

# Suradnička komunikacija u odgojno-obrazovnom radu

---

**Kovačić, Josipa**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*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:147:667188>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-23**

*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
UČITELJSKI FAKULTET  
ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ**

**JOSIPA KOVAČIĆ  
ZAVRŠNI RAD**

**SURADNIČKA KOMUNIKACIJA U  
ODGOJNO-OBRAZOVNOM RADU**

**Zagreb, rujan 2018.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**UČITELJSKI FAKULTET**  
**ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ**

**Petrinja**

**ZAVRŠNI RAD**

Ime i prezime pristupnika: **Josipa Kovačić**

TEMA ZAVRŠNOG RADA: **Suradnička komunikacija u odgojno-obrazovnom radu**

MENTOR: **izv. prof. dr. sc. Mario Dumančić**

SUMENTOR: **prof. Ana Valjak Čunko**

**Zagreb, rujan 2018.**

## Sadržaj

Sažetak.....	1
Summary.....	2
UVOD.....	3
1. KOMUNIKACIJA.....	5
<b>1.1.</b> INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA.....	6
<b>1.2.</b> VERBALNA KOMUNIKACIJA.....	8
<b>1.3.</b> NEVERBALNA KOMUNIKACIJA.....	8
<b>1.4.</b> FORMALNA I NEFORMALNA KOMUNIKACIJA.....	9
<b>1.5.</b> PREPREKE U KOMUNIKACIJI NA RAZINI POJEDINCA.....	10
<b>1.6.</b> PREPREKE U KOMUNIKACIJI NA RAZINI ORGANIZACIJE.....	12
2. KOMUNIKACIJSKI STILOVI.....	13
3. SURADNJA ILI PARTNERSTVO.....	14
4. PREDUVJETI USPJEŠNE KOMUNIKACIJE.....	17
5. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE.....	18
<b>5.1.</b> AKTIVNO SLUŠANJE.....	19
<b>5.2.</b> ASERTIVNOST.....	19
<b>5.3.</b> JA-, TI-, MI- I BEZLIČNE PORUKE.....	19
6. KOMUNIKACIJA ODGOJITELJA S RODITELJIMA.....	20
<b>6.1.</b> INDIVIDUALNI RAZGOVOR.....	22
<b>6.2.</b> RODITELJSKI SASTANAK.....	22
<b>6.3.</b> KUTIĆ ZA RODITELJE.....	24
7. KOMUNIKACIJA U TIMU.....	25
8. KAKO POBOLJŠATI KOMUNIKACIJU.....	26
ZAKLJUČAK.....	29
LITERATURA.....	31

## Sažetak

Komunikacija je neizostavan dio života, privatno i poslovno. Kao i u svim oblicima poslovanja tako i u odgojno-obrazovnoj ustanovi komunikacija je od velike važnosti za poslovnu efikasnost.

Kroz komunikaciju ljudi priopćavaju svoje stavove, potrebe i namjere drugim ljudima. Svatko od nas koristi različit komunikacijski stil i način izražavanja.

Odgajatelji komuniciraju svaki dan sa roditeljima, djecom, drugim odgajateljima, stručnim suradnicima i ostalim djelatnicima.. Bez takve suradnje odgojno- obrazovni sustav ne bi kvalitetno funkcionirao, što bi posebno negativno utjecalo na djecu i njihovu dobrobit. Kako bi se komunikacija uspješno odvijala potrebne su dobre komunikacijske vještine. Samo dobrim komunikacijskim vještinama moguće je stvoriti suradnju i time poboljšati rad cijele odgojno-obrazovne ustanove.

Putem literature ovaj rad pokušava objasniti važnost komunikacijskih oblika i suradnje u odgojno-obrazovnoj ustanovi, te moguće prepreke do kojih dolazi na razini pojedinca i cjelokupne organizacije. Kako do tih prepreka ne bi dolazilo, razni autori iznijeli su neke od metoda za uspješniju komunikaciju.

Ključne riječi: *komunikacija, komunikacijske vještine, suradnja, komunikacijski stilovi, odgojno-obrazovna ustanova*

## Summary

Communication is an essential part of life, both private and professional. In educational institutions, communication is of great importance for business efficiency, like in all other forms of business management.

