojitelja s različitih lokacija. Prilikom odabira vodilo se računa o zastupljenosti po dobnoj skupini, stručnoj spremi i godinama iskustva rada u predškolskoj ustanovi. Na prvoj fokusnoj grupi diskutiralo se o postojećoj kulturi ustanove, međuljudskim odnosima, potrebama i očekivanjima. Na drugoj fokusnoj grupi raspravljalo se o mogućim aktivnostima, kojima bi cilj bio poboljšanje kulture ustanove. Sljedeći korak u istraživanju je implementacija dogovorenih

akcija, tj, komunikacijske radionice za sve zaposlenike i zajednički izlet. Zadnje dvije fokus grupe bavile su se evaluacijom postignutih rezultata i razmišljanjima o tome kako svatko osobno može pridonijeti poboljšanju kulture ustanove. Na kraju istraživanja ponovljena je anketa Tima za kvalitetu, kojoj je glavni cilj bio usporedba početnog i završnog stanja te uspoređivanje s rezultatima koje su dale fokus grupe.

Rezultati i interpretacija

Analiza početnog stanja ili faza 1

Obrada podataka provedena je primjenom statističkog programa IBM Statistical Program for Social Scientists (SPSS, verzija: 28.0.1.1).

Sa visokom ocjenom zaposlenici procjenjuju da su svi zaposlenici odgovorni za izgradnju kulture (4,6), ali procjenjuju da u našem vrtiću ima prostora za poboljšanje kulture ustanove djelovanjem svakog pojedinca (3,4). Pitanje o važnosti osvještavanja kulture ustanove za njeno poboljšanje ima prosječnu ocjenu (4,2), a standardna devijacija je (0,7,) što nam govori da su na ovo pitanje stavovi dosta slični i ne odskakuju od prosječne vrijednosti. Anketa pokazuje stav zaposlenika da bi izravna komunikacija doprinijela kulturi (4,1). Rezultat standardne devijacije za ovo pitanje je (0,93), što nam govori da je manji raskorak od aritmetičke sredine, tj. da su stavovi o ovom pitanju bliži.

Sa prosječnom ocjenom (4,0) ocjenjuju tvrdnju da je za izgradnju kulture ustanove važna osobna kultura te osobni stavovi i vrijednosti (4,0). Sa visokom ocjenom zaposlenici procjenjuju da su u našoj ustanovi prisutni česti šumovi u komunikaciji (3,9) te neprimjerena komunikacija (3,8). Sa nižom ocjenom ocjenjuju pitanje o tome koliko su slobodni iznositi svoje mišljenje (3,6), ali je i ovdje standardna devijacija relativno visoka (1,03) iz čega možemo zaključiti da postoji veći broj zaposlenika koji imaju problem sa iznošenjem vlastitog mišljenja, ali veći broj zaposlenika koji s tim nemaju problema. Rezultati ankete samovrednovanja (Tablica 1) pokazuju kako zaposlenici procjenjuju svoje poznavanje kulture ustanove sa prosječnom ocjenom (2,3), ali rezultat standardne devijacije od (1,48) zapravo pokazuje kako su velika odstupanja od prosjeka, iz čega možemo zaključiti da se stavovi zaposlenika jako razlikuju ili smatraju da puno znaju o kulturi ustanove ili je njihov stav da znaju vrlo malo.

Tablica 1

Rezultati Ankete Tima za kvalitetu prije provedbe istraživanja

Pitanje	M	SD
Za vrtićku kulturu odgovorni su svi zaposlenici.	4,6	0,65
Suradnja s roditeljima i zajednicom doprinosi ugledu i kulturi ustanove.	4,6	0,55
Važno mi je kako roditelj doživljava vrtić.	4,5	0,63
Osobna kultura zaposlenika utječe na kulturu ustanove.	4,3	0,72
Spreman sam primiti kritiku koja može unaprijediti moj rad.	4,3	0,56
U većini slučajeva na posao dolazim rado.	4,2	0,95
Kada bi svi osvijestili važnost kulture ustanove (za djecu i odrasle), sigurno bismo više radili na njezinu poboljšanju.	4,2	0,71
Suradnja sa zajednicom mi je važna.	4,2	0,73
Stil upravljanja snažno utječe na kulturu (ozračje) cijele ustanove.	4,1	1,26
Izravna komunikacija, iako bolna, pridonosi poboljšanju kulture.	4,1	0,93
Vrtićka kultura rezultat je osobnih vrijednosti i stajališta osoblja.	4,0	0,80
Važno mi je razvijati prisne odnose s kolegama u vrtiću.	3,9	0,89
U našem vrtiću problem čine „šumovi u komunikaciji“.	3,9	1,09
I djeca i njihovi roditelji primjećuju ugodno ozračje u našem vrtiću i to nam često kažu.	3,8	0,87
U našem vrtiću česta je neprimjerena komunikacija („tračevi, ogovaranje..“).	3,8	1,04
Voljela/volio bih da su u našem vrtiću češća druženja zaposlenika.	3,7	0,99
Osjećam se slobodno iznijeti svoje mišljenje.	3,6	1,03
Svi zaposlenici vrtića jednako su vrijedni.	3,5	1,38
Za dobru kulturu ustanove potrebni su pojedinci koji njeguju prijateljske odnose.	3,5	0,99
Znam da u našem vrtiću mogu očekivati pomoć kad god zatrebam.	3,5	1,21
Osoblje vrtića svjesno i uporno radi na podizanju razine kulture ustanove.	3,4	1,02
Moj vrtić je jedinstven upravo po svojoj izvrsnoj kulturi.	3,3	0,89
U našem vrtiću nedostaje humora, spontanosti, veselja.	3,2	1,28
Zaposlenici vrtića međusobno su nedovoljno povezani.	3,0	1,10

Malo znam o tome što je kultura ustanove.	2,3	1,48
---	-----	------

Legenda: M = aritmetička sredina, SD = standardna devijacija

Otvorenim pitanjem koje se zaposlenike pitalo da daju komentar, prijedlog i ideju kako unaprijediti kulturu ustanove, prikupljeni su odgovori prikazani u Tablici 2, koji su se mogli grupirati u nekoliko kategorija.

