

Važnost timskog rada u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje

Varmaz, Amela

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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:147:718550>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-03**

Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
UČITELJSKI FAKULTET
ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ

Amela Varmaz

VAŽNOST TIMSKOG RADA U USTANOVAMA ZA RANI I
PREDŠKOLSKI ODGOJ I OBRAZOVANJE

Diplomski rad

Zagreb, rujan 2023.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
UČITELJSKI FAKULTET
ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ

Amela Varmaz

**VAŽNOST TIMSKOG RADA U USTANOVAMA ZA RANI I
PREDŠKOLSKI ODGOJ I OBRAZOVANJE**

Diplomski rad

Mentor rada:

prof.dr.sc. Mario Dumančić

Sumentorica rada:

mr.sc. Ana Valjak Čunko

Zagreb, rujan 2023.

Izjava o izvornosti diplomskog rada

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

(vlastoručni potpis studenta)

ZAHVALA

Veliko hvala mentoru prof.dr.sc. Mariu Dumančiću i sumentorici mr.sc. Ani Valjak Čunko što su podržali odabir ove teme za diplomski rad, nesebično pomagali svojim stručnim sugestijama i savjetima tijekom izrade ovog diplomskog rada.

Zahvaljujem se i svojim roditeljima koji su odigrali odličnu ulogu bake i djeda čuvajući unuka tijekom mojih predavanja a veliko hvala i Arianu koji je, iako je još malen, pokazao razumijevanje za neigranje legićima, autićima, vatrogascima i sl. jer je „mama morala učiti za školicu“.

Hvala mojim kolegicama s posla koje su pokazale kolegijalnost kada je bilo potrebno promijeniti smjenu.

Zahvala svim mojim kolegicama s fakulteta- iz naše male grupice s predsemestra- koje su pokazale svoje veliko srce tijekom moje bolesti i odsutstva s predavanja te pomagale u pripremanju propuštenih ispita.

SAŽETAK

Od samog početka čovječanstva u ljudskoj je prirodi timski surađivati. Gledajući u povijest da nije bilo timskog rada tijekom vođenja ratova, ljudi bi bez plana i cilja jurišali u pohode a mnogih država bez dobrog vođenja ne bi ni bilo. Ovaj diplomski rad bavi se važnošću timskog rada u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, odnosno dječjim vrtićima, prvenstveno se baveći odgojiteljima, stručnim suradnicima, ostalim zaposlenicima kao i samim ravnateljima, ali se dotiče i timskog rada među djecom i roditeljima. Dio rada stavlja naglasak na ravnatelje ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje te koje bitne kompetencije isti trebaju posjedovati da bi bili dobri i uspješni vođe, a sve u svrhu zadovoljstva krajnjih korisnika usluga.

Što je zapravo timski rad i koje su karakteristike i kompetencije bitne za dobar, kvalitetan timski rad, koje su faze formiranja tima, te timski rad sa mogućim konfliktima, stilovi vođenja, vrste komunikacije, komunikacijski stilovi te njihove prednosti i mane samo su neki od djelova ovog diplomskog rada.

U sklopu ovog rada provedeno je i istraživanje metodom ankete (anketa među zaposlenicima u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, odnosno dječjim vrtićima) čiji će rezultati biti iznjeti, uspoređeni i obrađeni.

Ključne riječi: timski rad, stilovi vođenja, komunikacija, ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje

SUMMARY

From the very beginning of humanity, it is human nature to work together as a team. Looking back in history if it weren't for teamwork during wars, people without a plan and a goal would have stormed on to the forefront and many countries without good leadership would not have existed. This thesis deals with the importance of teamwork in institutions for early and preschool education, i.e. kindergartens, primarily dealing with educators, professional associates, other employees as well as principals themselves, but also touches on teamwork among children and parents. Part of this work puts emphasis on the directors of institutions for early and preschool education and what essential characteristics they need to possess in order to be good leaders, all for the purpose of satisfying end users.

What is teamwork and what characteristics and competences are important for good, quality teamwork, what are the stages of team formation, and teamwork with possible conflicts, leadership styles, types of communication, communication styles and their advantages and disadvantages are just some of the parts of this thesis.

As part of this work, a survey method was conducted (survey among employees in early and pre-school education institutions, i.e. kindergartens) whose results will be presented, compared and processed.

Keywords: teamwork, leadership styles, communication, institution for early and preschool education

Sadržaj

1. UVOD	1
2. TIMSKI RAD	3
2.1. Uloge u timu	6
2.2. Vrste timova	7
2.2.1. Samovođeni ili samoupravni tim	7
2.2.2. Problemski tim ili tim za rješavanje problema	8
2.3. Faze razvoja tima	9
2.3.1. Formiranje ili faza pristojnosti	9
2.3.2. Naviranje ili faza ispitivanja („storming“)	9
2.3.3. Normiranje ili faza sukoba	10
2.3.4. Izvedba ili konstruktivna faza	10
2.3.5. Okončanje ili faza slavljenja („adjourning“)	10
2.4. Uspješni timovi	12
2.5. Timski rad i konflikti	13
2.5.1. Agresija	13
2.5.2. Povlačenje	14
2.5.3. Popuštanje	14
2.5.4. Pronalaženje kompromisa	14
2.5.5. Rješavanje problema	14
3. VOĐENJE	15
3.1. Stilovi vođenja	15
3.2. Teorije vođenja	16
3.2.1. Teorije crta ličnosti	17

3.2.2. Biheviorističke teorije	17
3.2.3. Kontingencijske teorije	18
3.3. Novije teorije vođenja odgojno- obrazovnih ustanova	18
3.3.1. Transformacijsko vođenje	18
3.3.2. Transakcijsko vođenje	19
3.3.3. Graenov model rukovođenja	20
3.3.4. Timsko vođenje i vođenje odgojno- obrazovnih ustanova	20
3.4. Vođenje tima u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje	24
4. KOMUNIKACIJA	27
4.1. Komunikacijski stilovi	29
4.1.1. Asertivni komunikacijski stil	29
4.1.2. Agresivni komunikacijski stil	29
4.1.3. Pasivni komunikacijski stil	30
4.1.4. Pasivno- agresivni komunikacijski stil	30
4.2. Vrste komunikacije	31
4.2.1. Verbalna komunikacija	31
4.2.2. Neverbalna komunikacija	32
5. ISTRAŽIVANJE	33
5.1. Metodologija istraživanja	33
5.1.1. Cilj istraživanja	33
5.1.2. Sudionici istraživanja	33
5.1.3. Instrument istraživanja	33
5.1.4. Postupak istraživanja	33
5.1.5. Obrada podataka	33

5.2. Rezultati istraživanja	34
5.2.1. Analiza rezultata	34
6. REFLEKSIJA NA PROVEDENO ISTRAŽIVANJE	41
7. ZAKLJUČAK	42
7. LITERATURA	44

1. UVOD

“Ono što dobre igrače razlikuje od izvrsnih jest to što su izvrsni igrači spremni odreći se vlastitih osobnih postignuća radi ostvarenja timskog cilja.”

(Kareem Abdul Jabar, bivši NBA košarkaš)

U ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje vrlo je bitno timski surađivati poštujući pritom razlike, uvažavajući konstruktivne prijedloge a sve u svrhu poboljšanja rada same ustanove. Timskim radom zaposlenici, odnosno članovi udružuju svoje ideje, iskustva i sposobnosti dolazeći pritom do boljih rezultata, kreativnosti puno bolje no što bi mogao pojedinac.

Kada se govori o timskom radu odgojitelja u ustanovi za rani i predškolski odgoj i obrazovanje benefiti su raznoliki – timskim radom poboljšava se kvaliteta odgojno- obrazovnog rada, odgoja i naobrazbe djece, mogućnost individualnog pristupa svakom djetetu te na kraju omogućuje bolju organizaciju rada (uz kvalitetno vodstvo).

Ono što je bitno za naglasiti da su komunikacija, poštovanje i povjerenje među svim članovima tima (kako odgojitelja, članova stručnog tima, ostalih zaposlenika a naposljetku i ravnatelja) ključni za timski rad.

Gledajući djecu u kontekstu timskog rada u dječjem vrtiću razvijaju se socijalne vještine, suradnja- zajedničko rješavanje problema, odabir aktivnosti, kreativnost, empatija i komunikacijske vještine.

Gledajući timski rad u kontekstu roditelja, vrlo je bitna svakodnevna suradnja s roditeljima, kao i suradnja kroz individualne razgovore, roditeljske sastanke, radionice i slično.



Slika br. 1 i 2: Radionica za djecu i roditelje kao primjer timskog rada

2. TIMSKI RAD

Tim nije sastavljen samo od različitih disciplina, različitih stručnjaka, nego i od različitih osoba. Timski rad i proces ne bi trebalo promatrati samo kao interdisciplinarni i profesionalni fenomen, nego i kao interpersonalni (Brajša, Stakić, 1991.)

Kako bi se pobliže mogao opisati timski rad, potrebno je prvo objasniti što je zapravo tim i koje su njegove glavne sastavnice. Tim bi se mogao objasniti kao skupina ljudi koja svojom komunikacijom, postignućima, znanjem te dijeljenjem iskustava teže postizanju zajedničkog cilja, ili jednostavnije rečeno grupa ljudi koja svojim sposobnostima, kompetencijama i komunikacijom imaju zajedničku viziju.

Timski rad je bitan jer održava ugodno radno okruženje. Timski rad gradi snažne odnose među zaposlenicima jer što više zaposlenika radi blizu jedni drugih, to se više upoznaju i razvijaju simpatiju jedni prema drugima. Što više rade zajedno, to više uče i uče živjeti s međusobnim sklonostima, nesklonostima, snagama i slabostima. Kada rade zajedno duže vrijeme, tim prirodno postaje spremniji na suradnju, a to dovodi do ugodnijeg radnog okruženja za sve (Stone, 1999.).

Tudor i Srića pojam tim objašnjavaju kao poseban oblik formalne organizacije zajedničkog rada manjeg ili većeg broja ljudi koje povezuju zajednički zadatci i ciljevi te isti motivi i interesi. Zajednički rad i zajednički ciljevi predstavljaju tim i timski rad jer on ne bi postojao ukoliko bi članovi timova imali različite ili suprotstavljane motive u timu. Da bi tim i timski rad uspješno obavio svoje zadatke i ciljeve, članovi tima moraju biti vezani jedni za druge i međusobno podržavati uspjeh svakog člana ponaosob (Tudor, Srića, 2006).

Timski rad povećava mogućnosti učenja. Zaposlenici u organizaciji razlikuju se po razini radnog iskustva, stručnosti i vještina koje posjeduju (Tudor, 2006.).

Timski rad se smatra kao najbolji način organiziranja rada jer dobro upravljanje ljudskih resursa i njihovo organiziranje na principu timskog rada, osnažuje organizaciju i njezine zaposlenike. Mnogo autora smatra kako timski rad postoji odavno, no tek sada dolazi njegovo vrijeme te polako postaje dominantni oblik rada. Timski rad stvara pozitivna iskustva, sposobnost pojedinaca da se prilagode novonastalim situacijama, povećanu motiviranost, poboljšanu komunikaciju i međuljudske odnose, povećanu privrženost i odanost između članova tima te smanjenje troškova organizacije (Maxwell, 2003).

Timski rad ne podrazumijeva tradicionalni hijerarhijski odnos između lidera i članova tima, već odnos koji se zasniva na povjerenju i suradnji jer koristeći potencijale svakog člana tima, oni postižu više zajedničkim radom nego što bi postigli samostalno. Članovi tima ne rade zajednički samo na poslovima koji se odnose na njihov opis posla u organizaciji, već i ostale poslove koji pomažu timu u izvršavanju njihovih zajedničkih ciljeva kao što su planiranje, organiziranje, određivanje radnih zadataka, postavljanje ciljeva itd. Svaki član tima vođen je i usmjeravan od strane svih članova u timu jer neuspjeh jednog člana tima, pogađa sve njegove članove, a ne samo pojedinca (Maxwell, 2003).

Nastanak radnih i ostalih timova započeo je zbog pozitivnih iskustava njihovih članova gdje je hijerarhijski tip odnosa zamijenjen sa suradničkim odnosom u procesu rada. Zbog uvjeta kao što su suradnja i međusobno uvažavanje, rad u timu dobiva sasvim drugu i privlačniju dimenziju za članove tima (Tudor, Srića, 2006). U literaturi se često zamjenjuje termin „tim“ sa terminom „grupa“, no tu postoji velika razlika. Efekti timskog rada ovise i o pojedinačnom, ali i o grupnom rezultatu i radu, dok efekti grupnog rada ovise isključivo od individualnog djelovanja svakog člana. Timski rad stvara sinergiju jer rezultat rada članova tima ne predstavlja samo pojedinačne rezultate članova kao što je to bitno u grupnom radu. Grupe mogu, ali i ne moraju bit samostalne u svome radu i djelovanju, dok u timskom radu, članovi imaju visoku razinu u odlučivanju i samostalnosti u radu (Tudor, Srića, 2006).

	GRUPA	TIM
ODGOVORNOST	Individualna	Individualna i grupna
MOTIVIRANOST	Mala	Velika
KOMUNIKACIJA	Slaba	Čvrsta i dobra
HIJERARHIJA	Postoji	Minimalna
CILJEVI	Individualni	Zajednički
DONOŠENJE ODLUKA	Glasanje	Konsenzus
SAMOSTALNOST	Mala ili nikakva	Visoka razina

Tablica br. 1: Razlike između tima i grupe (Tudor, Srića, 2006).

Prednosti timskog načina rada su velike a jedna od njih je i sinergija. Sinergija je rezultat spajanja grupe čime se postiže veći efekt u odnosu na zbroj pojedinačnih doprinosa. Do sinergije može doći između ljudi, dijelova organizacije pa čak i odvojenih dijelova, razlozi koji dovode do sinergije: članovi tima (ili grupe) potiču jedan drugoga na ostvarenje zajedničkih

ciljeva; zajednički napor može stimulirati inovaciju, povećati učinkovitost što sve zajedno pozitivno utječe na moral grupe (Antolović, Bošković, 2017).

Gledajući na timski rad u kontekstu vrtića, isti je vrlo bitna stavka jer ima mnoge prednosti uključujući bolju organizaciju, poboljšava kvalitetu odgoja i obrazovanja djece te pruža individualni pristup svakom djetetu.

Nekoliko je ključnih aspekata timskoga rada u dječjem vrtiću:

→međusobno poštovanje i suradnja: zaposlenici vrtića moraju se međusobno poštovati i surađivati kako bi osigurali najbolje okruženje za djecu. To uključuje razumijevanje različitih uloga i odgovornosti unutar tima

→zajedništvo i osluškivanje potreba: razvijanje osjećaja zajedništva unutar tima pomaže stvaranju podržavajuće okoline. Zaposlenici vrtića treba biti osjetljivo na potrebe svakog djeteta i prilagoditi svoj pristup kako bi svako dijete dobilo individualnu pažnju

→komunikacija, povjerenje i poštovanje: ovo su ključni elementi uspješnog timskog rada. Redovita komunikacija među članovima tima, povjerenje u sposobnosti i namjere drugih te međusobno poštovanje ključni su za stvaranje harmoničnog i učinkovitog radnog okvira

→timaska suradnja djece: poticanje djece na timsku suradnju i rad u grupi ima dalekosežne prednosti za njihov razvoj. To uključuje razvijanje socijskih vještina, empatije, suradnje, komunikacijskih vještina i kreativnosti, što su sve ključne komponente njihovog rasta i razvoja.