Through communication, people share their views, needs, and intentions with other people. Each of us uses different style of communication and manners of expression.

Every day, educators communicate with parents, children, other educators, professional associates and other employees. Without such cooperation, the educational system would not function well, which would have particularly negative impact on children and their welfare. Therefore, proper communication skills are fundamental for successful communication. Only good communication skills can create cooperation and thus improve the work of any educational institution.

This paper attempts to explain the importance of different forms of communication and cooperation in educational institutions, as well as possible obstacles that may occur, both at the level of the individual and the entire organization. In order to avoid these obstacles, various authors have presented some of the methods for more effective communication.

**Keywords:** *communication, communication skills, collaboration, communication styles, educational institutions*

## UVOD

Pojam „*komunikacija*“ u Rječniku hrvatskog jezika (Anić, 1991) označava pružanje i primanje informacija, a pridjev „*komunikativan*“ označava onoga koji se lako ophodi s ljudima, koji je pristupačan, otvoren, razgovorljiv, lako shvatljiv, razumljiv, dostupan. Komunikativne osobe lakše stječu suradnički odnos s kolegama i okolinom. Za ostvarivanje suradnje i razumijevanja glavni preduvjet upravo je komunikacija jer izravno utječe na međuljudske odnose, odnose u društvu kao i pojedinca s društvom (Tatković i sur., 2016).

Ljudi konstantno sudjeluju u interakciji s drugim ljudima, stoga je važna dobra komunikacija na osobnome, političkome i poslovnome planu. Uloga komunikacije nije samo primanje i davanje informacija, već i rješavanje problema, sukoba, zadovoljavanje raznovrsnih potreba, iznošenje mišljenja, stavova i uvjerenja (Tatković i sur., 2016)

*Suradnja* i suradnička komunikacija vrlo su važne za uspješan odgojno-obrazovni proces. U odgojno-obrazovnoj ustanovi najvažnije je da se dijete razvija u zdravom okruženju. Za zdravo okruženje i odrastanje djece potrebna je kvalitetna suradnja okoline, roditelja, odgajatelja i stručnih suradnika koji vjeruju da je svako društvo jako, sigurno i vrijedno onoliko koliko je jak, siguran i vrijedan njegov najmanji član (Srok i Skočić Mihić, 2012/2013). Kako bi suradnja u odgojno-obrazovnom procesu bila uspješna važno je naučiti pravilno komunicirati i izražavati svoje stavove i uvjerenja.

Cilj suradnje i suradničke komunikacije u odgojno-obrazovnom procesu upravo je dobrobit djece. Svakim danom u odgojno-obrazovnoj ustanovi komuniciramo sa roditeljima djece, stručnim suradnicima, ostalim odgajateljima i djecom. Sa svakim je potrebno ostvariti suradnju i komunicirati zbog dobiti cijele odgojno-obrazovne ustanove.

Komunikacija se može odvijati verbalnim i neverbalnim putem. Ljudi često uočavaju i zapamte samo verbalne poruke, ali i one neverbalne nam otkrivaju odnos sugovornika. Za socijalnu interakciju i dobru komunikaciju u socijalnim kontaktima, važnu ulogu ima sposobnost „dekodiranja“ ili prepoznavanja neverbalnih znakova (Tatković i sur., 2016). Komunikaciju i komunikacijske vještine moguće je naučiti i

samim time doprinijeti boljoj socijalnoj interakciji sa drugim ljudima. Preduvjeti za uspješnu komunikaciju su samopoštovanje i slika o sebi, otvorenost, ljubaznost i toplina te izbjegavanje stereotipa i predrasuda (Tatković i sur., 2016). Svi ovi preduvjeti morali bi biti zadovoljeni kako bi se suradnička komunikacija ostvarila.

Suradnički komunikacijski stil prepoznatljiv je kod osoba koje izražavaju svoje potrebe, ali isto tako prihvaćaju i tuđe. Osobe koje koriste ovaj komunikacijski stil razumiju da je moguće da dođe do sukoba, ali ih rješavaju postavljanjem pitanja i pažljivim slušanjem.