Tablica 2

Grupirani odgovori zaposlenika prikupljeni anketom samovrednovanja

KOMUNIKACIJA	Raditi na poboljšanju komunikacije
	Raditi na kvalitetnijoj komunikaciji s roditeljima i djecom
	Slušati jedni druge
	Ljubaznost
	Otvorena komunikacija
	Kulturno ophođenje
	Iskrenost
	Komunikacija primjerena ustanovi u kojoj radimo
	Aktivno slušanje
	Izbjegavanje „tračanja“
	Ne širiti okolo neprovjerene informacije
	Konstruktivna kritika, a ne prigovaranje
SURADNIČKI ODNOSI	Usmjerenost na timski rad
	Međusobno poštovanje
	Kolegijalnost
	Međusobno uvažavanje
	Suradnja
	Zajednički raditi u smjeru vizije i misije vrtića
	Poštivanje kolega i njihovih radnih mjesta
	Više razumijevanja
	Njegovanje dobrih odnosa sa svima, ne prijateljstvo

	Refleksivne grupe
	Grupe podrške
	Izbjegavanje konflikata
VODSTVO	Dosljednost u donošenju odluka
	Uvažavanje svih zaposlenika
	Jednaka pravila za sve zaposlenike
	Jasno definiran sustav nagrađivanja
	Svi trebamo biti isti

Iz rezultata znanstvenog rada “Komunikacija kao temelj međuljudskih odnosa i uspješnosti organizacije” (Mrvoljak, Skledar Ćorluka i Deželić, 2019), vidljivo je da zaposlenici smatraju kako je komunikacija temelj međuljudskih odnosa, te kako izrazito cijene dobre međuljudske odnose unutar svojih organizacija. Vrlo slične rezultate pokazuje i anketa na početku našeg istraživanja. Kao odgovor na pitanje otvorenog tipa kao zasebna kategorija izdvojili su se suradnički odnosi. Istraživanja u različitim područjima pokazuju da pojedinci, koji imaju razvijeniju i stabilniju socijalnu mrežu te zadovoljavajuće i harmonične odnose s drugim ljudima, imaju kvalitetnije mentalno i tjelesno zdravlje te dulji životni vijek (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe i Ryan, prema Maras, 2017).

Kao još jedna kategorija odgovora izdvojilo se vodstvo, kao jedan od vrlo važnih faktora koji doprinose kulturi ustanove. Zaposlenici smatraju da je za kulturu ustanove vrlo važan ravnatelj i njegov stil upravljanja.

Drvodelić (2016) se u znanstvenom radu „Stilovi vodstva ravnatelja, školsko ozračje i samovrednovanje osnovnih škola“ bavi problemom vodstva i kulture ustanove. Govori kako važnost vodstva u stvaranju pozitivnog školskog ozračja potvrđuju mnoga istraživanja (Harris, 2002). Iz tog razloga ravnatelji sve češće žele svojim ponašanjem utjecati na školsku klimu jer je ona jedan od glavnih faktora procesa unaprjeđenja škola (Gruenert, 2000). Potvrđena je pozitivna povezanost između stilova vodstva usmjerenih na odnose i dimenzija školske klime koji se odnose na priznavanje postignuća i pristupačnost, ali i povezanost stilova vodstva usmjerenih na zadatak s pristupačnosti vođe (Holloway, 2012).

Uvodne rasprave, pregovori između zainteresiranih strana, davanje prijedloga, iznošenje pitanja na koja treba odgovoriti – faza 2

Nakon obrade anketa održan je sastanak Tima za kvalitetu, na kojem se raspravljalo o rezultatima ankete, tražili mogući uzroci problema i nudila rješenja. Analizom anketa za zaposlenike Na temelju rezultata ankete predložene su metode i aktivnosti za ostvarivanje ciljeva *Razvojnog plana ustanove*.

Iz analize realizacije Godišnjeg plana i programa vidljivo je da odgojitelji ističu da su ponosni na međusobnu kolegijalnost, empatiju i profesionalni razvoj, a sve u svrhu dobrobiti djece. Aktivnosti koje se nadalje predlažu kao doprinos razvoju kulture ustanove su: samorefleksija, međusobna susretljivost, vlastiti primjer poželjnog ponašanja, otvorena komunikacija, zajedničke radne akcije, team building, druženja i izleti zaposlenika, jutarnji rituali pri dolasku na posao, mali sastanci i okupljanja s ciljem razvijanja dobrih komunikacijskih odnosa.

Na sastanku ravnateljice i stručnog tima predloženo je unutarne stručno usavršavanje u vidu fokus grupa kojima bi glavni zadatak bio poboljšanje kulture ustanove, kao i komunikacijske radionice za sve zaposlenike. Prijedlog aktivnosti prihvaćen je na odgojiteljskom vijeću.

Fokus grupe

Metoda fokus grupa jest kvalitativni oblik istraživanja koji uključuje grupnu diskusiju o nekoj zadanoj temi. Osnovni je cilj fokus grupe potaknuti diskusiju kojom će se istražiti vrijednosti ili stavovi ispitanika prema nekom problemu ili temi, odnosno razumjeti i objasniti značenja, vjerovanja i kulturu koja utječe na osjećaje, stavove i ponašanja individua (Skoko, Benković, 2009).

Održane su četiri fokus grupe kojima je cilj bio ispitivanje stavova pojedinca o kulturi ustanove, posebno o komunikaciji i međuljudskim odnosima, Na fokus grupama su osim odgajatelja, bili predstavnici administrativno-tehničkog osoblja, članovi stručnog tima i ravnateljica. Rezultate fokus grupa možemo, kao i rezultate iz anketnog pitanja otvorenog tipa, podijeliti u tri identične kategorije. Stavovi zaposlenika su da na kulturu ustanove najviše utjecaja ima komunikacija, suradnički odnosi i vodstvo ustanove. Rezultati fokus grupa zapravo se podudaraju sa činjenicama koje navodi teorija. Perinić (prema Slissarenko, 2008) govori kako se komunikacijom s u organizaciji stvara ozračje povjerenja i zajedništva na temelju opće

prihvaćenih vrijednosti. Samo u takvim okolnostima zaposlenici mogu imati zajedničke ideale, biti spremni za suradnju i timski rad.

Zaposlenici su istaknuli važnost suradničkih odnosa za međuljudske odnose, motiviranost i usmjerenost ka zajedničkom cilju. Prema Slunjski (2018) , suradnička kultura se očituje kroz profesionalnu povezanost djelatnika, suradnju, zajedničko promišljanje odgojno-obrazovnog procesa i timski rad.

Glavni zaključci fokus grupa koji vode unapređenju kulture ustanove:

1. Komunikacija

Otvorena i iskrena komunikacija („O problemima ne valja raspravljati s puno ljudi i na puno mjesta”)

Komunikacija primjerena ustanovi u kojoj radimo („Mirna, sabrana, kulturna, bez omalovažavanja drugih.”)