Rad u dječjem vrtiću zahtjeva posebno pažljiv i osjetljiv pristup kako bi se osigurala sigurnost i dobrobit djece te njihov optimalan razvoj. Timski rad igra ključnu ulogu u postizanju tih ciljeva jer omogućava bolje iskorištavanje resursa i raznolikih vještina članova tima kako bi se pružila najbolja podrška djeci u njihovom odgoju i obrazovanju.

S druge strane, primjeri timskog rada u dječjim vrtićima mogu se pronaći u sudjelovanjima odgojitelja na stručnim usavršavanjima za poboljšanje kvalitete rada, te prenošenje stečenih znanja s istih, timskom radu odgojitelja na ukrašavanju prostora dječjih vrtića tijekom pedagoške godine, timski rad prilikom rada na projektima, odlascima na gostovanja i nastupe s djecom, organizaciji rada (raspored rada) i slično.

2.1. Uloge u timu

Da bi tim funkcionirao bitno je podijeliti uloge u timu:

→ Pokretač – sklon izazovima, dinamičan, hrabar u svladavanju prepreka, dopuštena slabost je neosjetljivost na tuđe osjećaje;

→ Izvršitelj – pouzdan, discipliniran, učinkovit, otporan na pritisak, dopuštena slabost je da je nefleksibilan;

→ „Finišer“ – savjestan, brižan, traži pogreške i propuste, pravodobno provodi poslove, dopuštena slabost je pretjerana zabrinutost i sitničavost.

Ove su tri uloge usmjerene na djelovanje.

→ Koordinator – pouzdan, vještina vođenja tima, pojašnjavanja ciljeva, dijeljenje odgovornosti, dopuštena slabost je nametanje vlastitih poslova drugima i manipulacija;

→ Timski radnik – osjetljiv, diplomatski, izgladuje konflikte i gradi odnose, a slabost je velika podložnost utjecajima sa strane i neodlučnost u kritičnim trenucima;

→ Istraživač mogućnosti – entuzijast, komunikativan, stvara kontakte, istražuje mogućnosti, nedostatak je pretjerana optimističnost.

Ove su tri uloge usmjerene na odnose.

→ Kreativac – maštovit, nekonvencionalan, sklon rješavanju složenih problema, nedostatak je u prevelikoj zaokupljenosti i ignoriranju detalja;

→ Promatrač ocjenitelj – razmatranje svih mogućnosti, trijeznost u procjenjivanju, dopuštena slabost je nedostatak poleta i slabo motiviranje drugih;

→ Specijalist – usmjeren prema cilju, pružanju znanja, a slabost je što djeluje na usko područje i inzistira na tehničkim detaljima.

Ove su tri uloge usmjerene na mišljenje (Pletenac, 2013).

Voditelj tima vodi, usmjeruje prema cilju, razvija i održava uspješnu suradnju, osigurava kvalitetu odnosa, stvara preduvjete za zajednički rad, odgovoran je za komunikaciju, treba aktivirati sve članove. Njegove su funkcije moderiranje, koordiniranje, usmjeravanje i povezivanje (Brajša, 1995).

2.2. Vrste timova

U literaturi, kao i u samom kolegiju mogu se naći mnoge vrste timova: problemski timovi ili timovi za rješavanje problema (5 do 12 zaposlenika); samovođeni (samoupravni) radni timovi (10 do 15 ljudi- timovi koji su odgovorni za neki proizvod ili uslugu, glavna karakteristika je autonomnost tima u operativnom izvođenju posla a prednost je veća predanost članova i veće zadovoljstvo); međufunkcijski (međufunkcionalni) timovi (zaposlenici iz približno iste hijerarhijske razine čija je svrha poboljšanje koordinacije među različitim jedinicama a namijenjeni su provedbi složene aktivnosti- *npr. tim za osmišljavanje novog poslijediplomskog studija*); virtualni timovi (geografski udaljeni članovi čija se komunikacija odvija virtualnim putem, razlog njihovog nastanka je ubrzana globalizacija, suradnja među organizacijama te razvoj tehnologija) (Pletenac, 2013.).

Zbog prirode ovoga rada u nastavku će biti opisane dvije vrste timova: samovođeni ili samoupravni tim te tim za rješavanje problema ili problemski tim.

2.2.1.Samovođeni ili samoupravni tim

Samovođeni ili samoupravni radni tim je tim koji planira, organizira, utječe i nadgleda vlastite radne situacije koristeći pritom minimalne ili skoro nikakve smjernice i intervencije od uprave. Članovi takvog tima su osobe koje su vješte i sposobne te osposobljene za unakrsno djelovanje te koje imaju odgovornost i ovlasti za izvođenje određenog zadatka.

Zadaci koje obavljaju članovi samoupravnog tima su: sastavljanje radnog rasporeda, određivanje tempa rada i stanki, planiranje godišnjih odmora, procjene radnih učinaka, odlučivanje o nagradama i povišicama pojedinih radnika te narudžba materijala koji će se koristiti u proizvodnom procesu. Samoupravljačkim timovima popularnost raste jer se sve više organizacija odlučuje za formiranje takvih timova koji će rješavati sve složenije zadatke unutar organizacije (Certo, Certo, 1998).

Svrha ovakvih timova je osnažiti članove da zajednički donose odluke, povećavajući odgovornost i vlasništvo nad zadacima i rezultatima.

U dječjim vrtićima primjer takvog tima je timski rad između roditelja i odgojitelja koji surađuju na svakodnevnoj razini prenoseći informacije o napretku i stanju djeteta; kao i

voditelja pojedinog područnog objekta (u nekim segmentima- raspored rada, narudžba potrošnog materijala) i odgojitelja.

2.2.2. Problemski tim ili tim za rješavanje problema

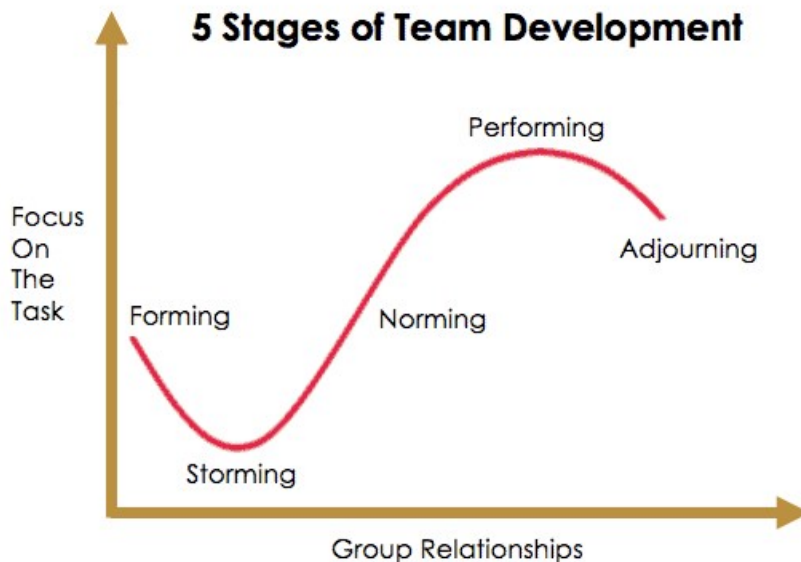
Takvi su timovi oformljeni u cilju rješavanja specifičnog problema nastalog u organizaciji. Tim za rješavanje problema sastavljen je od pet do dvanaest članova koji raspravljaju o načinu kako bi se nastali problem mogao riješiti uz poboljšanje kvalitete u svim fazama proizvodnje. Kada se postigne konsenzus, članovi tima iznose upravi preporuke kako bi uspješno riješili određeni problem. Uprava ima pravo prihvatiti ili odbiti preporuke tima za rješavanje problema, no ako preporuke uprava prihvati i problem se uspješno riješi, tim se obično raspušta (Certo, Certo, 1998).

Svrha ovakvih timova je baviti se organizacijskim izazovima i pronaći inovativna rješenja kroz kolektivno razmišljanje i kritičko razmišljanje. Timovi za rješavanje problema su skupine ljudi s različitim vještinama i perspektivama koji se okupljaju kako bi riješili specifične probleme. Oni analiziraju složene probleme, stvaraju kreativna rješenja i provode učinkovite strategije. Timovi za rješavanje problema igraju ključnu ulogu u prepoznavanju prilika za poboljšanje, rješavanju problema i pokretanju kontinuiranih inovacija unutar organizacije.

Ovakav način rada tima možemo usporediti sa timskim radom odgojitelja i roditelja, gdje se njihov tim oformljuje kada se pojavi potencijalni problem u nekom segmentu djetetova razvoja. Tako odgojitelj može prenijeti roditelju kako je primijetio da je dijete spremno na odvikavanje od pelena, te zajedno razvijaju strategiju za odvikavanje od istih. Tada nastupa konsenzus gdje međusobno raspravljaju i nalaze rješenja oko navedene problemske situacije. Isto tako postoji mogućnost javljanja roditelja odgojitelju oko iznošenja neke problemske situacije gdje će oni zajedničkim snagama pronaći rješenje koje je najbolje za djetetov razvoj. Primjeri takvih, problemskih timova u dječjim vrtićima su mnogobrojni- ne samo između roditelja i odgojitelja, već i među odgojiteljima i članovima stručnog tima i sl.

2.3. Faze razvoja tima

Prema Tuckmanu pet je faza razvoja tima: formiranje, naviranje, normiranje, izvedba i okončanje (Tuckman, 1965. i 1977.)



Slika br. 3 : 5 faza razvoja tima

2.3.1. Formiranje ili faza pristojnosti

U ovoj se fazi okuplja skupina ljudi kako bi ostvarila zajednički cilj a njihov uspjeh ovisiti će o poznavanju međusobnih radnih stilova, prethodnom iskustvu rada u timovima te jasnoći misije. Na individualnoj razini svi osjećaju uzbuđenje, vrlo su optimistični i ponosni jer su odabrani u tim a ponašanje na razini tima uključuje definiranje potrebnih informacija, rasprave o konceptima i problemima te razgovore o nebitnim pitanjima. U ovoj fazi vođa tima trebao bi međusobno upoznati sve sudionike (ukoliko se prije toga ne poznaju) te osigurati podržavajuću i ugodnu radnu atmosferu (Plavičić prema Certo i Certo 2008.).

2.3.2. Naviranje ili faza ispitivanja („storming“)

U ovoj fazi moguće je da će doći do neslaganja oko misije, vizije i načina pristupanja prema problemu ili određenom zadatku, a razlog tomu je što članovi tima još uče, upoznaju radne navike i načine rada drugih sudionika, uče komunicirati sa drugim sudionicima. U fazi

naviranja vođa tima trebao bi razjasniti svaki od zadataka kako bi tim uspio. Na individualnoj razini moguć je otpor prema zadacima ili metodama koje su drugačije od uobičajenih a na razini tima moguće su razmirice među članovima čak i nakon rješavanja problema, obrana i natjecanje te odvajanje- grupiranje potom „biranje strana“ i preispitivanje prikladnosti članova tima (Plavičić prema Certo i Certo 2008.).

2.3.3. Normiranje ili faza sukoba

U fazi normiranja tim je svjesno ili nesvjesno formirao radne odnose koji omogućuju napredak u ciljevima tima a članovi su se svjesno ili nesvjesno složili da se pridržavaju određenih grupnih normi i postaju funkcionalni u zajedničkom radu. Potrebno je redovito ili u intervalima pratiti napredak tima te do koje su faze rješavanja problema došli, pratiti kritične korake na putu do uspješnog rješavanja problema. Faza normiranja na individualnoj razini donosi osjećaj jedinstva u timu te prihvaćanje članstva u istom, dok na timskoj razini donosi pokušaj postizanja harmonije na način da se izbjegavaju konflikti, javlja se više prijateljstva i povjerenje što je od izuzetne važnosti za završetak zadanog zadatka (Plavičić prema Certo i Certo 2008.).

2.3.4. Izvedba ili konstruktivna faza

Konstruktivna faza je faza u kojoj se najbolje vidi kako tim funkcionira odnosno faza u napreduje pravi rad tima. Timski procesi, odnosi unutar tima te učinkovitost tima u radu na njegovim ciljevima sinkroniziraju se kako bi postigli uspješno funkcioniranje tima. Kod članova tima se na individualnoj razini može vidjeti koliko su naučili o prednostima i slabostima drugih a stvara se i jak osjećaj odgovornosti prema timu dok u timskom ponašanju dolazi do konstruktivnih promjena samog sebe (Plavičić prema Certo i Certo 2008.).

2.3.5. Okončanje ili faza slavljenja („adjourning“)

U posljednoj fazi tim je završio svoju misiju i vrijeme je da se članovi tima počnu baviti drugim ciljevima ili projektima. Od velike je važnosti iznijeti rezultate kako bi ih se podijelilo s drugima, odalo priznanje timu i njegovim rezultatima unutar poduzeća (ustanove).

U fazi slavljenja uobičajeno je dodijeliti nagrade i priznanja za dobre rezultate (Plavičić prema Certo i Certo 2008.).

Duljina vremena potrebnog za napredovanje kroz ove faze ovisi o iskustvu, znanju i vještini članova i potpori koju primaju. Osim toga, timovi mogu raditi različitim brzinama na temelju problema i prepreka na koje mogu naići, kao što su promjena članova tima, zadataka i ciljeva.

Greške koje se mogu javiti prilikom formiranja tima su: pogrešan odabir, nestrpljenje, preijevara, besciljnost, nemoć te nadmetanje.

U ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje postoji praksa osnivanja timova za različite programe koji se nude korisnicima usluga. Na početku svake pedagoške godine imenuju se timovi za pojedina područja: jaslični tim, vrtični tim- redoviti, Montessori tim, Waldorf tim, sportski tim te tim jezičara (kao što je ranije navedeno timovi se razlikuju prema programima u pojedinoj ustanovi). Vođe timova su većinom stručni suradnici koji u dogovoru s odgojiteljima u pojedinom timu dogovore cilj za tekuću pedagošku godinu, intenzitet sastajanja, način iznošenja te vrijeme prezentacije cilja. Prednosti takvih timova su interakcija između zaposlenika, prenošenje stečenih znanja sa edukacija, osjećaj zajedništva i pripadnosti u kolektivu (posebno kod novijih kolega) a mogući su nedostaci kao što je nezadovoljstvo zbog sastajanja izvan radnog vremena, netransparentno prenošenje informacija (prilikom izbivanja pojedinca) i nejednaka participacija svih članova.

PREDNOSTI TIMSKOG RADA	NEDOSTACI TIMSKOG RADA
Lakše upravljanje organizacijom	Otežano donošenje odluka
Veća organizacijska efikasnost	Efikasnost tima manja zbog loše koordinacije članova
Ekonomičan razvoj i isporuka kvalitetnih proizvoda i usluga	Sukobi interesa i ciljeva
Zadovoljniji i motiviraniji zaposlenici	Mogućnost loše komunikacije/ netransparentnost prilikom prenošenja informacija
Ušteda vremena	Socijalno zabušavanje
Efikasnije procesiranje informacija	
Potaknuta inovativnost	

Tablica br. 2: Razlike između prednosti i nedostataka timskog rada

2.4. Uspješni timovi

Najvažnije funkcije uspješnih timova su: postizanje zadanih ciljeva, organizacija, kreativnost i povezanost. Takav tim koristi prednosti svakog člana i kompenzira pojedinačna ograničenja. Karakteristike koje bi uspješan tim trebao imati su: postavljanje jasnih ciljeva, imenovanje voditelja, definiranje odgovornosti, poštivanje različitosti, otvorena komunikacija, učinkovito donošenje odluka, uživanje međusobnog povjerenja i konstruktivan pristup konfliktima ali i svrhu postojanja tima (tim je zahvaljujući svrsi usredotočen, ispunjen i motiviran za ispunjenje cilja), kolektivni identitet (pojačavanje osjećaja pripadnosti i omogućavanje članovima tima da rade kao cjelina), svjesnost i uključivanje(omogućavanje članovima tima da se snađu u međuljudskim odnosima i cijene svačije mišljenje), povjerenje i ranjivost (potiče preuzimanje međuljudskih rizika u timovima) te konstruktivnu napetost (služi kao pogonska snaga za nove ideje i ostvarivanje boljih ishoda (Miljković, Rijavec, 2007).