Uspješna komunikacija je kompleksna i podrazumijeva razne metode. Ne postoje univerzalne i jednolične upute za uspješnu komunikaciju jer ona uvelike ovisi o situaciji u kojoj se odvija, ali i o sugovornikovom prethodnom iskustvu i znanju što implicira da svatko tko se upušta u komunikaciju treba biti spreman na otvorenost i učenje jer je komunikacija promjenjiv proces koji je prvenstveno potreba svih ljudi u okviru ostvarivanja u društvu općenito.

*„Razgovor zahtijeva obostranu aktivnost i obostranu inicijativu. Samo je u razgovoru s drugima moguća suradnja. Identitet se razvija u razgovoru s drugima i u suradnji s drugima. Dijalog, a ne monolog, omogućuje razvoj identiteta.“* (Brajša, 1994, str. 19)



## 1. KOMUNIKACIJA

*„Komunikacija je prema Jukić i Nadrljanski (2015) složena ljudska djelatnost koja je u osnovi ljudskoga djelovanja i odnosa među ljudima; komunikacija je proces emitiranja i primanja znakova koji imaju određeno značenje; predstavlja razmjenu poruka između jedne ili više osoba kao osnovne potrebe ljudskoga življenja.“* (Tatković i sur., 2016, str. 3).

U drugoj polovici 20. stoljeća osniva se znanost *komunikologija*, koju autori Jukić i Nadrljanski definiraju kao interdisciplinarnu znanost u čijoj su osnovi znanja iz retorike, psihologije, logike, filozofije, lingvistike, sociologije, informatike, neurologije (Tatković i sur., 2016).

Komuniciranjem prenosimo obavijesti sugovorniku o nama samima kao i našim intelektualnim, emocionalnim i socijalnim osobinama, stavovima i uvjerenjima. Ljudi komuniciraju iz različitih razloga, ona je najčešće obostrana te rezultira namjernim ili nenamjernim učincima. Komunikacija uključuje najmanje dvije osobe koje jedna na drugu utječu u nejednakoj mjeri. Autorice Tatković, Diković i Tatković (2016) smatraju kako je interpretacija osoba uključenih u komunikaciju važna jer komunikatori zajednički stvaraju značenje poruke, stoga su moguće pogreške u razumijevanju poruke. Također spominju kako komunikacija „mijenja“ i govornika i slušatelja.

Osim za prenošenje obavijesti sugovorniku, komunikacija nam je bitna jer nam pomaže da shvatimo sami sebe, poboljšava percepciju kako nas drugi vide, objašnjava ljudske odnose, pomaže nam ostvariti ciljeve, doprinosi društvu te nam pomaže da uspijemo u poslovnome svijetu, ali i shvatimo različitosti između ljudi i društva.

Sudionici komunikacije, kako bi uopće mogli komunicirati, navode autorice Miljković i Rijavec (2002) moraju poznavati jezik, sve njegove verbalne i neverbalne elemente te jezične uzorke za određenu situaciju u komunikaciji. Također, sudionici komunikacije moraju imati interakcijske vještine tj. poznavati obilježja različitih komunikacijskih vještina i znati odabrati prikladan oblik interakcije za određenu komunikacijsku situaciju. Osim poznavanja jezika i interakcijskih vještina, autorice navode kako sudionici komunikacije moraju imati kulturno znanje, odnosno

poznavati bitna obilježja društvene strukture u kojoj komuniciraju te sustav njezinih vrijednosti i stavova.

Pet temeljnih elemenata bi moralo biti zadovoljeno kako bi se ostvario proces komunikacije. To su: komunikator, poruka, sredstvo komunikacije, primatelj poruke i povratna informacija ili *feedback* (Miljković, Rijavec, 2002).