Tolerancija prema mišljenju drugog iako se s njim ne slažem („ Saslušati drugog bez napadanja i onda mirno reći svoje mišljenje.)

Primjerena komunikacija s djecom („Svi zaposlenici bi u komunikaciji s djecom trebali biti primjer i odnositi se prema njima s uvažavanjem.)

Postati svjesni neverbalne komunikacije („Loše se osjećam kad komuniciram s nekim tko držanjem pokazuje da ga uopće ne zanima to što govorim.)

Slušati druge („U razgovoru s nekim ljudima kao da čuješ samo riječ ja, ne slušaju, samo ističu svoje dobre strane:“)

Ljubaznost („ I o problemima je lakše razgovarati s nekim tko je ljubazan, miran i nije verbalno agresivan.)

Pitati druge za njihovo mišljenje („Osjećam se dobro kada me netko pita za mišljenje, a ne da razgovor izgleda kao da sam na poučavanju. Nakon takvog razgovora osjećam se totalno nesposobna.“)

2. Suradnički odnosi

Poštivanje tuđeg rada („Ne moram znati točan opis posla nekog drugog, ali idem iz pozicije poštovanja i povjerenja da svoj posao obavlja profesionalno i etično.)

„Zajednički rituali”, tj. vrijeme za razmjenu informacija, prilika za zbližavanje i jačanje osjećaja pripadnosti („Meni osobno to nije važno, ali tek sada vidim koliko benefita je imala, koliko smo bili bliži , koliko smo se bolje poznavali.”)

Timski rad („Važan je osobni doprinos svakog od nas . Ali tim mora imati dobrog vođu, povjerenje, uvažavanje, osjećaj pripadnosti, zajednički cilj..”).

Poštivanje hijerarhije („U svakom trenutku se mora znati uloga i mjesto svakog od nas, što pomaže u sprečavanju sukoba i dobrim odnosima.“)

Razmjena iskustva („Za dobre suradničke odnose važna je razmjena iskustva. Nekako mi se čini da je lakše podijeliti neko loše iskustvo, nego nešto pozitivno. Kada dijelim nešto lijepo imam osjećaj da drugi misle da se hvalim.)

Kolegijalnost („Svi smo ovdje zbog istog cilja, a to je dijete. Lakše nam je ako si u ostvarenju toga pomažemo.)

Otvorenost („Nismo i ne moramo svi biti isti, ali je važno da se takvi kakvi jesmo poštujemo.)

Zajednička odgovornost („ Ne možemo za neuspjeh okrivljavati samo druge, Svi smo odgovorni i za dobre i loše stvari koje nam se događaju.“)

Podrška („Mirnija sam kada znam da je netko na koga mogu računati pokraj mene.“)

3. Vodstvo

Jasna i dosljedna pravila („ Mijenjanje pravila dovodi do nesigurnosti i osjećaja nemoći.”)

Vođenje („Mislim da jako veliku ulogu u kreiranju kulture ustanove ima ravnateljica. Od nje očekujemo sigurnost, pravednost, poticanje zajedništva, da bude primjer dobre komunikacije i širenja pozitivnih odnosa.“)

Ne preslikavati situacije iz drugih ustanova, poštivajući specifičnosti i kulturu naše ustanove („Ako nešto vidimo u nekom drugom vrtiću, ne znači da će to dobro funkcionirati i kod nas.”)

Autonomija u radu („Dogovor između mene i spremačica u vezi postavljanja kreveta, postignut je u najboljem interesu djece i moje kompetencije mi dozvoljavaju procjenu djelovanja.”)

Jasno definirani kriteriji nagrađivanja („Mene osobno smeta da to što je netko magistrica podrazumijeva da ima određene kompetencije Kvaliteta našeg rada mora se procijeniti jasno utvrđenim i lako mjerljivim elementima standarda.“)

Podrška („Ravnatelj treba stati uz nas u nekim problematičnim situacijama, moramo znati da imamo njegovu podršku.“)

Na fokus grupama vidjela se izuzetna motiviranost za rad na unapređenju kulture ustanove, što možemo i vidjeti iz komentara sudionika.

“Na fokus grupama uvijek je bila pozitivna atmosfera, iako se ponekad raspravljalo i o temama koje mogu dovesti i do osobnog negativnog osjećaja. Smatram da smo došli do konkretnih i vrijednih zaključaka koji vode u smjeru poboljšanja kulture naše ustanove. Uočila sam da se radom u ovim fokus grupama kod dosta zaposlenika vide pozitivne promjene u komunikaciji. Ovakav način rada i rasprava o problemima trebao bi postati obavezan u našoj ustanovi.”

„Drago mi je što se konačno bavimo temom koja nam je svima važna, a koja se uvijek stavlja u drugi plan.“

„Ovo čime se bavimo nije direktno povezano s djecom, ali itekako utječe na kvalitetu našeg rada s djecom.“

Komunikacijske radionice

Potrebno je kontinuirano usavršavati komunikaciju na svim razinama između nadređenih i zaposlenika kako bi se osigurao bolji protok informacija. Ukoliko bilo koja poslovna organizacija želi biti uspješna, mora osigurati kvalitetnu komunikaciju na svim razinama, a osiguravanjem takve komunikacije, osigurat će se stvaranje i razvijanje dobrih međuljudskih odnosa.(Mrvoljak, Skledar Ćorluka i Deželić,2019).

Komunikacijske radionice organizirala je ravnateljica , angažirajući vanjskog suradnika psihologa. Radionice su organizirane tako da su na pojedinoj radionici sudjelovali svi dionici naše ustanove. Mislim da je upravo takav sastav imao velik doprinos u poboljšanju komunikacije između određenih skupina .Jedan od bitnih zadataka odgojno-obrazovnog rada i stručnog usavršavanja odgojitelja, ali i ostalih zaposlenika u našem vrtiću jest unapređenje komunikacijskih vještina i profesionalnih odnosa djelatnika. Kroz navedeni bitni zadatak

nastoji se naglasiti važnost i promicanje profesionalne komunikacije i raditi na unapređenju vlastitih komunikacijskih vještina kroz edukacije, stručnu literaturu i sustručnjačku podršku. Uz teorijska znanja, važno je i praktično uvježbavanje komunikacijskih vještina u svakodnevnom životu, a u čemu su nam komunikacijske radionice uvelike pomogle. Tome u prilog govore izjave svih zaposlenika.