KARAKTERISTIKE TIMA	USPJEŠNOG TIMA	KARAKTERISTIKE TIMA	NEUSPJEŠNOG TIMA
Jasni opći i specifični ciljevi		Nizak moral tima	
Uspješan voditelj		Neadekvatne intelektualne sposobnosti	
Pojedinačna i zajednička odgovornost		Nepovoljne osobine ličnosti	
Poštivanje razlika		Uloge	
Otvorena komunikacija		Neravnoteža uloga	
Efikasno donošenje odluka		Zasljepljenost / grupno mišljenje	
Međusobno povjerenje			
Konstruktivno rješavanje konflikata			

Tablica br. 3: Razlike između karakteristika uspješnog i neuspješnog tima

Preduvjeti za uspješan ekipni rad su: pripadnost ekipi, međusobna suradnja, međusobni odnosi, međusobna komunikacija, međusobno prilagođavanje, međusobno doživljavanje. Pripadnost ekipi uvjetovana je načinom međusobne povezanosti koja može biti preslaba, „odozgo“ nametnuta i optimalna, informiranosti koja može biti nikakva, jednosmjerna i kružna i organiziranosti koja može biti nikakva, „odozgo“ nametnuta i dogovorna. Prema tim

odrednicama ekipe mogu biti liberalne, njih obilježavaju nepovezanost, neinformiranost i neorganiziranost članova ekipe, autokratske koje obilježava „odozgo“ nametnuta povezanost, jednosmjerna informiranost i represivna organiziranost i demokratske koje obilježavaju optimalna povezanost članova, kružna informiranost i odgovorna organiziranost. Međusobna suradnja članova ekipe uvjetovana je načinom, oblikom i rezultatima suradnje. Način suradnje može biti individualan, jednosmjerno diktiran i uzajaman, a može se odvijati u obliku neprihvaćene, nametnute ili dogovorene suradnje. Rezultat može biti neuspješna, kočena i uspješna suradnja. Liberalnu ekipu obilježava individualna, neprihvaćena i neuspješna suradnja, autokratsku jednosmjerna, nametnuta i kočena suradnja, a demokratska ekipa ima uzajamnu, dogovorenu i uspješnu suradnju. Međusobni odnosi u ekipi promatraju se s gledišta dinamike odnosa, njihove kvalitete, ciljeva i etike. Po dinamici ti odnosi mogu biti rivalizirajući, fiksirani i fleksibilni, po kvaliteti komforni i nekomforni, prema ciljevima defenzivno-ofenzivni i kontaktibilni, a s obzirom na etiku pravedni i nepravedni (Brajša, 1995).

2.5. Timski rad i konflikti

Konflikt je dio gotovo svakog međuljudskog odnosa. Upravljanje sukobom, dakle, važno je ako odnos treba biti dugotrajan i isplativ. Međuljudski konflikt je neslaganje između povezanih pojedinaca koji svaki želi nešto što je nespojivo s onim što drugi žele (Cloke, 2011.). On nije ni dobar ni loš, ali ovisno o tome kako se nesuglasice riješe, sukob može ojačati ili oslabiti odnos.

Konflikti su sastavni dio timskog rada , a većina ljudi funkcionira u sukobima na sebi svojstvene načine- prirodni dijelovi naše osobnosti a idealan izbor bio bi onaj koji je orijentiran na rješavanje problema. Reagiranje na problem ovisi o situaciji. Prema Antolović i Bošković postoji pet načina rješavanja sukoba:

2.5.1. Agresija

Postizanje osobnih ciljeva važnije je od međuljudskih odnosa. Osobe koje su sklone tom načinu rješavanja sukoba nastoje nadjačati protivnika primjenom agresivnog napadačkog ponašanja. One sukobe često vide kao natjecateljske igre u kojima uživaju ako iz njih izađu kao protivnici (Antolović, Bošković 2017., 92).

2.5.2. Povlačenje

Te osobe pod svaku cijenu žele izbjeći sukobe. One smatraju da ništa nije vrijedno neugode sukobljavanja. Ako se nađu u situaciji gdje su suočeni s neslaganjem, povlače se i fizički i psihički (Antolović, Bošković 2017., 92).

2.5.3. Popuštanje

Važnost odnosa velika je, a potreba za postizanjem ciljeva mala. Osobe koje primjenjuju taj način nastoje izgladiti neslaganja. Često popuštaju kako bi očuvale mir (Antolović, Bošković 2017., 92).

2.5.4. Pronalaženje kompromisa

Fokus je na postizanju osobnih ciljeva i očuvanju međuljudskih odnosa. Osobe koje rabe taj način rješavanja sukoba često nastoje sklopiti ugovor te pregovorima naći kompromis (Antolović, Bošković 2017., 92).

2.5.5. Rješavanje problema

Usredotočenost je na ciljevima i na građenju odnosa. Osobe koje primjenjuju taj način rješavanja sukoba nastoje pronaći rješenja od kojih će svi imati koristi. Sukobe smatraju prirodnim situacijama ljudskog iskustva koje treba riješiti suradnjom (Antolović, Bošković 2017., 92).

3. VOĐENJE

Vođenje postoji od davnina, iz vremena antičke Grčke, preko kineskih vladara, velikih vođa a proteže se do danas i sa sigurnošću se može reći da će se vođenje odvijati i u budućnosti. Gledajući svakodnevne situacije i sam poziv na izlazak, druženje i kavu jedan je vid vođenja- inicijator/ pozivatelj je svojevrsan oblik vođe.

Uspjeh svake organizacije ovisi o njezinom vođenju a uključuje osobine rukovoditelja, stil vođenja, osobine osoblja, situaciju u ustanovi i kontekst. Uspješno vođenje zahtijeva razumijevanje i balansiranje ovih faktora kako bi se postigli ciljevi organizacije. Vođe koje su svjesne svojih vlastitih osobina, znaju prilagoditi svoj stil vođenja situaciji i osoblju, te razumiju kontekst u kojem rade, imaju veće šanse za postizanje uspjeha u vođenju organizacije.

Postoji mnogo definicija vođenja i vođa. Elementi važni za definiciju vođenja (prema Northouse, 2007.) jesu: vođenje je proces, vođenje uključuje utjecaj, vođenje se pojavljuje u skupinama i vođenje uključuje postizanje cilja (Seme Stojnović, Hitrec, 2014.,19).

Za vođenje se može reći da je ono interaktivan proces u kojem pojedinac utječe na veći broj ljudi unutar grupe u svrhu postizanja cilja. Vođenje je također i proces, događaj u kojem ishod nije ovisan samo o osobinama vođe već o procesu koji se zbiva između vođe i skupine pojedinaca. Vođenje je interaktivan, a ne jednosmjerni proces, u kojemu vođa i skupina pojedinaca međusobno utječu jedni na druge (Seme Stojnović, Hitrec, 2014., 19-20).

Prema Tadinu: „*Vođenje je proces pridobivanja ljudi za akciju. Vođenje obavljaju rukovoditelji. Vođenje zahtijeva izvrsne komunikacijske vještine*“(Tadin 2003., 93).

3.1. Stilovi vođenja

Za uspješnost pojedine ustanove vrlo je važan utjecaj vođe, a kada govorimo o odgojno-obrazovnim ustanovama vođe su ravnatelji. Kvaliteta ustanove ogleda se u uspješnosti vođenja iste, odnosno koliko uspješno ravnatelj upravlja dječjim vrtićem.

Postoje tri glavna stila vođenja: autokratski (autoritativan), demokratski i *laissez- faire*.

U prvom stilu vođenja, odnosno autokratskom stilu vođa ima vrlo veliku motivaciju, drži do svojih ovlasti i odgovornosti, raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke, brzo donosi odluke, postoji velika mogućnost kontrole a sam vođa je usmjeren u sve segmente poslovanja zbog toga se kod zaposlenika može javljati nezainteresiranost zbog

nemogućnosti odlučivanja, sami se zaposlenici osjećaju manje bitnima- imaju osjećaj da moraju slijepo slijediti ideje vođe. Komunikacija je u ovom stilu jednosmjerna- vođa vodi glavnu riječ.

Demokratski stil vođenja uključuje zaposlenike u cjelokupni proces- od planiranja i postavljanja ciljeva do izvršavanja i kontrole istih, vođa u ovom stilu konzultira podređene i traži/ uvažava njihovo mišljenje, potiče suradnike na odlučivanje, na sudjelovanje u procesu dobivajući time potporu suradnika te njihovo poštovanje i uvažavanje. Od organizacije stvara jednu homogenu i jaku cjelinu.

U mnogim istraživanjima govori se o demokratskom stilu kao najuspješnijem, daje najbolje učinke, ali niti jedan stil nije učinkovit u svim situacijama zato bi dobar vođa trebao prepoznati situaciju i na temelju procijenjenoga voditi ustanovu.

Laissez- faire stil vrsta je stila u kojemu se vođe ponašaju kao da nisu vođe, ne koriste autoritet i svoju moć, odgovornost i slobodu odlučivanja prebacuju na zaposlenike. Ovakav stil vođenja polučuje dobre rezultate u obavljanju kreativnih i istraživačkih poslova. Komunikacija u ovom stilu gotovo da i izostaje, vođa samo propitkuje kako bi pokazao interes kojeg zapravo i nema.

3.2. Teorije vođenja

Postoje brojni pristupi u tumačenju vođenja (prema Hitrec i sur., 2009., 52) a navedeni autori ističu četiri: pristup prema osobinama pojedinca (*trait approach*) u kojem su naglašene osobne karakteristike vođe; pristup prema vještinama pojedinca (*skills approach*) u kojem su naglašene sposobnosti vođe. Brojni teoretičari naglašavaju važnost situacije u kojoj se zbiva vođenje te su zagovornici pristupa prema situaciji (*situational approach*). Navodi se još jedan pristup a taj je prema ponašanju pojedinca (*style approach*) u kojem se naglašava važnost vladanja i postupanja vođe za uspješnost vođenja.

U procesu vođenja, međuljudski odnosi su vrlo kompleksni te ih je nemoguće tumačiti gledajući ih iz samo jednoga kuta, svaki od pristupa ima svoje jake i slabe strane.

Temeljem stava o važnosti pojedinog elementa u rukovođenju formirano je dakle, nekoliko teorija i stilova rukovođenja. Najpoznatije teorije jesu:

➔ Teorije crta ličnosti, osobina pojedinca (*trait approach*) naglašavaju važnost osobnih karakteristika vođe.

- ➔ Biheviorističke teorije, pristup prema ponašanju pojedinca (*style approach*) smatraju odabir ponašanja, pristupanja vođe presudnim.
- ➔ Teorije kontingencije (*situational approach*);
- ➔ Teorije o vještinama pojedinca (*skills approach*) naglašavaju sposobnost vođe za uspješno ostvarivanje ciljeva (Seme Stojnović, Hitrec, 2014., 30).

3.2.1. Teorije crta ličnosti

Ove teorije nastaju početkom dvadesetog stoljeća a do tada je prevladavalo mišljenje da se pojedinac rađa s osobinama vođe, odnosno da se isti rađa kao vođa. Teorije crta ličnosti ističu da su osobine dobrog ravnatelja odlučnost, marljivost, samopouzdanje, visoka razina energije, inteligencija, dominacija i znanje o zadatku kojeg je potrebno obaviti te kao takve stvaraju uvjet za uspješno vođenje. Kroz godine javljaju se i ostale: sposobnost privlačenja pažnje drugih ljudi svojom vizijom, velika posvećenost obavljanja posla, stjecanje povjerenja kroz jasno i konzistentno ponašanje, komunikacijske vještine, mogućnost samokontrole te poznavanje vlastitih nedostataka ali i prednosti (mogućnost samokritike) (Seme, Stojnović, 2014., 30).

U Republici Hrvatskoj se u ingerenciji Agencije za odgoj i obrazovanje provode seminari (5-6 godišnje) poželjnih crta ličnosti koji su od velike važnosti za ravnatelje i njihovo uspješno vođenje odgojno- obrazovnih ustanova.

3.2.2. Biheviorističke teorije

Biheviorističke teorije polaze od toga da je ponašanje ravnatelja presudno za uspješno vođenje odgojno- obrazovnih ustanova. Najistaknutija istraživanja proveli su Blake i Mouton šezdesetih godina dvadesetog stoljeća. Rezultati istraživanja primjenjuju se u treningu za osposobljavanje i usavršavanje ravnatelja u odgoju i obrazovanju (Seme Stojnović, Hitrec, 2014., 31).

U Republici Hrvatskoj mnoge su od ravnateljica odgojno- obrazovnih ustanova polazile tečajeve koji se temelje na biheviorističkom treningu te su istaknule da je ovakav tip trening izuzetno pozitivan te polučuje pozitivne rezultate.

3.2.3. Kontingencijske teorije

Ove teorije bave se situacijama u kojima se potencijalno mogu naći ravnatelji ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, a za uspješnost vođenja situacija je od presudne važnosti. Kontingencijske teorije vođenja polaze od pretpostavke da je uspješno vođenje rezultat specifičnog odnosa vođe, članova skupine i radne situacije.

Najpoznatiji model takvog načina vođenja je Fiedlerov model koji uzima u obzir koliko je vođa uspješan u jednoj, a neuspješan u drugoj situaciji pa tako poneki ravnatelj u Republici Hrvatskoj u jednoj situaciji, vrtiću, može biti uspješan, dok u drugom vrtiću ne treba biti uspješan (Seme, Stojnović, 2017., 31).

3.3. Novije teorije vođenja odgojno- obrazovnih ustanova

Vođenje se u suvremenom svijetu definira kao usklađivanje rada i utjecaja na odgojno-obrazovno osoblje sa svrhom da se optimalno ostvare ciljevi odgojno- obrazovnog procesa (Seme Stojnović, Hitrec 2014., 36).

Novije teorije vođenja koje se spominju su: transformacijsko vođenje, transakcijsko vođenje, timsko vođenje te Graenov model vođenja.

3.3.1. Transformacijsko vođenje

Ovakav stil vođenja temelji se na ljudskoj potrebi za smislom. Transformacijski vođe su karizmatični, pokazuju stvarni, iskreni interes za zaposlenike, odnose unutar ustanove krase vjerodostojnost i uzbuđenje na poslu. Transformacijski vođe su inspirativni i mogu stvoriti pozitivne promjene na svim nivoima, od pojedinaca do velikih grupa kako bi postigli veće ciljeve. Zaposlenici se uz takvoga vođu osjećaju sposobnijima ostvariti bilo koji cilj kojim je zajednički objema stranama uz dvosmjerno komuniciranje.