*Komunikator*, prije svega, mora imati ideju koju želi prenijeti. Nakon što stvori ideju, mora ju kodirati i pretvoriti u poruku. Ta *poruka* može biti prikazana izgovorenim riječju, crtežom, pokretom i slično. Nakon pretvaranja poruke potrebno ju je poslati. Kada poruka stigne do primatelja, on je mora dekodirati i razumjeti. Autorice Miljković i Rijavec (2002) navode kako dekodiranje i razumijevanje nije isto jer nešto možemo dobro čuti ili pročitati, ali ne i razumjeti značenje. Stoga navode kako poruka nije ono što je komunikator poslao, već ono što je primatelj primio. Uspješnom komunikacijom smatra se komunikacija u kojoj je poruka od komunikatora do primatelja stigla neizmijenjena, ako je primatelj razumije te ako je ispravno procijenio njezinu važnost i u skladu s time reagirao (Miljković, Rijavec, 2002).

## 1.1. INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA

*Interpersonalna komunikacije* je interakcija dviju ili više osoba koje se uporabom simbola istodobno samoprezentiraju (Tatković i sur., 2016). Komuniciranje dvoje stranaca i komuniciranje između prijatelja nije isto. Isto tako, komunikacija djelatnika na poslu i njihova komunikacija u privatnom životu uvelike se razlikuje. Iz tog razloga, interpersonalna komunikacija razvija se usporedno sa sve boljim upoznavanjem partnera na poslu, odnosno njegova načina funkcioniranja na poslu (Reardon, 1998).

Prema Reardonu (1998) postoji 7 *ključnih karakteristika* prema kojima se najbolje može prepoznati interpersonalna komunikacija. *Verbalna i neverbalna ponašanja* jedna su od karakteristika. Verbalno ponašanje podrazumijeva govor i

razgovor, a neverbalna razne geste, mimiku, govor tijela i slično. Takvim komuniciranjem dijelimo svoja mišljenja i osjećaje s drugima.

Interpersonalna komunikacija uključuje *spontana, uvježbana i planirana ponašanja* ili neku od njihovih kombinacija. Komunikacija u odgojno-obrazovnoj ustanovi također se može odvijati na taj način. Djelatnici nekada komuniciraju spontano, a nekada se komunikacija odvija uvježbano i planirano ili se kombinira. Sve ovisi o situaciji u kojoj se nalaze.

Interpersonalna komunikacija je *razvojna* odnosno nikako ne može biti statična.

Ona uključuje *izravno povratnu vezu, interakciju i suvislost ili koherentnost*. Kod izravno povratne veze važna je reakcija primatelja kod primanja i razumijevanja poruke od pošiljatelja. Za interpersonalnu komunikaciju važna je povratna informacija kako bi se ona ostvarila. Koherentnost ili suvislost sudionici u razgovoru koriste kako bi ga preusmjerili, odnosno da bi promijenili temu razgovora na koherentan način.

Nadalje, jedna od karakteristika intereprsonalne komunikacije prema Reardonu je njena *ovisnost o pravilima*. Pravila komunikacije mogu biti unutarnja i vanjska. Unutarnja pravila standardi su ponašanja koja su djelatnici uspostavili za vlastitu uporabu u međusobno komuniciranje. U odgojno-obrazovnoj ustanovi unutarnja pravila mogu postojati između odgojitelja različitih skupina. Primjerice, ako im se razlikuju mišljenja u nekim odgojnim uvjerenjima, oni će izbjegavati te teme. Što se tiče vanjskih pravila, njih su nametnuli drugi ljudi i smatraju se društvenim normama kojih bi se svi trebali pridržavati.

Karakteristika interpersonalne komunikacije također je i *persuazija ili uvjerenje*. To je također i jedan oblik komunikacije. U takvom obliku komunikacije, jedan sudionik želi promijeniti mišljenja, osjećaje i ponašanje drugog sudionika ili drugih sudionika u vezi neke teme.

## 1.2. VERBALNA KOMUNIKACIJA

Često je nemoguće odvajati verbalnu od neverbalne komunikacije u dvije kategorije jer je gotovo uvijek verbalna komunikacija praćena nekim oblikom neverbalne komunikacije.

*„Verbalna komunikacija se može definirati kao stvarno izgovorene riječi, a neverbalna komunikacija je sve drugo što se događa te uključuje glasovno i ne glasovno ponašanje.“* (Tatković i sur., 2016, str 21).