” Komunikacijska radionica je potrebna svima , a ne samo odgojno-obrazovnim djelatnicima. Kvalitetna komunikacija osnova je svakog odnosa, a njome se zapravo mogu i prevenirati neki problemi. Moje mišljenje da bi rad na komunikacijskim vještinama trebao biti obavezan u svakoj ustanovi.”

„ Posebno kvalitetnim u ovim radionicama je sudjelovanje svih skupina zaposlenika, jer svakodnevno moramo surađivati sa svima, a ne samo s odgojiteljima.“

„Jako mi je drago da su na radionicama bili i članovi administrativno-tehničkog osoblja, jer su i oni važan dio našeg glavnog zadatka, a to je dobrobit djeteta. „

„Djeca nas svakodnevno gledaju , ne samo odgojitelje već i tete kuharice i tete spremačice. Važno je da je naša komunikacija primjerena i tome svakako mogu pomoći ove radionice.“

„Drago mi je da su bile spremačice, jer mi se čini da su se nekako razveselile da su i one pozvane na nešto edukativno.“

„Svi mislimo da je komunicirati lako, a mnogo problema u našem poslu proizlazi baš iz neprimjerene komunikacije.“

„Ponekad kažemo nešto što netko drugi može protumačiti na sasvim drugi način od onoga kako smo mi to htjeli. Komunikacijske radionice nam mogu pomoći da prepoznamo i popravimo takve situacije.“

Rezultati znanstvenog rada “Komunikacija kao temelj međuljudskih odnosa i uspješnosti organizacije” (Mrvoljak, Skledar Ćorluka i Deželić,2019), dokazuju da zaposlenici smatraju da je komunikacija temelj međuljudskih odnosa te da je potrebno kontinuirano usavršavati komunikaciju na svim razinama. Rezultati ovog istraživanja podudaraju se sa sličnim istraživanjima i teorijskim okvirom.

Zajednički izlet

Prema Westu (2004), cilj ovakvih aktivnosti kao što su zajednički izleti je poboljšanje odnosa među članovima tima, uspostavljanje povjerenja i razvoj grupnog identiteta. Posredovanje u međuljudskim odnosima – fokus je na interpersonalnim odnosima, podršci, ozračju unutar tima, napredovanju članova tima i rješavanju konflikata. Cilj je promicati pozitivnu atmosferu unutar tima i raditi na poboljšanju odnosa među članovima. Vrtić je ustanova u kojoj je timski rad neophodan, pa kontinuirano treba raditi na poboljšanju kvalitete odnosa među članovima kolektiva. *Team building* je termin koji se koristi u opisivanju pristupa poboljšanja i unapređenja funkcioniranja timova. Program *team buildinga* najčešće je usmjeren na poboljšanje grupne sposobnosti, razvoj međuljudskih odnosa te rješavanje problema koji ometaju rad (Levi, 2011).

Izlet je organiziran zajedničkim dogovorom svih zaposlenika, a na poticaj ravnateljice. Posjetili smo kanjon Kamačnik. Uživali u bogatstvu flore i faune netaknute prirode i ohrabivali jedni druge da dođu do kraja staze, koja je za većinu bila dosta zahtjevnja. Zapravo se pokazalo koliko je podrška i razumijevanje kolega važna u postizanju određenog cilja. Ovako provedeno vrijeme doprinijelo je zbližavanju kolegica i poboljšanju međuljudskih odnosa, što je vidljivo iz njihovih izjava.

„Druženje zaposlenika u jednoj opuštenoj i neformalnoj atmosferi van radnog okruženja potiče bolje međusobno upoznavanje i prisnost među zaposlenicima. Bolje poznavanje pridonosi većoj kolegijalnosti, boljoj suradnji i otvorenijoj komunikaciji.“

” Izlet nam je pružio priliku da se bolje upoznamo u jednom drugačijem okruženju od onog poslovnog. Druženje nam dođe kao ispušni ventil i punjenje baterija. Nakon takvog opuštanja ornnji se vraćamo svakodnevnim obavezama.”

„ Druženja s kolegicama važna su za opuštanje od svakodnevnog stresa, služe za bolje upoznavanje, za razmjenu informacija i ideja za posao. Toga je, nažalost sve manje, a mi smo ipak ljudi sa svojim potrebama, a ne strojevi. Kad se ljudi bolje upoznaju bolja je radna atmosfera, a naš posao je takav da s veseljem trebamo dolaziti na posao, a ne s grčem. Po ljudima će se vidjeti da su povezani, zadovoljni i takvi raditi s djecom i roditeljima.“

„ Na druženjima izvan posla imamo vremena za neobavezne i privatne razgovore i možemo se bolje povezati. Nakon toga možda i bolje razumjeti jedni druge, Stvara se osjećaj bliskosti i povezanosti koji nam uvelike olakšava suradnju.“

„ Izlet ili neko drugo neformalno druženje dobro dođe za razvijanje pozitivnih odnosa. Ako se bolje upoznamo, družimo i razgovaramo i o privatnim temama, a ne samo o poslu, imamo priliku vidjeti ljude iz jednog drugog kuta. Izlet je zapravo nešto neobavezno, na njega idu ljudi koji to žele i kojima je to važno.“

„Smatram da su izleti vrlo važni za gradnju kulture ustanove. Posao zahtjeva određenu formalnost, zauzimanje uloge unutar kolektiva, profesionalnu komunikaciju i slično. Nismo toliko slobodni kao kad se nalazimo izvan radnog mjesta. Zato nam izleti omogućuju da se bolje upoznamo izvan uloge koju imamo u vrtiću, a samim što time i bolje povežemo. Kada se ljudi poznaju, bolje se razumiju, osjećaju se opuštenije i sigurnije zajedno što znatno doprinosi boljoj atmosferi i kulturi.“

„Izlet nam je važan jer smo izvan svog radnog mjesta opušteniji, bolje se upoznajemo i povezujemo, a tako stvaramo dobro ozračje za rad.“

„Izlet zaposlenika je vrlo poticajan za pozitivne odnose među ljudima. U drugom okruženju ljudi se otvore i progovore o sebi na sasvim drugačiji način. Smijeh, opuštanje, razgovor, uživanje u jelu i piću stvaraju i bolje odnose u radnom okruženju. Svaki poslodavac trebao bi organizirati neki tip neformalnog druženja, jer će tako pridonijeti kvalitetnom učinku zaposlenika.“

„ Izlet je pridonio boljem poznavanju kolega, upoznavanje sa nekim njihovim stranama koje na poslu ne primjećujem. Mislim da je velik doprinos takvih neformalnih druženja za povećanu empatiju. Mogu s neki suosjećati i razumjeti neka njegova ponašanja, ako znam neke stvari koje u poslovnom okruženju ne mogu saznati.“