Prednosti ovakvog stila vođenja su: olakšavanje i poticanje razvoja novih ideja, osiguravanje ravnoteže između kratkoročne vizije i dugoročnih ciljeva, izgradnja povjerenja među članovima ustanove te poticanje integriteta i empatije prema drugima. Naravno, postoje i nedostaci u transformacijskom vođenju a to su da takav stil nije prikladan ta nove tvrtke (u ovom slučaju novoostvorene ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje- nemaju vlastitu kulturu- nisu još dosegli tu razinu te takav stil zahjeva jasnu organizacijsku strukturu (koja zbog ranije navedenog primjera još ne postoji) (Seme, Stojnović, 2017., 41).

Fullan (2007.) navodi pravce koji su od strateške važnosti za transformacijsko vođenje u školskom sustavu: rekonceptualizacija uloge školskog vođenja, prepoznavanje i rad na kontinuiranom razvoju, ulaganje u voditelje koji razvijaju vođe, poboljšanje učiteljske profesije te povećanje kapaciteta infrastrukture koja je podrška školama u razvoju.

3.3.2. Transakcijsko vođenje

Teorija transakcijskog vođenja potječe iz Max Weber 1947. a onda pored Bernard Bass 1981. godine, uključuje motiviranje i kontrolu sljedbenika po prirodi kroz načelo davanja i uzimanja. Međutim, ovaj se stil upravljanja ubrzo pojavio tijekom industrijske revolucije u 14. stoljeću od strane rich-a kao način poticanja konkurentske prednosti. Neko vrijeme, svrha korištenja transakcijskog stila upravljanja je razmjena vrijednih stvari” (Burns, 1978).

Osim toga, transakcijsko vođenje je stil upravljanja koji se fokusira na korištenje pogodnosti i kazni za motiviranje sljedbenika da postignu svoje ciljeve. Ovaj stil vodstva temelji se na razmjeni nagrada i poticaja za izvršenje zadataka ili postizanje specifičnih ciljeva, a ne na traženju napretka u talentima zaposlenika.

U ovom stilu vodstva, lideri postavljaju jasna očekivanja, daju povratne informacije i nagrađuju sljedbenike za postizanje određenih ciljeva. Voditelj transakcije također prati napredak, identificira probleme i poduzima korektivne mjere kada je to potrebno.

Slično drugim stilovima vodstva, transakcijsko vodstvo ima niz prednosti i nedostataka. Razumijevanje ovih elemenata može pomoći voditeljima da pronađu najbolje tehnike za rad sa zaposlenicima u različitim situacijama.

Transakcijsko se vođenje odnosi na brojne modele vođenja koji se fokusiraju na razmjenu znanja vođe i zaposlenika: takav primjer transakcijskih vođa su političari koji pobjeđuju na izborima na temelju predizbornih obećanja, ili pak upravitelji koji obećaju promaknuće ukoliko zaposlenici nadmaše planirani cilj.

Ovakvo vođenje, kao i sva ostala ima svoje prednosti ali i nedostatke. Prednosti su: jasna očekivanja (svaki član poznaje svoju ulogu i što se od njega očekuje), efikasnost (usredotočenost na postizanje rezultata i maksimiziranje produktivnosti), nagrađivanje učinka (nagrađivanje dobre izvedbe- motivacija da zaposlenici rade više i bolje), jednostavnost implementacije te održavanje kontrole (vođa u svakom trenutku ima kontrolu nad situacijom). Nedostaci su sljedeći: ograničena kreativnost (ovakav stil vođenja je

usmjeren na postizanje specifičnih ciljeva, a ne na istraživanje novih ideja), kratkoročni fokus (usmjerenost na kratkoročne ciljeve, a rezultat toga je nedostatak dugoročnog planiranja i vizije), nedostatak osobnog razvoja, potencijal za negativno pojačanje (sistem kazne za ispravljanje ponašanja što dovodi do nezainteresiranosti, negativnog radnog okruženja i niskog morala zaposlenika) te nedostatak fleksibilnosti (transakcijski stil vodstva visoko je strukturiran i krut, što može ograničiti fleksibilnost i prilagodbu promjenjivim okolnostima) (Atwater, Wright, 1996.).

U odgojno- obrazovnim ustanovama transakcijsko vođenje vidi se na primjeru nagrade u vidu slobodnih dana ili stimulacije na plaću (u onoj mjeri koja je u ovlasti ravnatelja) za uspješne zaposlenika. Ravnatelji obično daju slobodne dane odgojiteljima ili članovima stručnog tima za prezentiranje dobre prakse vrtića na seminarima, ili samo zbog predavanja na istim. Ravnatelji odgojno- obrazovnih ustanovama provode unutarnje vrednovanje koje im daje rezultate o uspješnosti pojedinih programa pod vođenjem pojedinih, posebno educiranih odgojitelja (primjerice odgojiteljih posebnih programa stranih jezika svoja znanja prenose u vidu radionica ili seminara ili pak gostujući na nastupima s djecom što je dobar pokazatelj ravnatelju o izvrsnosti programa te nagrađivanju odgojitelja).

3.3.3. Graenov model rukovođenja / vođenja

Graen, koji je začetnik ovog modela vođenja, pretpostavlja da rukovoditelj treba razvijati odnos sa svakim svojim zaposlenikom kao „vertikalnu dijadu“. Vertikalna dijada sastoji se od delegiranja zadataka. Posljedicu delegiranja vidi u jačanju osjećaja pripadnosti grupi i tvrdi da je stil povezan s povećanjem radnog učinka i zadovoljstva poslom (Miljković, 2006.,23).

Delegiranje (engl. *delegation*) je postupak u kojem jedna osoba, primjerice voditelj, prenosi zaduženja na drugu osobu, obično na nižu razinu. U odgojno- obrazovnim ustanovama delegiranje ravnatelja povezujemo s njegovim odlukama o tome koje će zadatke prenjeti na druge osobe a koje će zadatke obaviti samostalno. Ravnatelj „ovlašćuje“ osobu da djeluje u njegovo ime, ali sva odgovornost i dalje pripada ravnatelju.

3.3.4. Timsko vođenje i vođenje odgojno- obrazovnih ustanova

Timska organizacijska struktura moderniji je tip organizacijske strukture. Najvažnije mjesto u timskoj organizacijskoj strukturi imaju timovi, njihovim nastankom u organizaciju se unosi

dinamika. Timska organizacija briše rigidnost klasičnih struktura, putem nje nestaju granice organizacije te organizacija postaje fleksibilnija i plića. (Sikavica i Novak, 1999.).

Da bi tim opravdao svoje postojanje on mora biti efikasan. Parker (1990.) iznosi *Model timske efikasnosti* u kojem kroz dvanaest točaka opisuje što sve jedan tim mora imati kako bi bio efikasan. Prva točka je jasna svrha. Svrha je bitna u svakom aspektu našeg postojanja pa je tako bitna i u radu kojeg obavljamo. Tako Katzenbach i Smith (1993.) spominju kako najbolji timovi investiraju iznimno puno vremena i napora u oblikovanje svrhe, kako pojedinačne tako i kolektivne. Ovdje se podrazumijeva da tim koji nema svrhu, kao ni članovi tima koji ne vide svrhu u onome što rade neće raditi efikasno niti će pružati svoj maksimum jer ih taj obavljeni posao ne ispunjava na način na koji oni to žele. Nakon svrhe slijedi neformalnost. Opuštena komunikacija bez straha dovodi do većeg zadovoljstva, pada tenzija i uživanja u svakodnevnom poslu. (Parker, 1990.). Ako se na posao ili u tim dolazi sa velikom distancom prema svojim kolegama i vođom stvara se hladna atmosfera u kojoj može doći do odbacivanja određenog člana tima. Opuštenom komunikacijom i razmjenom mišljenja i ideja, čak i ako su one nevezane za posao smanjuju se tenzije i konstruira se povezanost između svih članova tima. Treća stavka je sudjelovanje. Ne želi baš svatko biti involviran unutar određene grupe ljudi, no ako tim želi biti efikasan, svi moraju biti potaknuti na sudjelovanje i raspravu, bilo verbalnu ili neverbalnu. (Parker, 1990.) Bez sudjelovanja jednog ili više članova tima u razgovorima ili obavljanja određenog zadatka tim ne može biti efikasan te samim time ne može davati dodatnu vrijednost. Usko vezano za participaciju unutar tima i timske sastanke je slušanje. „Provodimo gotovo polovicu naše komunikacije slušajući, ali malo ljudi se uistinu trudi biti bolji slušatelj.“ (Kline, 1996.). Postoji razlika između aktivnog i pasivnog slušanja. Unutar tima, a posebno za vrijeme 4 sastanaka, treba težiti da slušanje bude aktivno te izazvati međusobni interes između osobe koja govori i slušatelja. Aktivno slušanje ne može proizvesti negativne rezultate već samo može povećati osjećaj međusobnog razumijevanja i zainteresiranosti što u konačnici dovodi do veće efikasnosti tima. Peta točka modela je civilizirano neslaganje. Ono podrazumijeva da se u modernoj organizaciji ne pokušava izbjeći sukob već se sukob traži jer on često dovodi do novih pogleda, saznanja i rješenja određenog problema. Ako su vođa i članovi tima dovoljno inteligentni da mogu prihvatiti vlastite greške na koje im ostali članovi ukažu, iz njih mogu samo učiti i osobno se razvijati što ponovo dovodi do pozitivnih efekata za timove. Za dolazak do cilja bitan je konsenzus. „Za konsenzus je potrebno jedinstvo ali ne i jednoglasnost.“ (Parker, 1990.). Uvijek će biti različitih gledišta i neslaganja, no kroz

razgovor i postizanje konsenzusa svi članovi tima se obvezuju da se slažu sa odlukom te da će pokušati ispoštovati donesenu odluku. Sedma točka modela je otvorena komunikacija i povjerenje. U studiji Kaya i Chrisophela (1995.) pokazano je da otvorena komunikacija vođa korelira sa motivacijom zaposlenika dok je u studiji Al-Omarija, Qablana i Khasawneha (2008.) dokazano da zaposlenici prema kojima se otvoreno komunicira imaju izrazito visoku tendenciju ostanka na sadašnjem poslu. Kroz otvorenu komunikaciju gradi se povjerenje a kroz povjerenje grade se i bolji odnosi. Jasne uloge i zadaci također su bitan dio modela efikasnosti. Odgovornost je vođe osigurati da članovi tima raspravljaju o ciljevima i prioritetima projekta. (Barczak, McDonough i Athanassiou, 2006.). Jasne uloge i zadaci pomažu u razumijevanju zadatka koji se mora obaviti. Ako su uloge i zadaci podijeljeni na efikasan način, odnosno na način da svaki član tima razumije svoj posao, tada će se projekt ili zadatak na kojem se radi nesmetano odvijati pritom štedeći vrijeme članova tima i novac koji je poduzeće uložilo. Sljedeća točka je zajedničko vodstvo. „Vodstvo se s vremena na vrijeme prebacuje među članovima, ovisno o potrebama grupe i vještinama članova.“ (Parker, 1990.). Iako svaki tim ima formalnog vođu, taj vođa ne može biti najobrazovaniji i najvještiji u svakom zadatku. Moguće je da se na određenim projektima vodstvo prebaci na drugog člana tima koji ima veća tehnička znanja potrebna za rješavanje zadatka. Bitno je da među članovima tima nema netrepeljivosti, ljubomore, straha i ostalih negativnih osjećaja koji mogu iznimno loše utjecati na koheziju samog tima. Deseta stavka modela su vanjski odnosi. Iako je primarni cilj održati koheziju grupe, članovi tima moraju održavati vanjske odnose sa dioničarima, kupcima i drugim organizacijskim funkcijama u poduzeću kako bi dobili detaljne informacije o onome što se od njih traži. Tim ne može samo „živjeti“ u svom mikrosvijetu već mora shvatiti da zadatak koji obavljaju utječe na niz drugih grupa ljudi bez kojih tim možda nebi ni postojao. Zbog toga je njegovanje vanjskih odnosa jedna od glavnih stavki za efikasnost tima. Predposljednja točka je raznolikost stilova. Do nje dolazi zbog različitih osobina pojedinog člana tima, a u multikulturalnim timovima i zbog različitih kultura. Svaki stil ima pozitivne i negativne strane zbog čega je presudno da se od svakog stila izvuče ono najbolje. Raznolikost u stilovima donosi samo pozitivne stvari i otvara nove poglede na posao i svijet oko nas. Model završava elementom samoprocjene. Samoprocjena je poznata stavka svakog posla koji se obavlja u timovima. Ona mora biti periodična, procjenjivati se ne smije samo na kraju projekta već nakon svakog većeg zacrtanog cilja. Najvažnija stavka samoprocjene je propitkivanje dosadašnjeg rada i poboljšanje svih nedostataka.

1. Jasna svrha	Vizija, misija, cilj i zadatak tima je definiran i prihvaćen
2. neformalnost	Poslovna klima je neformalna, opuštена, bez tenzija
3. sudjelovanje	Mnogo se raspravlja i svi su potaknuti sudjelovati
4. slušanje	Članovi koriste učinkovite tehnike slušanja, ispituju, parafraziraju i sažimaju
5. civilizirano neslaganje	Postoji neslaganje, no tim je komforan s tim, ne potiskuju sukobe
6. konsenzus	Cilj je bitan, ali ne nužno i jednoglasno slaganje kroz otvorenu raspravu o idejama
7. otvorena komunikacija i povjerenje	Članovi tima slobodno mogu izraziti svoja mišljenja o zadatku i radu u grupi; komunikacija se odvija i izvan sastanka
8. jasne uloge i zadaci	Postoje jasna očekivanja za svakog člana, posao je jasno raspoređen
9. zajedničko vodstvo	Iako tim ima formalnog vođu, vodstvo se može mijenjati u određenim okolnostima
10. vanjski odnosi	Tim provodi vrijeme gradeći odnose sa drugim bitnim članovima organizacije
11. raznolikost stilova	Tim ima širok spektar timskih igrača
12. samoprocjena	Povremena zaustavljanja u radu kako bi se ispitala funkcionalnost

Tablica br. 4: karakteristike efikasnog tima (G.M. Parker, 1990.)

Timovi su grupe u organizaciji sastavljene od nezavisnih članova koji dijele iste ciljeve i koji moraju koordinirati svoje aktivnosti da bi postigle cilj- timovi kvalitete, timovi unapređivanja i sl. (Seme Stojnović, Hitrec, 2014., 39).

Studije kroz niz godina naglašavaju važnost uloge voditelja tima koji osigurava da tim ide u željenom pravcu i ostvaruje unaprijed dogovorene ciljeve.

Dvije najvažnije funkcije učinkovitosti tima svakako su ostvarivanje zadataka i razvoj timova (Hitrec i sur., 2009., 60- 61).

Istraživanjem koje su proveli LaFasto i Larson (2001.) nad 600 timova i 6000 članova utvrdili su da efektivni vođe posjeduju sljedeće karakteristike:

→drže tim fokusiranim na ciljeve

→održavaju suradničko ozračje

→grade samostalnost i povjerenje među članovima

→demonstriraju tehničku kompetentnost

→ističu prioritete

→upravljaju izvođenjem posla k izvrsnosti i kompariraju rezultate s dogovorenim kriterijima izvrsnosti- što je jako važno za zdravlje i efektivnost tima (Seme Stojnović, Hitrec, 2014., 40).

3.4. Vođenje tima u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje

Ravnatelj predškolske ustanove mora posjedovati stručno - pedagoške kompetencije, kompetencije u području međuljudskih odnosa, organizacijsko - razvojne, upravno - administrativne i radno - izvršne.

Najvažnije kompetencije ravnatelja predškolskih ustanova su: osobna i profesionalna svijest o sebi; poznavanje razvoja djeteta; sposobnost izrade programa rada; znanja iz organizacijske teorije i stilova vođenja; poznavanje zakona i financijskog poslovanja; vještine za suradnju s roditeljima i zajednicom i odnose s javnošću; osposobljenost za istraživanje (Seme Stojnović, Hitrec, 2014).