„Upoznavanje kolegica van radne okoline omogućuje nam upoznati njihovu neformalnu stranu, što svakako doprinosi kvalitetnijoj radnoj atmosferi.“

„Izleti, večere, skupovi zaposlenika, druženja u bilo kojem obliku neophodni su za uspjeh na poslu. U ovo užurbano i stresno vrijeme vjerujem da poboljšavaju produktivnost zaposlenika kao i kvalitetu obavljanja posla te međusobnu povezanost. Doprinosu pozitivnom ozračju na poslu koje je jako bitno za timski rad i uspješnu komunikaciju.“

„ Na izletu sam duže razgovarala s nekim ljudima s kojima se na poslu manje viđam. Pozitivno sam se iznenadila i sad te ljude gledam drugačijim očima. Nije bit ovakvih druženja da postanemo prijatelji, ali se bolje poznajemo i razumijemo, a sve to pridonosi boljim odnosima na poslu.“

„Naš posao je jako stresan, ponekad smo opterećeni sa svih strana i kažemo nešto što i ne mislimo. Ali boljim međusobnim poznavanjem možemo razumjeti takve stvari i spriječiti potencijalne konflikte.“

Sve ove izjave zaposlenika u skladu su s teorijskim okvirom koji govori da neformalna druženja pridonose poboljšanju komunikacije, boljem razumijevanju članova kolektiva, povećanju motivacije zaposlenika, boljem razumijevanju zajedničkih ciljeva, učenju jedni o drugima, dobrim stranama i slabostima, te u konačnici boljim međuljudskim odnosima. Jedna od važnih zadaća neformalnih druženja zaposlenika jest postizanje veće kohezije unutar tima. Svrha kohezije je postizanje grupnog duha te kreiranje kvalitetnih međuljudskih odnosa između članova tima. Takav proces učvršćuje timski moral, povećava povjerenje i suradnju te razvija grupni identitet. Stvaranje jedinstvene zajednice pomaže u razvoju osjećaja za suradnju i pripadnost (Levi, 2011) .

Tablica 3

Rezultati Ankete Tima za kvalitetu prije i poslije provedbe istraživanja

Pitanje	M _{prije}	SD _{prije}	M _{poslije}	SD _{poslije}
Za vrtićku kulturu odgovorni su svi zaposlenici.	4,6	0,65	4,6	0,77
Suradnja s roditeljima i zajednicom doprinosi ugledu i kulturi ustanove.	4,6	0,55	4,4	0,67
Važno mi je kako roditelj doživljava vrtić.	4,5	0,63	4,3	0,85
Osobna kultura zaposlenika utječe na kulturu ustanove.	4,3	0,72	4,3	0,86
Spreman sam primiti kritiku koja može unaprijediti moj rad.	4,3	0,56	4,3	0,65
U većini slučajeva na posao dolazim rado.	4,2	0,95	3,5	1,07
Kada bi svi osvijestili važnost kulture ustanove (za djecu i odrasle), sigurno bismo više radili na njezinu poboljšanju.	4,2	0,71	4,4	0,81
Suradnja sa zajednicom mi je važna.	4,2	0,73	4,2	0,82
Stil upravljanja snažno utječe na kulturu (ozračje) cijele ustanove.	4,1	1,26	4,6	0,49
Izravna komunikacija, iako bolna, pridonosi poboljšanju kulture.	4,1	0,93	4,4	0,74
Vrtićka kultura rezultat je osobnih vrijednosti i stajališta osoblja.	4,0	0,80	3,9	0,99

Važno mi je razvijati prisne odnose s kolegama u vrtiću.	3,9	0,89	3,9	1,05
U našem vrtiću problem čine „šumovi u komunikaciji“.	3,9	1,09	4,1	0,87
I djeca i njihovi roditelji primjećuju ugodno ozračje u našem vrtiću i to nam često kažu.	3,8	0,87	3,7	1,05
U našem vrtiću česta je neprimjerena komunikacija („tračevi, ogovaranje..“).	3,8	1,04	3,9	0,87
Voljela/volio bih da su u našem vrtiću češća druženja zaposlenika.	3,7	0,99	3,8	0,78
Osjećam se slobodno iznijeti svoje mišljenje.	3,6	1,03	3,2	1,23
Svi zaposlenici vrtića jednako su vrijedni.	3,5	1,38	4.1	1,11
Za dobru kulturu ustanove potrebni su pojedinci koji njeguju prijateljske odnose.	3,5	0,99	3,3	1,27
Znam da u našem vrtiću mogu očekivati pomoć kad god zatrebam.	3,5	1.21	3,5	0,87
Osoblje vrtića svjesno i uporno radi na podizanju razine kulture ustanove.	3,4	1,02	3,3	0,9
Moj vrtić je jedinstven upravo po svojoj izvršnoj kulturi.	3,3	0,89	3,3	1.03
U našem vrtiću nedostaje humora, spontanosti, veselja.	3,2	1,28	3,5	1,21
Zaposlenici vrtića međusobno su nedovoljno povezani.	3,0	1,10	3,5	1,07
Malo znam o tome što je kultura ustanove.	2,3	1,48	2,2	1,52

Legenda: *M*= aritmetička sredina, *SD* = standardna devijacija

Odgovor na pitanje (Za vrtićku kulturu odgovorni su svi zaposlenici) identičan je na početku i kraju istraživanja, i to sa visokom aritmetičkom sredinom (4,6). Proizlazi da su zaposlenici osvijestili vlastiti doprinos u kreiranju kulture ustanove. Odgovori na fokus grupama govore tome u prilog.

„Poboljšanju kulture ustanove možemo pridonijeti svojim stavom, ponašanjem, načinom komuniciranja.“

„Vlastitim primjerom, djelovanjem i pristupom prema drugima.“

„Osobnim primjerom i radom na sebi.“

Daljnja analiza rezultata pokazuje kako se u odgovoru na osmo pitanje (Kada bi svi osvijestili važnost kulture ustanove (za djecu i odrasle), sigurno bismo više radili na njezinu poboljšanju) dogodilo povećanje aritmetičke sredine za 0,2. Možemo zaključiti da je potrebno raditi na osvještavanju važnosti kulture ustanove za sve zaposlenike.

Značajan pomak u rezultatu dogodio se na pitanju o tome koliko stil upravljanja utječe na kulturu (ozračje) cijele ustanove. Razlika u aritmetičkoj sredini s početka i kraja istraživanja iznosi (0,5). Aritmetička sredina odgovora na ovo pitanje je (4,6), a standardna devijacija (0,49), što govori o vrlo malom odstupanju odgovora od prosječne sredine. Iz toga proizlazi zaključak da se većina zaposlenika slaže s tvrdnjom da je za ozračje cijele ustanove važan stil upravljanja, a na kraju istraživanja taj broj se još povećao. Jedan od glavnih zaključaka fokus grupa također je bio važnost vodstva za kulturu ustanove, što je u skladu i s rezultatima ankete.

„Mislim da jako veliku ulogu u kreiranju kulture ustanove ima ravnateljica. Od nje očekujemo sigurnost, pravednost, poticanje zajedništva, da bude primjer dobre komunikacije i širenja pozitivnih odnosa.“

S tvrdnjom da izravna komunikacija, iako bolna, pridonosi poboljšanju kulture složio se velik postotak ispitanika (4,4), što je za (0,3) više nego na početku istraživanja. Možmo zaključiti kako se osvještava važnost iskrene i otvorene komunikacije u izgradnji dobrih međuljudskih odnosa.

„Otvorena i pozitivna komunikacija pridonosi boljim odnosima.“

Rezultati odgovora na prvo pitanje iz ankete (Malo znam o tome što je kultura ustanove) na početku i kraju istraživanja gotovo su identični. Tome u prilog govore i izjave zaposlenika prikupljene na fokus grupama.

„Kulturi ustanove se do sada nije pridavala velika važnost. Ovo je prvi put da se o tome govori na takav način.“

„Trebali bi nastaviti radom na unapređenju kulture jer se još puno stvari treba riješiti i popraviti.“

Ovi podaci bi trebali biti poticaj ravnateljici i svim zaposlenicima da se nastavi s radom na unapređenju kulture ustanove, aktivnostima kojima je cilj zbližavanje ljudi i poboljšanje međuljudskih odnosa.

Rezultati odgovora na drugo pitanje (U našem vrtiću nedostaje humora, spontanosti, veselja) gotovo su identični na početku i kraju istraživanja. Možemo zaključiti da zaposlenicima nedostaje neformalnih druženja, koja bi doprinijela boljoj atmosferi na poslu.

„Kada se ljudi poznaju , bolje se razumiju, osjećaju se opuštenije i sigurnije zajedno što znatno doprinosi boljoj atmosferi i kulturi.“

Daljnja analiza rezultata pokazuje kako se u odgovoru na osmo pitanje (Kada bi svi osvijestili važnost kulture ustanove (za djecu i odrasle), sigurno bismo više radili na njezinu poboljšanju) dogodilo povećanje aritmetičke sredine. Možemo zaključiti da je potrebno raditi na osvještavanju važnosti kulture ustanove za sve zaposlenike.

Odgovor na 13. pitanje (Za vrtićku kulturu odgovorni su svi zaposlenici) identičan je na početku i kraju istraživanja, i to sa visokom aritmetičkom sredinom (4,6). Proizlazi da su zaposlenici osvijestili vlastiti doprinos u kreiranju kulture ustanove. Odgovori na fokus grupama govore tome u prilog.

„Poboljšanju kulture ustanove možemo pridonijeti svojim stavom, ponašanjem, načinom komuniciranja.“

„Vlastitim primjerom, djelovanjem i pristupom prema drugima.“

„Osobnim primjerom i radom na sebi.“

Rezultati odgovora na 17. pitanje upitnika (U našem vrtiću česta je neprimjerena komunikacija („tračevi, ogovaranje..“).) isti su na početku i na kraju istraživanja. Zaključak je da bi i dalje trebalo raditi na poboljšanju komunikacijskih vještina svih zaposlenika, poticati sve na otvorenu i iskrenu komunikaciju, u cilju sprečavanja neprimjerene komunikacije.

„O problemima ne valja raspravljati s puno ljudi i na puno mjesta“

S tvrdnjom da izravna komunikacija, iako bolna, pridonosi poboljšanju kulture složio se velik postotak ispitanika (4,4), što je znatno više nego na početku istraživanja. Možemo zaključiti kako se ipak osvještava važnost iskrene i otvorene komunikacije u izgradnji dobrih međuljudskih odnosa.

„Otvorena i pozitivna komunikacija pridonosi boljim odnosima.“

Rezultati odgovora na prvo pitanje iz ankete (Malo znam o tome što je kultura ustanove) na početku i kraju istraživanja gotovo su identični. Tome u prilog govore i izjave zaposlenika prikupljene na fokus grupama.

„Kulturi ustanove se do sada nije pridavala velika važnost. Ovo je prvi put da se o tome govori na takav način.“

„Trebali bi nastaviti radom na unapređenju kulture jer se još puno stvari treba riješiti i popraviti.“

Ovi podaci bi trebali biti poticaj ravnateljici i svim zaposlenicima da se nastavi s radom na unapređenju kulture ustanove, aktivnostima kojima je cilj zbližavanje ljudi i poboljšanje međuljudskih odnosa.

Rezultati ankete na početku i na kraju istraživanja brojčano se razlikuju u tek nekoliko čestica. Senge (2002) govori kako mijenjanje kulture zahtijeva i strpljivost i upornost. Zato i nisu vidljivi veliki pomaci jer je razdoblje od jedne godine premalo da bi se dogodile velike promjene u tako složenom fenomenu kao što je kultura ustanove. Autorica Slunjski (2006) govori kako je za stvarne promjene u odgojnoj-obrazovnim potrebno od tri do pet godina kontinuiranog rada. Prema Vujičić (2008) put prema kvalitetnim promjenama dugotrajan je istraživački proces usmjeren na zajedničko otkrivanje i otklanjanje problema. Pozitivne pomake u slaganju s tvrdnjom da izravna komunikacija, iako bolna, pridonosi poboljšanju kulture mogli bi pripisati komunikacijskim radionicama. Kod velikog broja zaposlenika osviještena je važnost otvorene komunikacije u izgradnji dobrih međuljudskih odnosa.