Kompetencije ravnatelja su skup znanja, vještina, stavova i individualnih karakteristika (Špiljak i Modrić, 2009). Iveković (2006, prema Špiljak i Modrić, 2009) ističe kako se kompetencije ravnatelja ogledaju u njegovoj spremnosti i sposobnosti za uspješno obavljenim rukovodnim poslovima. Prema Staničiću (2006, prema Špiljak i Modrić, 2009:134), „uspješnost ravnatelja određena je s pet ključnih kompetencija:

Osobna kompetencija: karakteristična značajka doživljavanja, ponašanja i reagiranja ravnatelja (iskrenost, dosljednost, komunikativnost, pristupačnost, povjerenje i sl.),

Razvojna kompetencija: omogućava ravnatelju uspješno vođenje stručno-pedagoškog razvoja i poslovanja škole (jasnoća vizije razvoja škole, uvođenje inovacija u pedagoški rad, primjenu informatičke tehnologije i sl.),

Stručna kompetencija: uključuje pedagoška, didaktička i druga stručna znanja potrebna za optimalno vođenje odgojno-obrazovnog procesa (poznavanje programa didaktičkih načela rada, poznavanje planiranja i programiranja, razumijevanje organizacije pedagoškog rada, znanje vrednovanja postignuća nastavnika i sl.),

Socijalna kompetencija: odnosi se na znanja i sposobnosti ravnatelja u području međuljudskih odnosa (poznavanje zakonitosti ljudskih odnosa, umijeće motiviranja zaposlenih, sudjelovanje u rješavanju sukoba, umijeće demokratskog vođenja i sl.),

Akcijska kompetencija: ponajprije se odnosi na praktično djelovanje (aktivnosti) ravnatelja u školi i njezinu okruženju (otvorenost u radu s nastavnicima i suradnicima, slušanje i savjetodavno pomaganje u radu, stvaranje uvjeta i otklanjanje prepreka, isticanje rezultata vrijednih pojedinaca i sl.)“

Važne osobine koje bi ravnatelji predškolskih ustanova trebali imati su: optimizam, izdržljivost, predanost, prilagodljivost, originalnost, odgovornost i vjeru u sebe. Oni su ključne osobe za oblikovanje kulture i atmosfere u ustanovi te u istvarenju njezinih ciljeva i vizija.

U konačnici, ravnatelji su lideri u obrazovnom sektoru i njihova sposobnost da inspiriraju, motiviraju i usmjere svoju ustanovu ključna je za ostvarivanje visokih standarda u odgoju i obrazovanju. Njihove osobine i pristup igraju ključnu ulogu u stvaranju povoljnog okruženja za učenje i razvoj djece i mladih.

Vođenje se definira i kao usklađivanje rada i utjecaja na odgojno-obrazovno osoblje sa svrhom da se optimalno ostvare ciljevi odgojno-obrazovnog procesa. U predškolskim ustanovama isto tako postoje stilovi vođenja:

1. radoholičarski – stil koji naglašava i na prvo mjesto stavlja radne rezultate;
2. prijateljski – naglasak je na moralu i odnosima;
3. motivacijski – ističe važnost i radnih rezultata i međuljudskih odnosa;
4. stil antivođe – manja pozornost se posvećuje kontroli rada i odnosa, ali to ne znači uvijek nebrigu, nego poticanje samostalnosti (Seme Stojnović, Hitrec, 2014).

Jedna od ključnih stavaka unaprjeđivanja rada ravnatelja svakako su stručna usavršavanja.

Teme stručnih usavršavanja ravnatelja u Republici Hrvatskoj dobivaju iz Agencije za odgoj i obrazovanje i godišnjih planova i programa svojih ustanova. Neke od tema mogu biti: timsko vođenje ili timsko planiranje, delegiranje, kurikulum Vrtića, upravljanje promjenama, reflektivna praksa / reflektivni praktičar, suvremeno vođenje, samovrednovanje ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Od novijih tema stručnog usavršavanja za ravnatelje su sudjelovanje u EU projektima (npr. Erasmus) te pisanje programa za Europske fondove.

Ravnatelj koji je spreman na timski rad i timsko vođenje ustanove trebao bi svojim primjerom pokazati ostalima važnost timskog rada uvažavajući različitosti, konstruktivne prijedloge a sve u cilju unaprjeđenja ustanove u kojoj djeluje za dobrobit djece odnosno krajnjih korisnika.



Slika br. 4: Timski rad (preuzeto s clipart - library.com)

4. KOMUNIKACIJA

Dio svakog timskog procesa je timska komunikacija. Bez određenog minimuma kvalitete timske komunikacije nezamisliv je kvalitetan, kreativan timski rad. On i nije ništa drugo nego timska komunikacija. Timska komunikacija je temelj timskog rada, timskog stvaralaštva i timske sinteze (Brajša, Stakić 1991., 39).

Svaki tim sastavljen je od pojedinaca koji imaju različite vrijednosne sustave, karaktere, sposobnosti i prioritete a samim time i različite načine komuniciranja. Da bi se stvorila potreba za komunikacijom potrebno je povjerenje, međusobno uvažavanje, osjećaj pripadnosti, znanja i vještine te neustručavanje za postavljanjem pitanja i rješavanje eventualnih nedoumica. U današnje vrijeme, ljudi slušaju a sve manje „čuju“ sugovornika, odsutni su duhom ili slušaju samo iz pristojnosti.

U ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje velika se važnost pridaje komunikaciji koja se događa na mnogo razina i sve su podjednako važne- bilo da je to komunikacija između kolega, komunikacija sa članovima stručnog tima, ravnateljem ili drugim zaposlenim osobljem a ono što predstavlja poseban izazov za odgojitelje je komunikacija s roditeljima pa mnogi ravnatelji u suradnji sa članovima stručnog tima nude radionice za komunikaciju na kojima bi odgojitelji trebali naučiti kako dobro komunicirati s roditeljima.

Kada odgojitelj razgovara s roditeljem potrebno je:

- da shvati što je roditelj rekao
- pokazuje razumijevanje
- potakne roditelja da govori što više (zbog boljeg sagledavanja problema)
- izgradi odnos povjerenja
- gledati ga u oči
- postavljati pitanja i parafrazirati
- ne prekidati

Vrlo važan oblik komunikacije je onaj u kojem odgojitelj svakodnevno komunicira sa djecom i pri tome treba obratiti pozornost na obrasce ponašanja tijekom komuniciranja s djecom s obzirom da je on model po kojem djeca uče komunicirati (i ponašati se), jer veliki broj djece u

ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje pohađa desetosatni program (većinu svog dana provode s odgojiteljima).



Slika br. 5 : Timski rad djece na projektu

4.1. Komunikacijski stilovi

Svako uspješno razumijevanje timskog rada podrazumijeva i shvaćanje raznih komunikacijskih stilova. U tom kontekstu bitno je naglasiti da u timskom radu postoje različiti komunikacijski stilovi. Iako različiti, svaki od njih ima određene prednosti pa je zaključak da niti jedan od njih se ne može nazvati isključivo dobrim ili isključivo lošim.

Komunikacijski stil često predstavlja osobnost samog člana tima. U tom je smislu potrebno da svaki član tima razvije svoj komunikacijski stil koji je usklađen s vlastitim osobnim karakteristikama jer ukoliko nije tako komunikacija može gubiti na svojoj autentičnosti (Antolović, Bošković, 2017., 89).

Četiri su osnovna komunikacijska stila: asertivni, agresivni, pasivni i pasivno-agresivni.

4.1.1. Asertivni komunikacijski stil

Ovakav komunikacijski stil je najefektivniji i najzdraviji način komuniciranja u kojem se postiže cilj bez povređivanja druge osobe, jasno se izražavaju stavovi te osoba koja komunicira ovim stilom preuzima odgovornost za vlastite postupke i riječi (Antolović, Bošković, 2017.).

Niz je neverbalnih znakova u asertivnom stilu: glas je umjerene brzine i glasnoće, položaj tijela je uspravan, otvorenih dlanova i ruku te se poštuje privatan prostor sugovornika, umjerenog kontakta očiju.

Sugovornici cijene osobu koja priča takvim stilom, poštuju njezino mišljenje te se osjećaju uvaženo i poštovano.

4.1.2. Agresivni komunikacijski stil

Ovaj stil je karakterističan za osobe koje žele ostvarenje vlastitih potreba pod svaku cijenu, čak i na tuđu štetu. U ovakvom se stilu poruka, iako može biti ispravna, često gubi jer su sugovornici fokusirani na ton glasa osobe koja priča

Karakteristike agresivnog stila su naglo i neprijateljsko ponašanje, neuvažavanje sugovornika a osobe su često nepredvidive i eksplozivne, glasno i ubrzano pričaju, nagnuti su prema sugovorniku dajući time „osjećaj superiornosti“, rade velike zamahe rukama, često upiru prstom, stišću šake.

Sugovornici se pak povlače ili se zauzimaju za sebe, poniženi su ponekad i ljutiti te nemaju povjerenja (Antolović, Bošković, 2017.).

4.1.3. Pasivni komunikacijski stil

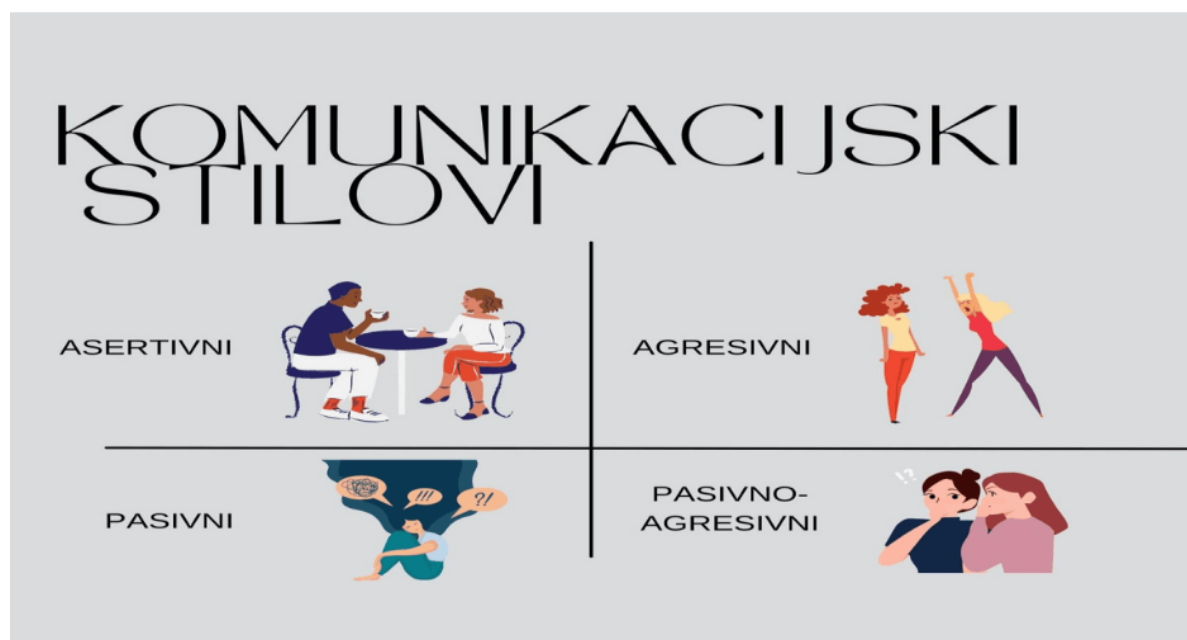
Osobe koje se koriste ovakvim stilom često se ponašaju da su potrebe drugih važnije od njihovih, često se ispričavaju, opravdavaju, izbjegavaju bilo kakav sukob ili raspravu te s teškoćom preuzimaju odgovornost i ne izražavaju vlastite stavove umanjujući tako svoj uspjeh. Glas im je tih, koriste kratke rečenice ili se suzdržavaju od priče, izbjegavaju kontakt očima, imaju nesigurno držanje tijela popraćeno trljanjem dlanova, dodirivanjem vlastitoga lica (Antolović, Bošković, 2017.).

4.1.4. Pasivno- agresivni komunikacijski stil

Osobe koje se služe ovakvim stilom naizgled su pasivne, mirne pa čak i hladnokrvne, dok svoj bijes ili nezadovoljstvo iskaljuju na indirektan način. Takve osobe su indirektno agresivne, sarkastične, cinične, nepouzdana te često drugima govore iza leđa.

Glas im je pretjerano umiljat, često lažan s podsmjehujućim tonom. Previše su bliski, ulazeći u privatni prostor druge osobe jer im je cilj svidjeti se i iznuditi korisne informacije, izbjegavaju kontakt očima koji bi mogao odati njihovu neiskrenost.

Sugovornici se često osjećaju zbunjeno, nepovjerljivo i nelagodno (Antolović, Bošković, 2017.).



Slika br. 6: Komunikacijski stilovi (preuzeto s izvrsnost.hr)

4.2. Vrste komunikacije

Postoje različiti oblici komunikacije koji su u psihologijskom obrascu obično opisani prema tri glave dimenzije: sadržaju, formi i cilju. Zajedno, sadržaj komunikacije i forma kreiraju poruke koje se šalju prema cilju. Cilj može biti sam čovjek, druga osoba ili drugi entitet poput grupe, organizacije ili društva.

Uzimajući u obzir navedene dimenzije kreiranja komunikacijskog puta, komunikaciju možemo gledati kao:

- verbalnu komunikaciju
- neverbalnu komunikaciju
- interpersonalnu komunikaciju
- grupnu komunikaciju
- javnu komunikaciju
- masovnu komunikaciju
- aktivno slušanje
- telekomunikaciju
- računalno
- posredovanu komunikaciju (Čerepinko, 2012.).

S obzirom na temu diplomskog rada i ranije napisano glavni osvrt biti će na verbalnu i neverbalnu komunikaciju.

4.2.1. Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija je oblik komunikacije na koji prvi put pomislimo da je riječ o komunikaciji. Susrećemo je u svakodnevnom radu, u slobodnom vremenu, u medijima te drugim izvorima znanja i informiranja (Pease, 2007). Verbalna komunikacija odnosi se na razgovore u kojima je izgovorena riječ glavni kod komunikacije i ona ima mnogo prednosti nad ostalim oblicima. Jedna od tih prednosti je da ljudi putem razgovora, pitanja i odgovora mogu primiti povratnu informaciju i procijeniti jesu li sugovornici razumjeli. Uobičajeni kanali kojima se prenosi usmena komunikacija su telefon, video, televizija, radio, zvuk na internetu, razgovor licem u lice (Rouse i Rouse, 2005). Dijeli se na verbalnu pisanu komunikaciju i verbalnu usmenu komunikaciju. Verbalna pisana komunikacija omogućava zapise za budućnost. Obuhvaća pisma, dopise, izvještaje, formulare, i druge dokumente koji se koriste za informiranje. Prednost ove komunikacije je u tome što se jedna poruka može prenijeti većem

broju ljudi, za veoma kratko vrijeme. A jedan od nedostataka je u tome što može doći do problema oko čuvanja i korištenja tih zapisa, pisama, formulara, i drugih dokumenata. Verbalna usmena komunikacija je dio naše svakodnevne komunikacije. Sastoji se od svih govornih informacija, i to je najomiljenija vrsta komunikacije među ljudima. Veoma bitna karakteristika ove komunikacije je u tome što je ona trajna, tj. dugovječna. I podrazumijeva par pravila, a to je da budemo ljubazni, iskreni slušatelji, i da ostavimo dobar dojam. Bitno je zapamtiti ime sugovornika i biti aktivan slušatelj (Bakić-Tomić, 2012).