ZAKLJUČAK

Svrha ovog istraživanja je unapređenje kulture ustanove za rani i predškolski odgoj kroz poboljšanje komunikacijskih vještina i razvijanje suradničke kulture. Akcijsko istraživanje odabrano je jer se smatra primjerenim za stjecanje dubljeg uvida u kulturu konkretne odgojno-obrazovne ustanove, implementaciju aktivnosti i evaluaciju postignutih rezultata. U skladu s teorijskim postavkama te važnosti profesionalne komunikacije i suradničkih odnosa u građenju kulture ustanove glavni cilj ovog istraživanja jest unapređenje kulture ustanove. Rezultati provedenog istraživanja ukazuju da je došlo do određenih promjena koje vode unapređenju kulture ustanove. Možemo zaključiti kako se osvještava važnost iskrene i otvorene komunikacije u izgradnji dobrih međuljudskih odnosa. Ovim istraživanjem stvoreno je ozračje za sve zaposlenike da se osjećaju slobodnim komentirati U predškolskim ustanovama najprije bi se trebala stvoriti ozračje međusobnog povjerenja i osjećaja sigurnosti za sve sudionike kako bi se oni osjećali slobodnima komentirati, predlagati, te prihvaćati kritiku na ispravan način. Na temelju obrađenih podataka može se također zaključiti da su zaposlenici svjesni važnosti suradničkih odnosa, ali i činjenice da se u njihovo građenje mora uložiti puno napora, znanja i vještina. Svaki je zaposlenik važan i svatko ima ulogu koju mora kvalitetno ispunjavati, no kontakti s kolegama su svakodnevni, a suradnički odnosi neizbježni. Za uspostavljanje pozitivnog radnog ozračja i suradničkih odnosa potrebno je vrijeme i volja. Iz rada se može iščitati kako organizirana druženja svakako doprinose zbližavanju zaposlenika i pozitivnoj radnoj atmosferi. Posebno važnim smatram to što su ovom istraživanju sudjelovale sve skupine zaposlenika, a uzimajući u obzir činjenicu da je za građenje pozitivne kulture ustanove važan svaki njezin član. Izuzetno vrijednim u ovom istraživanju smatram baš činjenicu što su u planiranju i provedbi istog sudjelovali praktičari odgojno-obrazovnog rada. Isto tako moram naglasiti veliku motiviranost i svih ostalih djelatnika ustanove. Posebno vrijednim smatram angažman ravnateljice, koja je organizacijski učinila sve da se ovo istraživanje provede. Od velike važnosti za unapređenje kulture ustanove je vođenje. Slunjski (2016) navodi kako netko u ustanovi treba biti odgovoran za poticanje promjena i upravljanje istima.

Svjesni činjenice kako je kulturu ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje nemoguće mijenjati u kratkom vremenu, poduzetim aktivnostima željeli smo napraviti prvi korak i otvoriti put novim promjenama .

Vjerujem da će ovaj rad biti koristan svim ustanovama ranog i predškolskog odgoja koje promišljaju o kvaliteti odnosa te im pružiti smjernice za daljnji rad u unapređenju kulture ustanove. Prema Vujičić (2011) istraživanje kulture je potrebno s ciljem otkrivanja nedostataka

unutar ustanove i razvijanja ustanove s visokim očekivanjima, kolegijalnim odnosima, otvorenosti prema istraživanju, otvorenom i iskrenom komunikacijom. To su vrijednosti koje krase poticajnu odgojno-obrazovnu kulturu koja bi trebala biti razvijena u svakoj odgojno-obrazovnoj ustanovi.

LITERATURA

- Bahtijarević – Šiber, F. (1991). *Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje*. Zagreb: Ekonomski fakultet
- Beljan, K., Jurić-Mrša, B. (2009). *Poboljšanje kvalitete. Ravnatelj škole-upravljanje-vođenje*. str.171-201. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje
- Bolfek B., Milković V. i Lukavac M. (2017). Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. *Oeconomica Jadertina*, 7(1), 16-27.
- Skoko, B. i Benković, V. (2009). Znanstvena metoda fokus grupa – mogućnosti i načini primjene. *Politička misao*, 46 (3), 217-236.
- Bratanić, M. (1993). *Mikropedagogija*. Zagreb: Školska knjiga
- Cohen, L., Manion, L. i Morrison, K. (2007). *Metode istraživanja u obrazovanju*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Domović, V. (2004). *Školsko ozračje i učinkovitost škole*. Zagreb: Naklada Slap
- Drvodelić, M. (2016). *Stilovi vodstva ravnatelja, školsko ozračje i samovrednovanje osnovnih škola*. Zagreb: Učiteljski fakultet.
- Fox, R., (2006). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
- Hargreaves, D. H. (1999). The Knowledge-Creating School. *British Journal of Educational Studies*, 47, 122-144. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8527.00107>
- Jensen, H. i Juul, J. (2021). *Od poslušnosti do odgovornosti*. Zagreb: Harfa
- Majcen, A.S. i Hodap, P.S. (2017). *Prvi koraci na putu prema kvaliteti. Samovrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja*. Zagreb: NCVVO
- Maras, N. (2017) Kvaliteta suradnje, temeljne psihološke potrebe i dobrobit učitelja. U: Matijević, M. (ur.) *Nastava i škola za net-generacije*. Zagreb, Učiteljski fakultet, str. 277-314.
- Marušić, S., Pavletić Z. i Ptiček , R. (2009). *Komunikacijske vještine. Ravnatelj škole-upravljanje-vođenje*; str. 201-2015. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje
- Mrvoljak, J., Skledar Ćorluka, A., Deželić, S. (2019). Komunikacija kao temelj međuljudskih odnosa i uspješnosti organizacije. *Društvena i tehnička istraživanja*. 232-248.