4.2.2. Neverbalna komunikacija

„Neverbalna komunikacija, govor tijela, kinezička, analogna komunikacija vrlo je važan i neizostavan dio cjelokupnog našeg komuniciranja s drugima. Nju čine ponašanje tijela (držanje, usmjerenost i pokreti tijela pri sjedenju, stajanju, hodanju i ležanju), mimika (čela, obraza, brade, obrva, usta), očni kontakt (pogled, zjenice, očni mišići), govorno ponašanje (brzina, ritam, jačina i boja glasa, artikulacija, melodija, jasnoća, smijanje, glasovi bez verbalnih sadržaja), gestikulacija (govor ruku, velike i male geste, radnje), dodirivanje, odijevanje, prostorno ponašanje (intimna, osobna, društvena i javna zona razmaka), vremensko ponašanje (intimno, osobno, društveno i javno vrijeme za kontakte), vanjski kontekst (vanjske okolnosti za vrijeme komuniciranja)“ (Brajša, 1993., 32). „Neverbalna komunikacija potvrđuje, negira, mijenja i vrednuje značenje izgovorenog. Otkriva osobnost onoga s kim razgovaramo, definira odnose i stavove u toku razgovora, te određuje stupanj utjecaja i djelotvornosti izgovorene poruke“ (Brajša, 1993., 34).

Kretnje i položaj tijela obično uključuju geste, pokrete tijela (udova, ruku, glave, stopala i nogu), izraze lica (osmijehe), pokrete očiju (treptanje, usmjeravanje i trajanje pogleda, te širenje zjenice) i držanje tijela. Nabiranje čela, povijanje ramena i naginjanje glave smatraju se tjelesnim pokretima i pozicioniranjem. Konkretno, glavna su područja geste, držanje tijela, dodirivanje, izrazi lica i usmjeravanje pogleda (Hall, Knapp, 2010.).

5. ISTRAŽIVANJE

5.1. Metodologija istraživanja

5.1.1. Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati zaposlenike odgojno- obrazovnih ustanova, odnosno dječjih vrtića o važnosti timskoga rada u istima.

5.1.2. Sudionici istraživanja

U istraživanju su sudjelovali zaposlenici dječjih vrtića, što gradskih što privatnih – ravnatelji, odgojitelji, članovi stručnog tima te svi ostali zaposlenici. Sveukupno je anketi pristupio 91 ispitanik.

5.1.3. Instrument istraživanja

Za potrebe istraživanja korišten je Google obrazac, odnosno anketni upitnik pod naslovom „*Važnost timskog rada u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje*“. Istraživanje je provedeno putem Whatsapp grupa unutar dječjih vrtića, poštujući pritom prava o zaštiti osobnih podataka.

5.1.4. Postupak istraživanja

Istraživanje je provedeno u razdoblju od dva tjedna, u mjesecu lipnju 2023.godine. Prije samog istraživanja ispitanici su dobili detaljne upute o svrsi anketnog upitnika te o poštivanju privatnosti njihovih podataka. Upitnik je bio anoniman te se sastojao od 13 pitanja. Prvo pitanje bilo je postavljeno za dobivanje demografskih podataka, drugih šest pitanja bilo je vezano uz rad u vrtićima, godine staža te napredovanje u struci, a ostalih šest pitanja bilo je vezano uz timski rad.

5.1.5. Obrada podataka

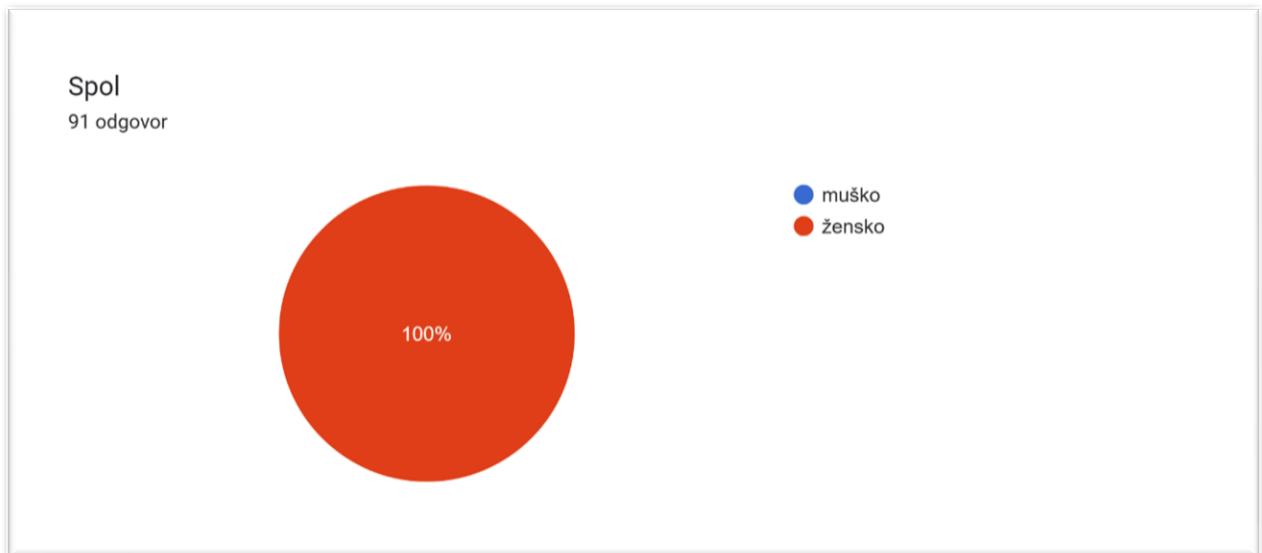
Obrada podataka rezultata izvršena je pomoću programa Microsoft Excel (program za rad proračunskih tablica).

5.2. Rezultati istraživanja

5.2.1. Analiza rezultata

Prvo pitanje : „Spol“

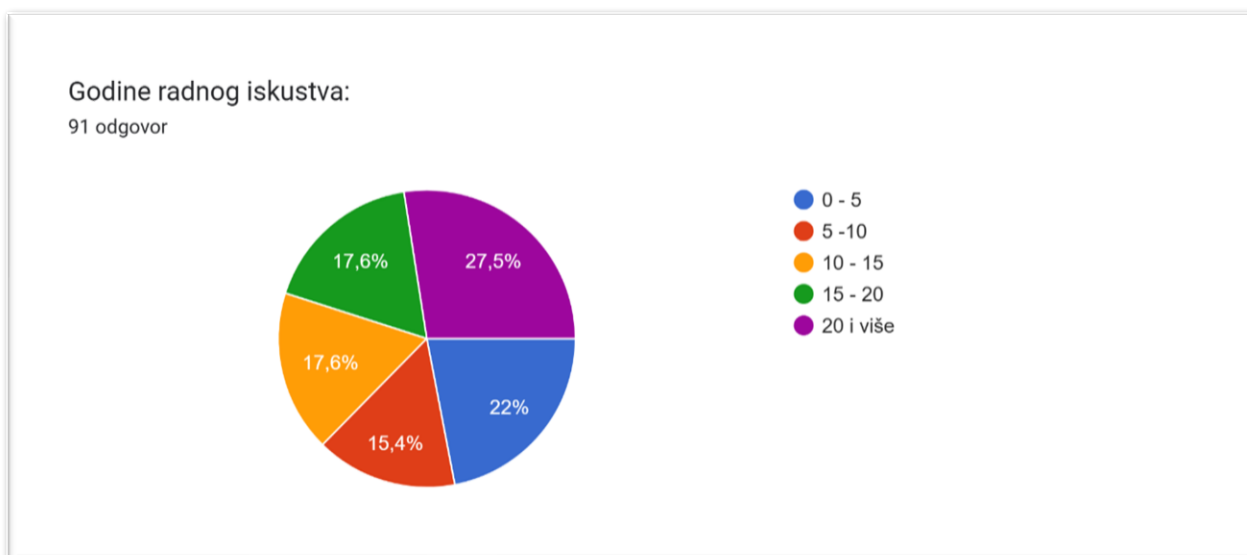
Svi ispitanici, njih 91 su žene (100%).



Grafikon 1: Spol ispitanika

Drugo pitanje: „*Godine radnog iskustva*“

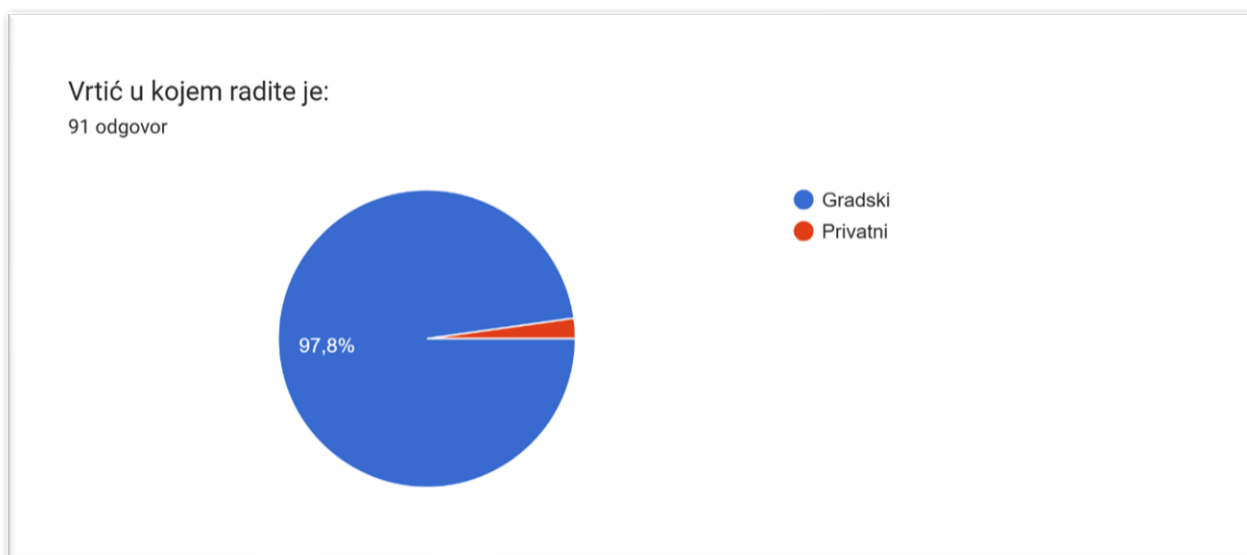
Najveći broj ispitanika (27,5%) ima 20 i više godina iskustva, nakon njih slijede ispitanici sa 15 do 20 godina radnog iskustva (17,6%), a isti postotak (17,6%) imaju ispitanici sa 10 do 15 godina radnog iskustva. Ispitanika sa 5 do 10 godina radnog iskustva ima 15,4%, dok onih sa do 5 godina radnog iskustva ima 22%.



Grafikon 2. Postotak ispitanika sa godinama radnog staža

Treće pitanje: „Vrtić u kojem radite je“

Treće se pitanje odnosilo na osnivača dječjeg vrtića u kojem ispitanici rade. Bili su ponuđeni odgovori: gradski vrtić i privatni vrtić. U gradskom vrtiću radi 89 ispitanika odnosno njih 97,8%, dok dva ispitanika rade u privatnim vrtićima, odnosno njih 2,2%.

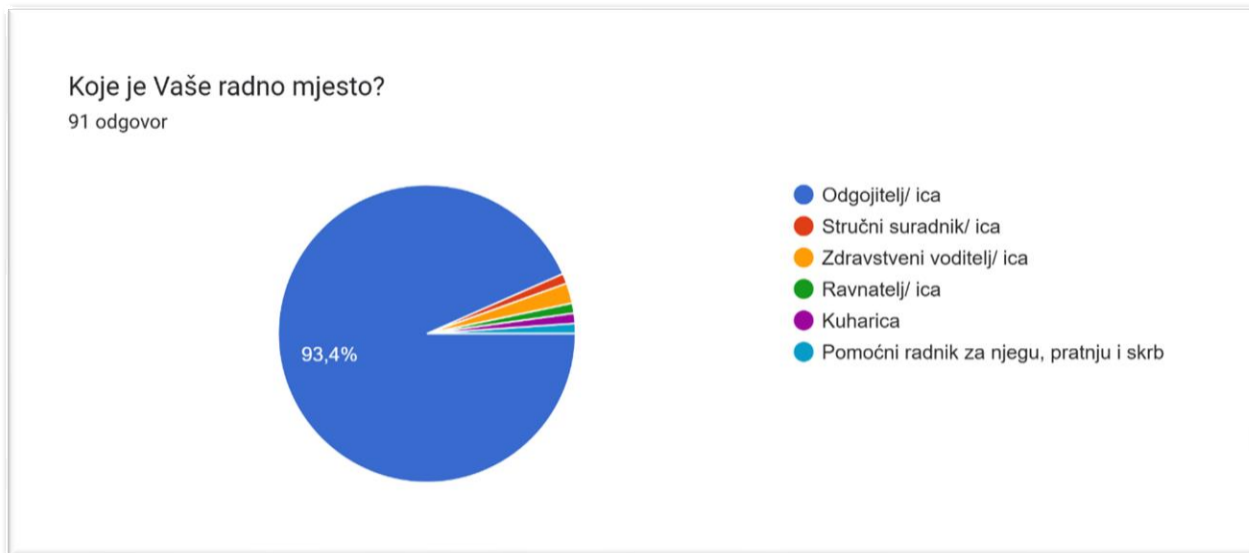


Grafikon 3. Postotak ispitanika radnog mjesta prema osnivaču

Četvrto pitanje: „Koje je Vaše radno mjesto?“

Na ovo je pitanje odgovorilo najviše ispitanika koji rade na radnom mjestu odgojitelj/ice (93,4%), dok je na isto pitanje u jednakoj mjeri odgovorio jedan ravnatelj/ica (1,1%), jedan

stručni suradnik/ ica (1,1%), dva zdravstvena voditelja (2,2%), a pod ostalo odgovorili su jedna kuharica(1,1%) i pomoćni radnik za njegu, pratnju i skrb (1,1%).



Grafikon 4. Postotak ispitanika prema radnom mjestu

Peto pitanje: „Ako ste na prošlo pitanje odgovorili "stručni suradnik/ ica" molim Vas obilježite:“

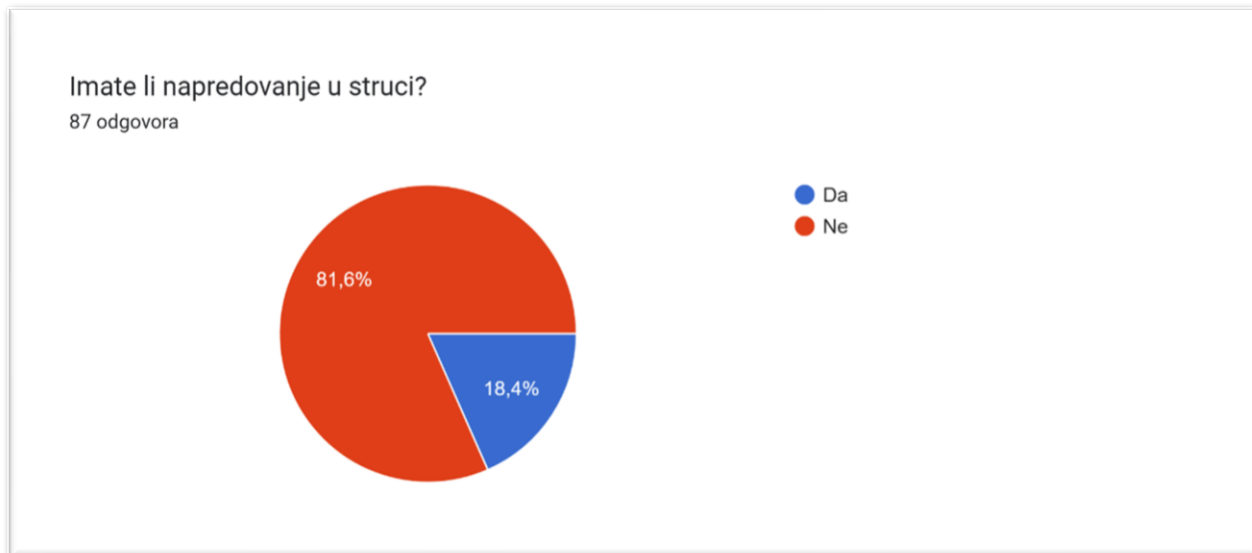
Prema ispunjenoj anketi istu je ispunio samo jedan stručni suradnik koji je zaposlen na radnom mjestu psihologa/inje.



Grafikon 5. Postotak ispitanika na radnom mjestu stručni suradnik/ ica

Šesto pitanje: „Imate li napredovanje u struci?“

Na ovo je pitanje odgovorilo 87 ispitanika. Ispitanika koji imaju napredovanje u struci ima 16 (18,4%), dok njih 71 (81,6%) nema napredovanje u struci.



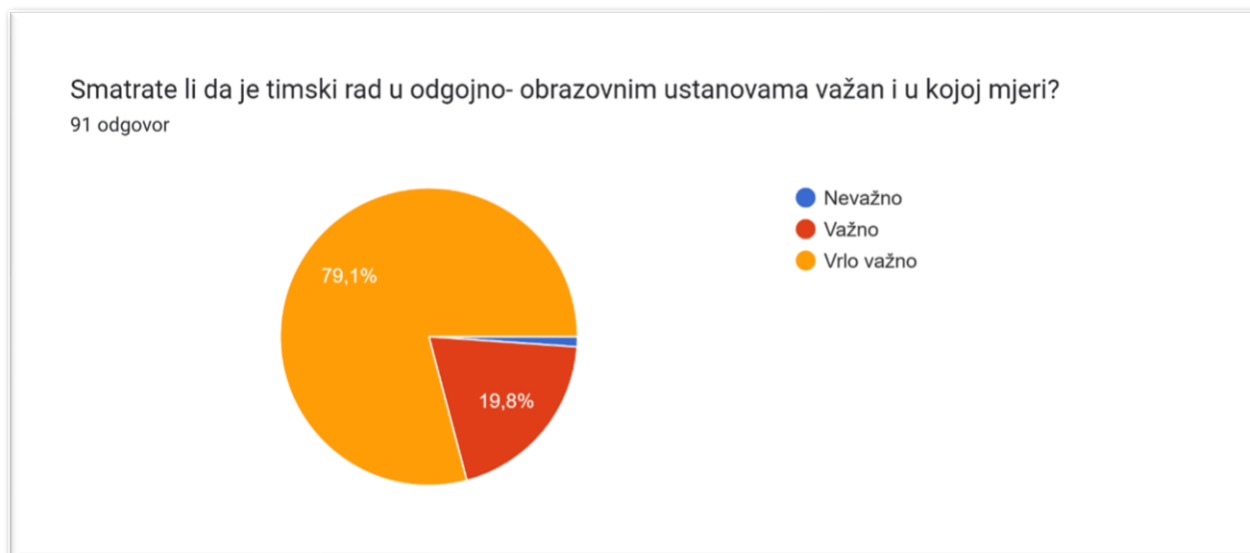
Grafikon 6. Postotak ispitanika s napredovanjem u struci

Sedmo pitanje: „Ako ste na prethodno pitanje odgovorili sa "DA" molim Vas napište svoju titulu:“

Na ovo je pitanje odgovorilo 16 ispitanika. Njih 6 su odgojitelji- mentori, 5 je odgojitelja-savjetnika, jedan je ravnatelj, 3 su sveučilišna magistra ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja dok je jedan sveučilišni prvostupnik ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja.

Osmo pitanje: „Smatrate li da je timski rad u odgojno- obrazovnim ustanovama važan i u kojoj mjeri?“

Najveći broj ispitanika, njih 72 (79,1%) timski rad označilo je vrlo važnim, važnim ga je označilo 18 (19,8%) dok je samo jedan ispitanik (1,1%) označio timski rad nevažnim.



Grafikon 7. Postotak važnosti timskog rada

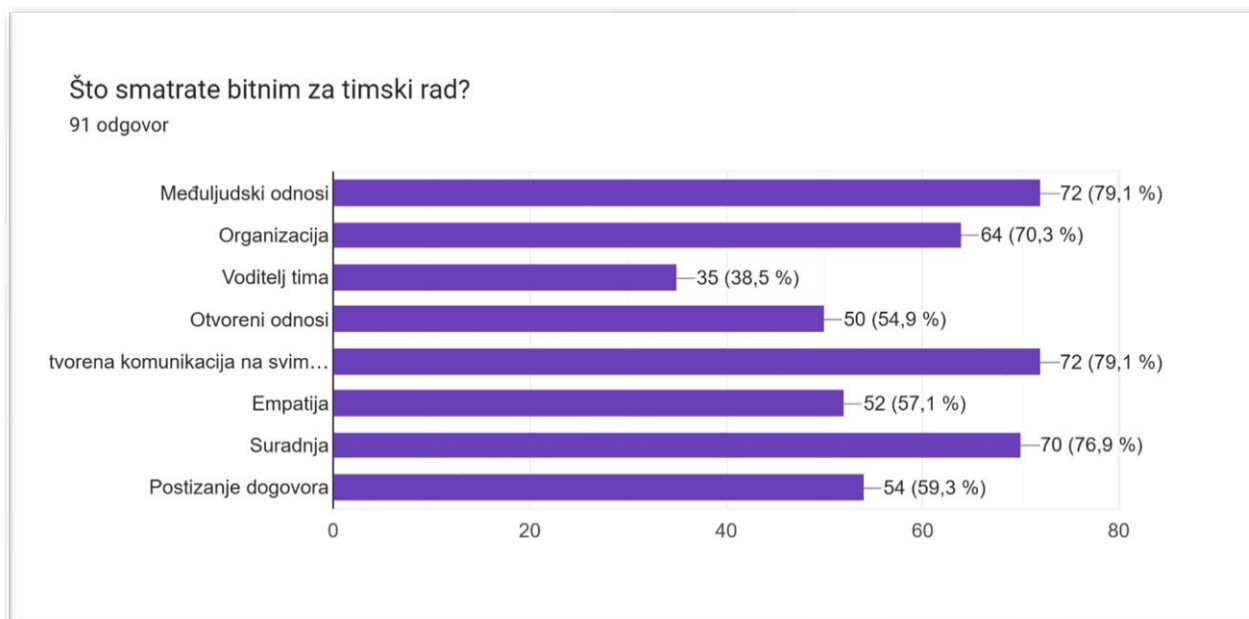
Deveto pitanje: „*Ako ste na prethodno pitanje odgovorili sa "NEVAŽNO", molim Vas obrazložite svoj odgovor:*“

Odgovor na ovo pitanje nije bilo obavezno, već opcija ukoliko se obilježi odgovor pod „nevažno“ – odgovor je glasilo timski rad nije bitan.

Deseto pitanje: „*Što smatrate bitnim za timski rad?*“

U desetom pitanju ispitanici su imali mogućnost višestrukog odgovora.

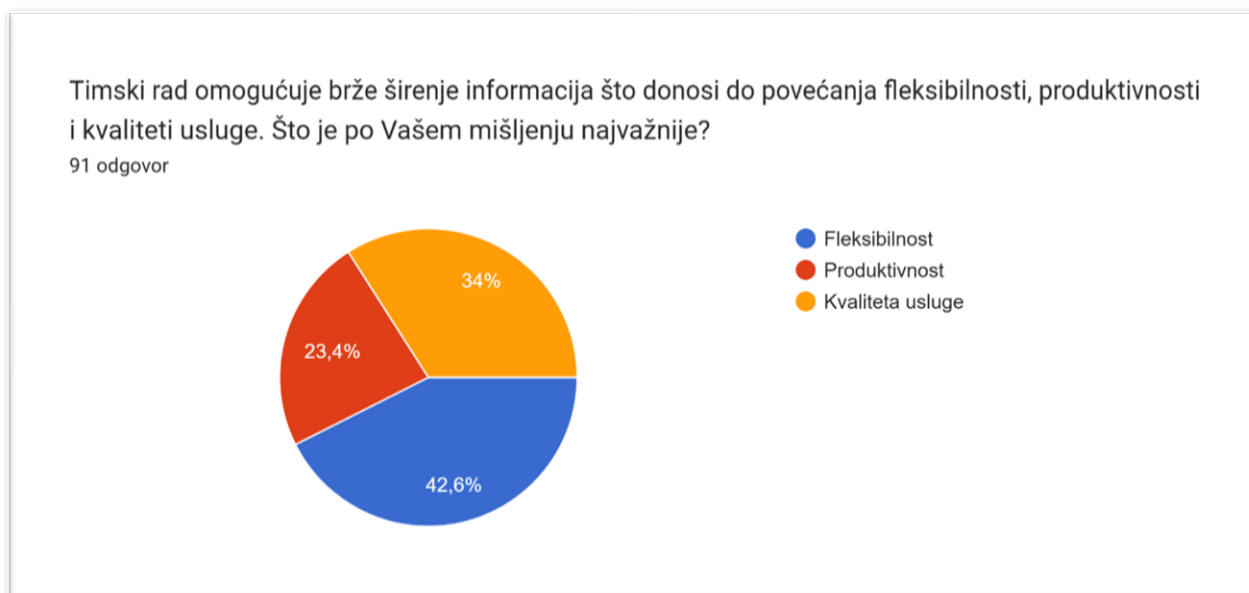
Među ispitanicima postoji raznolikost u odgovorima koji su čimbenici važni za timski rad. Tako su ispitanicima najvažniji i to u istoj mjeri međuljudski odnosi i otvorena komunikacija (79,1%), odmah nakon toga suradnja (76,9%), organizacija (70,3%), postizanje dogovora (59,3%), empatija (57,1%), otvoreni odnosi (54,9%) dok je važnost voditelja tima na posljednjem mjestu (38,5%).



Grafikon 8. Postotak čimbenika važnih za timski rad

Pitanje 11: *Timski rad omogućuje brže širenje informacija što donosi do povećanja fleksibilnosti, produktivnosti i kvaliteti usluge. Što je po Vašem mišljenju najvažnije?*

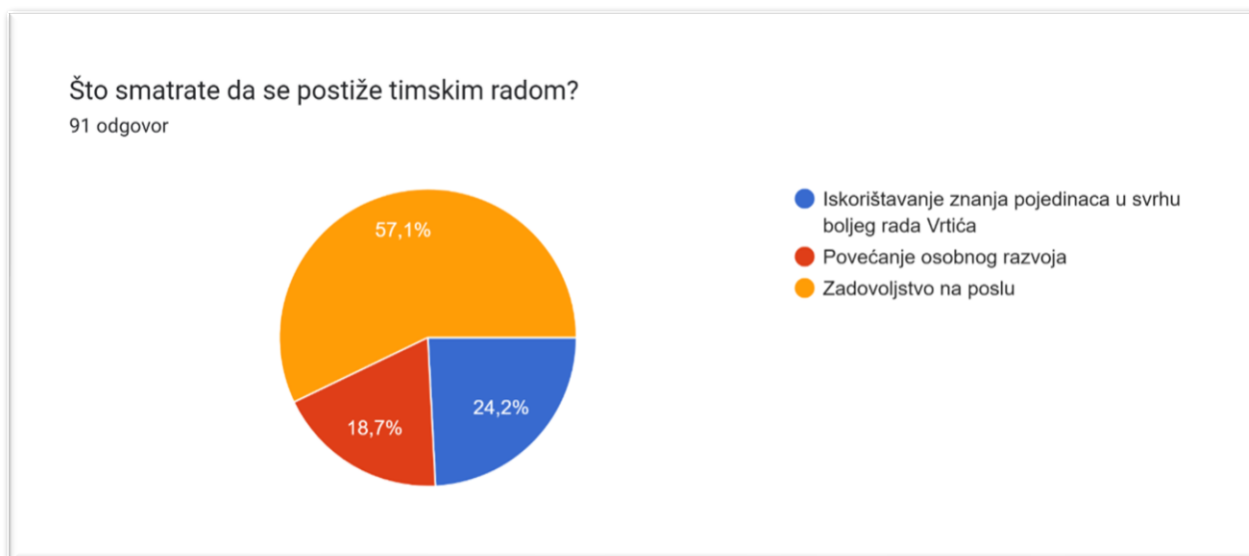
Ispitanici u ovom pitanju smatraju da je za timski rad najvažnija fleksibilnost (42,6%), nakon toga kvaliteta usluge (34%) te produktivnost (23,4%).



Grafikon 9. Postotak važnosti fleksibilnosti, produktivnosti i kvaliteti usluge među ispitanicima

Pitanje 12: „Što smatrate da se postiže timskim radom?“

57,1 % ispitanika smatra da se timskim radom postiže zadovoljstvo na poslu, dok njih 24,2% smatra da se timskim radom iskorištava znanje pojedinca u svrhu boljeg rada Vrtića. Povećanje osobnog razvoja kroz timski rad mišljenje je 18,7% ispitanika.



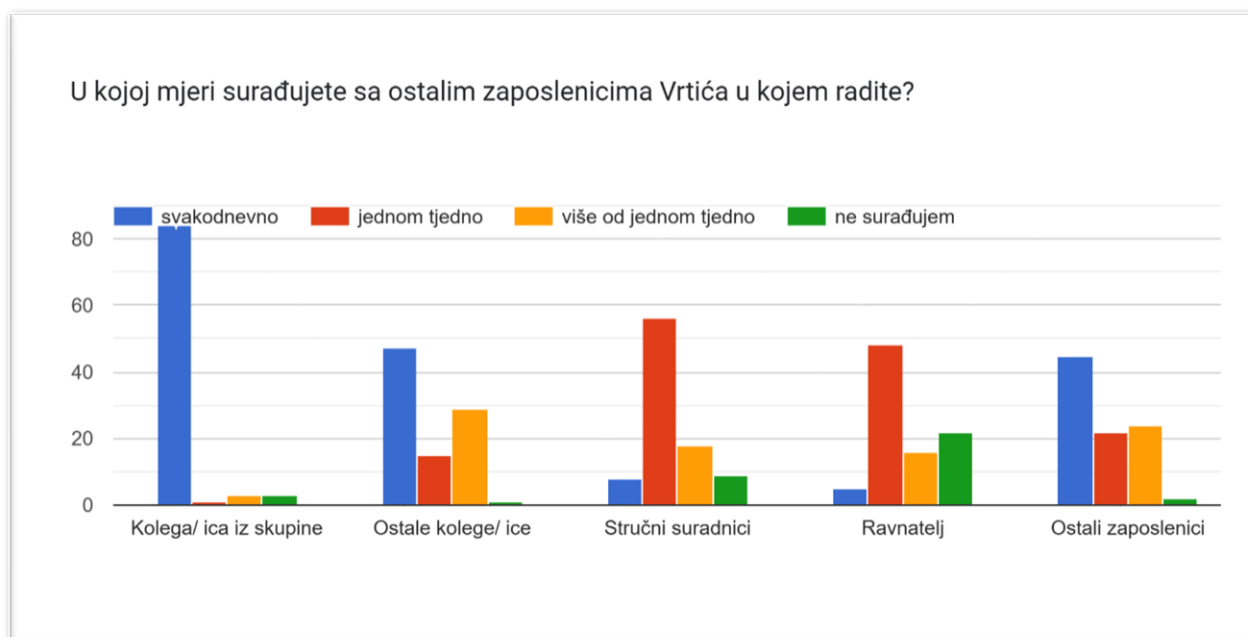
Grafikon 10. Postotak benefita timskog rada

Pitanje 13. „U kojoj mjeri surađujete sa ostalim zaposlenicima Vrtića u kojem radite?“

U ovom su pitanju ispitanici pomoću Likertove skale procjenjivali u kojoj mjeri, na tjednoj razini, surađuju s ostalim zaposlenicima Vrtića.