- Pažur, M. (2020). Karakteristike demokratske školske kulture i demokratskoga školskog vođenja u osnovnim školama iz učiteljske perspektive. *Metodički ogledi*, 27 (2), 49-74. <https://doi.org/10.21464/mo.27.2.6>
- Perinić, J. (2008). *Paradigma poslovne komunikacije*. Zagreb: Sveučilišna knjižara d.o.o.
- Plenković, M (1991). *Poslovna komunikologija*. Zagreb: Alinea
- Pokos S. i Seme-Stojnović, I. (2009). *Kultura ustanove. Ravnatelj škole-upravljanje-vođenje*; str.83-103, Agencija za odgoj i obrazovanje
- Slavić, A. i Rijavec, M. (2015). Školska kultura, stres i dobrobit učitelja. *Napredak*, 156 (1-2), 93-113.
- Senge, P., Ross, R., Smith, B., Roberts, C. i Kleiner, A. (2002). *Peta disciplina u praksi. Strategije i alati za gradnju učeće organizacije*. Zagreb: Mozaik knjiga
- Sekol, I. (2017). *Miješanje kvantitativnog i kvalitativnog istraživačkog pristupa u društvenim znanostima – miješanje metoda ili metodologija?*. Ljetopis socijalnog rada. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilište u Zagrebu
- Senge, P. i Kleiner, A. (2003) *Ples promjene. Izazovi u razvoju učećih organizacija*. Zagreb: Mozaik knjiga
- Slunjski, E. (2006). *Stvaranje predškolskog kurikuluma u vrtiću ; organizaciji koja uči*. Zagreb: Element
- Slunjski, E. (2018). *Izvan okvira 3: vođenje prema kulturi promjene* .Zagreb: Element
- Slunjski, E. (2019). *Izvan okvira 4: mudrost vođenja: prikazi istraživanja i alati razvoja prakse vođenja*. Zagreb: Element
- Slunjski, E (2016). *Izvan okvira 2 - Promjena, od kompetentnog pojedinca i ustanove do kompetentne zajednice učenja*. Zagreb: Element
- Spajić-Vrkaš, V. (2008). *Pedagoški zanemaren div: kultura odgojno-obrazovne ustanove kao čimbenik i mjerilo njene učinkovitosti*. Mirisi djetinjstva, str. 44-54. Makarska: DV Biokovsko zvonice
- Stoll, L. i Fink, D. (1996). *Mijenjajmo naše škole*. Zagreb: Educa
- Sušanj, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura*. Zagreb: Naklada Slap.
- Tatković,N.,Divković i M., Tatković, S. (2016). *Pedagoško-psihološki aspekti komunikacije*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile

- Tot D. (2012). Važnost kulture samovrednovanja u odgoju i obrazovanju. *Napredak*, 154. (3), 271-288.
- Vreg, F. (1998). *Humana komunikologija*. Zagreb: Hrvatsko komunikološko društvo & Nonacom
- Vujičić, L. (2008). Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojno obrazovne prakse. *Pedagoški istraživanja*, 5 (1), str. 7-20.
- Vujičić, L. (2011). *Istraživanje kulture odgojno-obrazovne institucije*. Zagreb: Mali profesor
- West, M.A. (2005). *Tajne uspjeha u upravljanju timom : kako voditi tim do inovativnosti, kreativnosti i uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
- Žugaj M. (2004) . *Organizacijska kultura*. Varaždin: Tiva tiskara

PRILOG A

Anketni upitnik za zaposlenike Dječjeg vrtića Maslačak (kultura ustanove)

Tim za kvalitetu DV Maslačak provodi istraživanje s ciljem prikupljanja stavova i mišljenja svih zaposlenika o kulturi ustanove. Unaprijed zahvaljujemo što ste izdvojili dio svog vremena i ispunili anketni upitnik, čime ćete doprinijeti zajedničkom radu na unapređenju kulture naše ustanove.

Anketni upitnik je u potpunosti anonimn te na navedene tvrdnje možete odgovoriti tako da zaokružite broj uz svaku od njih, koji pokazuje u kojoj se mjeri slažete/ ne slažete s određenom tvrdnjom:

- 1- Uopće se ne slažem,
- 2- Ne slažem se,
- 3- Niti se ne slažem niti se slažem,
- 4- Slažem se,
- 5- U potpunosti se slažem

- Na ovo pitanje odgovorite tako da zaokružite sve tvrdnje s kojima se slažete. Kultura ustanove je:
 - a) Suradnja
 - b) Prijateljski odnosi
 - c) Otvorena komunikacija
 - d) Odnosi s roditeljima
 - e) Profesionalizam na poslu
 - f) Identitet ustanove
 - g) Promocija ustanove
 - h) Promišljanje vlastitog rada
 - i) Unapređenje rada kroz “kritičke prijatelje”
 - j) Ostalo:

1.	Malo znam o tome što je kultura ustanove	1	2	3	4	5
2.	U našem vrtiću nedostaje humora, spontanosti, veselja.	1	2	3	4	5
3.	Zaposlenici vrtića međusobno su nedovoljno povezani.	1	2	3	4	5
4.	Stil upravljanja snažno utječe na kulturu (ozračje) cijele ustanove.	1	2	3	4	5
5.	I djeca i njihovi roditelji primjećuju ugodno ozračje u našem vrtiću i to nam često kažu.	1	2	3	4	5

6.	U većini slučaja na posao dolazim rado.	1	2	3	4	5
7.	Važno mi je razvijati prisne odnose s kolegama u vrtiću.	1	2	3	4	5
8.	Kada bi svi osvijestili važnost kulture ustanove (za djecu i odrasle), sigurno bismo više radili na njezinu poboljšanju.	1	2	3	4	5
9.	Moj vrtić je jedinstven upravo po svojoj izvrsnoj kulturi.	1	2	3	4	5
10.	Svi zaposlenici vrtića jednako su vrijedni.	1	2	3	4	5
11.	Osoblje vrtića svjesno i uporno radi na podizanju razine kulture ustanove.	1	2	3	4	5
12.	Za dobru kulturu ustanove potrebni su pojedinci koji njeguju prijateljske odnose.	1	2	3	4	5
13.	Za vrtićku kulturu odgovorni su svi zaposlenici.	1	2	3	4	5
14.	Vrtićka kultura rezultat je osobnih vrijednosti i stajališta osoblja.	1	2	3	4	5
15.	Voljela/volio bih da su u našem vrtiću češća druženja zaposlenika.	1	2	3	4	5
16.	Znam da u našem vrtiću mogu očekivati pomoć kad god zatrebam.	1	2	3	4	5
17.	U našem vrtiću česta je neprimjerena komunikacija („tračevi, ogovaranje..“).	1	2	3	4	5
18.	U našem vrtiću problem čine „šumovi u komunikaciji“.	1	2	3	4	5
19.	Izravna komunikacija, iako bolna, pridonosi poboljšanju kulture.	1	2	3	4	5
20.	Osjećam se slobodno iznijeti svoje mišljenje.	1	2	3	4	5
21.	Osobna kultura zaposlenika utječe na kulturu ustanove.	1	2	3	4	5
22.	Spreman sam primiti kritiku koja može unaprijediti moj rad.	1	2	3	4	5
23.	Suradnja sa zajednicom mi je važna.	1	2	3	4	5
24.	Važno mi je kako roditelj doživljava vrtić.	1	2	3	4	5
25.	Suradnja s roditeljima i zajednicom doprinosi ugledu i kulturi ustanove.	1	2	3	4	5

26. Komentar, prijedlog, ideja kako unaprijediti kulturu Ustanove?

Izjava o izvornosti

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

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Štefica Budica'.

(vlastoručni potpis studenta)