S tvrdnjom da na svakodnevnoj razini surađuju s kolegom/icom iz skupine složilo se 84 ispitanika, u manjoj količini surađuju na svakodnevnoj razini s kolegicama iz ostalih skupina, članovima stručnog tima, ravnateljkom, dok broj ponovno raste za svakodnevnu suradnju s ostalim zaposlenicima.

Veći broj ispitanika surađuje jednom tjedno s ravnateljkom i članovima stručnog tima. Manji broj ispitanika izjasnilo se da ne surađuje s ravnateljkom.



Grafikon 11. Suradnja između zaposlenika na tjednoj razini

6. REFLEKSIJA NA PROVEDENO ISTRAŽIVANJE

Tijekom izrade rada i proučavanja literature stiče se dojam da važnu ulogu u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje nosi ravnatelj, koji bi gledajući kroz sferu rada bio i voditelj tima (ako sve zaposlenike gledamo kao članove) što u istraživanju nije slučaj gdje su ispitanici voditelja tima uvrstili pri kraju, ne dajući mu pritom važnost u timskom radu. On bi kao nosioc, vođa tima trebao biti izrazito bitan- trebao bi biti motivator i inicijator, što se prema odgovorima iz ankete ne bi moglo isčitati.

Za očekivati je bilo da će sudionici na visoko mjesto za važnost timskog rada staviti međuljudske odnose i otvorenu komunikaciju, što se i u literaturi spominje.

Nadalje, ispitivanje je pokazalo da sudionici kao bitnu stavku koja se postiže timskim radom spominju osobno zadovoljstvo, a proučavanjem literature naglasak je na iskorištavanju znanja pojedinca u svrhu postizanja što boljih rezultata, ne umanjujući pritom važnost osobnog zadovoljstva i povećanje osobnog razvoja.

Također, bitno je spomenuti razliku koja je nalazi između istraživanja i literature, a ta je da je kvaliteta usluge manje bitna, a kroz rad se spominje važnost kvalitete rada i zadovoljstva krajnjih korisnika usluge.

Poražavajuća je činjenica da odgojitelji vrlo rijetko surađuju sa ravnateljima, što bi dalo naslutiti o stilu vođenja ustanove i nedostižnosti ravnatelja (koji su donedavno, većina njih, bili odgojitelji koji bi trebali poznavati problematiku rada).

7. ZAKLJUČAK

Kroz povijest pa sve do današnjeg dana razvilo se mnogo stilova i teorija vođenja a jedno je sigurno- niti jedan stil i teorija nisu savršeni - vođa bi trebao biti taj koji može uvidjeti što je u određenom trenutku organizaciji, u ovom slučaju dječjem vrtiću potrebno. No, ni vođa sam, bez dobrog tima ne može baš puno ostvariti u organizaciji, potrebna je kohabitacija svih zaposlenika da bi se stvorili uvjeti koji su potrebni za uspješno funkcioniranje i dobre rezultate.

Ono što se međutim događa, sušta je suprotnost teoriji. Postoji otpor prema timskom radu, mnogi ga doživljavaju negativno jer smatraju da se time iskorištavaju njihova znanja i potencijali a zauzvrat nisu nagrađeni. Mnogi ističu radionice timova u svojim vrtićima, dok samo neki vide prednost u tome- međusobnu razmjenu znanja i ideja, većina ih vidi kao samo još jednu u nizu obaveza van radnog vremena kao i trošenje vremena na pripremu za iste.

Timski pristup rada u Vrtiću još uvijek nije dovoljno istražen i vođama, u ovom slučaju ravnateljima ne daje odgovore kako reagirati u specifičnim situacijama, tako da se i u njemu nalazi nedostataka ali je kao takav najbližiji demokraciji, mogućnosti izražavanja, uvažavanja mišljenja, samim time i najbližiji je „kućnoj atmosferi“ gdje svi znaju svoju ulogu u timu.

Gledajući rezultate provedene ankete zanimljivo je to što ispitanici umanjuju važnost vođe tima, što se ne poklapa s teorijom, u teoriji je potpuno suprotno- vođa bi trebao biti važan, „kormilar broda“, a u anketi je stavljen na posljednje mjesto.

Poražavajući su podaci koji se odnose na napredovanja u struci, vođa bi trebao poticati ostale članove na cjeloživotno učenje i usavršavanje (uzimajući da je on kao vođa izabran kao najkompetentniji pojedinac a ne po drugim osnovama), kao i dio gdje zaposlenici ne surađuju s ravnateljom i članovima stručnog tima- kroz teoriju se preporuča suprotno, tj., ističe se važnost suradnje svih članova tima (ako vrtić gledamo kao cjelinu, odnosno tim, a rad u vrtiću, pružanje kvalitetne usluge kao cilj projekta). Čak iako je samo jedan sudionik ispitivanja označio da timski rad nije važan, bitna je stavka, jer bi svi članovi trebali biti ravnopravni i smatrati timski rad bitnim, što za njihovu dobrobit što za dobrobit ustanove u kojoj rade.

Nadalje, može se reći da je timski rad bitan u svim segmentima poslovanja- međusobna suradnja svih zaposlenika ustanove, suradnja s roditeljima i djecom, širom društvenom

zajednicom te institucijama koje su nadležne za osobni rast i razvoj zaposlenih, misleći pritom na ravnatelje, stručne suradnike i odgojitelje u vidu usavršavanja (Agencija za odgoj i obrazovanje, Centar za samovrednovanje i razne druge institucije), bilo suradnja sa osnivačem.

8. LITERTURA

1. Antolović, K., Bošković, M.(2017). *Uspješni timski rad pomoću tipologije članova tima. Priručnik*. Zagreb. Printera.
2. Bakić-Tomić, Lj. (2012). *Predavanje-Obrazovna komunikologija 1 i 2*, Zagreb.
3. Brajša, P.(1997). *Sedam tajni uspješnog managementa*. Zagreb : Alinea.
4. . Brajša, P. (1995). *Sedam tajni uspješne škole*. Zagreb: Školske novine.
5. Brajša, P., Stakić, Đ. (1991). *Timski rad*. Zagreb: Zavod grada Zagreba za socijalni rad.
6. Certo, S. C., Certo, S. T. (2008). *Moderni menadžment*, 10 izdanje. Zagreb: Mate.
7. Dalcher, D. (2018.), *The wisdom of teams revisited: Teamwork, teaming and working for the common good 2*, PM World Journal, 7(9), 1-13.
8. Čerepinko, D. (2012). *Komunikologija: kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa*. Varaždin: Veleučilište.
9. Fullan, Michael (2007), *The New Meaning of Educational Change*, New York:
 - a. Teachers College, Columbia University.
10. Hitrec, S., Jurčev, A., Đaković, O. (2009). *Vođenje odgojno-obrazovnih ustanova*. U: Barabaš-Seršić, S., Modrić, Ž., Hitrec, S., Rogač, M. i Đaković, O., ur. Ravnatelj škole-upravljanje-vođenje. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje, 41-67.
11. Juričić, D.(2006). *Praktični vodič za timski rad, suradničko učenje i poučavanje*, Školska knjiga, Zagreb.
12. Katzenbach, J. R. i Smith, D. K. (2015.), *The wisdom of teams: Creating the highperformance organization*, Boston, MA: Harvard Business Review Press.
13. Kline, J. A. (1996). *Listening effectively*, Maxwell AFB, AL: Air University.
14. Maxwell, J.C. (2003). *17 neosporivih pravila za uspješan timski rad: usvojite ih i ojačajte svoj tim*. Varaždin: Katarina Zrinski.
15. Miljković, D. (2006). *Obrazovanje s mozgom na umu*. U M. S. Žebec i sur. (Ur.), *Mozak i um – tajni izazov čovjeku* (str. 217–231) Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
16. Northouse, P. G. (2007). *Vodstvo: teorija i praksa*. Zagreb: Mate.
17. Parker, G. M. (1990.), *Team players and teamwork*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
18. Pease, A. (2007). *Govor tijela: Kako misli drugih ljudi pročitati iz njihovih kretnji*. Zagreb: AGM.
19. Plavčić, A., *Timski rad kao faktor u sustavu motivacije*, str.9, prema: Certo, S. C., Certo, S. T. (2008): *Moderni menadžment*. Zagreb. Mate d.o.o.
20. Rouse, M. J. i Rouse S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmedia.

21. Seme Stojnović, I., Hitrec, S. (2014). *Suvremeno vođenje u odgoju i obrazovanju*. Zagreb: Golden marketing-Tehnička knjiga.
22. Sikavica, P. i Novak, M. (1999.), *Poslovna Organizacija*, treće izdanje, Zagreb: Informator.
23. Tadin, H. (2003). *Menadžment program za rukovoditelje*. Zagreb, HIT A.
24. Tudor, G., Srića, V. (2006). *Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. Zagreb: MEP Consult (etc.).
25. West, Michael. (2005). *Tajne uspješnog upravljanja timom*. Zagreb : Školska knjiga.

16. *Timski rad kao temelj međuljudskih odnosa u organizaciji*. Lafter, Valentina Undergraduate thesis / Završni rad 2021 preuzeto s [TIMSKI RAD KAO TEMELJ MEĐULJUDSKIH ODNOSA U ORGANIZACIJI | repozitorij.vuka.hr](https://vukobitka.hr/handle/11362/11362)
17. Pletenac, K. (2013). *Komunikacija i rad u timu*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu 4 (1), 65-69. na adresi https://hrcak.srce.hr/search/?show=results&styp=1&c%5B0%5D=article_search&t%5B0%5D=komunikacija+i+rad+u+timu
18. Kay, B. i Christophel, D. M. (1995.), *The relationships among manager communication openness, nonverbal immediacy, and subordinate motivation*, Communication Research Reports, 12(2), 200-205. <https://doi.org/10.1080/08824099509362057>
19. Atwater, L. E. i Wright, W. J. (1996.), *Power and transformational and transactional leadership in public and private organizations*, International Journal of Public Administration, 19(6), 963-989. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2013-0168>
20. [Istraživanje 9 različitih vrsta tima: uloge, funkcije i svrhe - AhaSlides](#)
21. [Vodič za 5 faza razvoja tima s najboljim savjetima - AhaSlides](#)
22. [Pet obilježja uspješnih timova \(microsoft.com\)](#)
23. [Top 8 primjera transakcijskog vodstva u 2023. - AhaSlides](#)
24. [5 primjera uspješnog transformacijskog vodstva \(ahaslides.com\)](#)
25. [view \(nsk.hr\)](#)
26. [denona_jelena_vodenje_i_motiviranje_tima_u_odgojno_-_obrazovnoj_ustanovi.pdf](#)

PRILOG 1: ANKETNI UPITNIK

VAŽNOST TIMSKOG RADA U USTANOVAMA ZA RANI I PREDŠKOLSKI ODGOJ I OBRAZOVANJE

Poštovane/i! Ljubazno Vas molim da odvojite nekoliko trenutaka za ispunjavanje ankete u svrhu pisanja diplomskog rada iz kolegija "Timski rad"

Unaprijed hvala,
Amela Varmaz

Spol *

- muško
- žensko

Godine radnog iskustva: *

- 0 - 5
- 5 -10
- 10 - 15
- 15 - 20
- 20 i više

Vrtić u kojem radite je: *

- Gradski
- Privatni

Koje je Vaše radno mjesto? *

- Odgojitelj/ ica
- Stručni suradnik/ ica
- Zdravstveni voditelj/ ica
- Ravnatelj/ ica
- Ostalo:

Ako ste na prošlo pitanje odgovorili "stručni suradnik/ ica" molim Vas obilježite:

- Pedagog/ inja
- Psiholog /inja
- Logoped/ inja
- Edukacijski rehabilitator / ica

Imate li napredovanje u struci?

- Da
- Ne

Ako ste na prethodno pitanje odgovorili sa "DA" molim Vas napisati svoju titulu:

Smatrate li da je timski rad u odgojno- obrazovnim ustanovama važan i u kojoj mjeri? *

- Nevažno
- Važno
- Vrlo važno

Ako ste na prethodno pitanje odgovorili sa "NEVAŽNO", molim Vas obrazložiti svoj odgovor:

Što smatrate bitnim za timski rad? *

- Međuljudski odnosi
- Organizacija
- Voditelj tima
- Otvoreni odnosi
- Otvorena komunikacija na svim razinama
- Empatija
- Suradnja
- Postizanje dogovora

Timski rad omogućuje brže širenje informacija što donosi do povećanja fleksibilnosti, produktivnosti i kvaliteti usluge. Što je po Vašem mišljenju najvažnije? *

- Fleksibilnost
- Produktivnost
- Kvaliteta usluge

Što smatrate da se postiže timskim radom? *

- Iskorištavanje znanja pojedinaca u svrhu boljeg rada Vrtića
- Povećanje osobnog razvoja
- Zadovoljstvo na poslu

U kojoj mjeri surađujete sa ostalim zaposlenicima Vrtića u kojem radite? *

	svakodnevno	jednom tjedno	više od jednom tjedno	ne surađujem
Kolega/ica iz skupine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ostale kolege/ice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stručni suradnici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ravnatelj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ostali zaposlenici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PRILOG 2. POPIS TABLICA, GRAFIKONA I SLIKA

Tablica br. 1: Razlike između tima i grupe (Tudor, Srića, 2006)

Tablica br. 2: Razlike između prednosti i nedostataka timskog rada

Tablica br. 3: Razlike između karakteristika uspješnog i neuspješnog tima

Tablica br. 4: karakteristike efikasnog tima (G.M. Parker, 1990.)

Grafikon 1: Spol ispitanika

Grafikon 2. Postotak ispitanika sa godinama radnog staža

Grafikon 3. Postotak ispitanika radnog mjesta prema osnivaču

Grafikon 4. Postotak ispitanika prema radnom mjestu

Grafikon 5. Postotak ispitanika na radnom mjestu stručni suradnik/ ica

Grafikon 6. Postotak ispitanika s napredovanjem u struci

Grafikon 8. Postotak čimbenika važnih za timski rad

Grafikon 9. Postotak važnosti fleksibilnosti, produktivnosti i kvaliteti usluge među ispitanicima

Grafikon 10. Postotak benefita timskog rada

Grafikon 11. Suradnja između zaposlenika na tjednoj razini

Slika br. 1 i 2: Radionica za djecu i roditelje kao primjer timskog rada

Slika br. 3: 5 faza razvoja tima

Slika br. 4: Timski rad

Slika br. 5: Timski rad djece na projektu

Slika br. 6: Komunikacijski stilovi