Verbalna komunikacija odvija se pomoću jezika, bilo govornog ili pisanog. Pod verbalnom komunikacijom podrazumijevamo stvarne riječi koje koristimo u razgovoru. Kao što je već spomenuto, verbalna komunikacija odvija se pomoću jezika, a jezik je sredstvo koje ima jasnu strukturu. Samim time, ona je pogodnija za prenošenje logičkih i apstraktnih ideja od neverbalne komunikacije (Tatković i sur., 2016).

Verbalnu komunikaciju moguće je podijeliti na oralnu i pisanu komunikaciju. Na oralnu komunikaciju utječu ton, jasnoća govora, brzina govora te volumen (Valjak Čunko, 2017). Prednosti oralne komunikacije su brzo prenošenje poruke i primanje povratne informacije te pomoć govora tijela. Najčešće mane oralne komunikacije su brzina povratne informacije i dekodiranja poruke (Valjak Čunko, 2017).

Autorice Tatković, Diković i Tatković (2016) navode kako je verbalnu komunikaciju moguće razmatrati s njezina tri aspekta a to su: retorika, govor odnosno monolog i razgovor tj. dijalog.

## 1.3. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Verbalna i neverbalna komunikacija važan su dio komunikacijskog procesa u kojem neverbalna komunikacija ima ulogu pri ponavljanju, dopunjavanju, isticanju i ublažavanju te reguliranju (Tatković i sur., 2016). Vrlo su podložne djelovanju

kulture kojoj pojedinac pripada. U različitim kulturama koriste se različite neverbalne poruke po kojima se razlikujemo i zbog kojih se komunikacija može pogrešno interpretirati radi nedovoljnog poznavanja kulture sugovornika.

*Neverbalna se komunikacija* u ljudskoj zajednici razvila prije verbalne. Ljudi su se sporazumijevali gestama, mimikom, stavom tijela, pokretima i neartikuliranim oblicima glasanja (Tatković i sur., 2016).

Prema vrsti ona može biti namjerna i nenamjerna. Namjerna neverbalna komunikacija je primjerice pokazivanje prstom, pljesak i slično, a nenamjerna neverbalna komunikacija je crvenilo na licu jer na njega često ne možemo utjecati (Valjak Čunko, 2017).

Oblici neverbalne komunikacije su: mimika lica, geste, držanje, pogled, dodir, osobni prostor, miris, izgled, upotreba vremena, zvučni simboli kao što su mrmljanje, kašljanje i slično (Valjak Čunko, 2017).

Autorice Tatković, Diković i Tatković (2016) navode kako, prema istraživanjima, neverbalna komunikacija nosi oko 70% poruke. Tijekom komunikacije važno je obratiti pozornost i na nju, a posebno je važno praćenje facijalne ekspresije kao što su mišići oko usta i očiju, pokreti obrva i kapaka, usmjeravanje pogleda te širenje zjenica i drugo. „*Neverbalni znaci mogu biti most u povezivanju riječi i njihova značenja te uspješnom savladavanju smetnji u komunikaciji.*“ (Tatković i sur., 2016, str. 20).

U verbalnoj komunikaciji kontrola je jača, dok je u neverbalnoj samo djelomična. Tijekom verbalne komunikacije moguće je prikriti pravu namjeru, dok nam neverbalna komunikacija svojim pokretima tijela može lakše pokazati namjeru sugovornika.

#### 1.4. FORMALNA I NEFORMALNA KOMUNIKACIJA

U odgojno-obrazovnoj ustanovi komunikacija se može odvijati formalno i neformalno. Za uspješnost ustanove važna je i formalna i neformalna komunikacija. Miljković i Rijavec (2002) navode metode formalnog razgovora. Pod *formalnim razgovorima* smatraju se pisane obavijesti i upute kao što su

oglasne ploče i slično. Nadalje, veliki skupovi zaposlenika, mali skupovi razni sastanci, ali i razgovori u kojima se daju upute za obavljanje zadataka ili kada se vrednuje nešto obavljeno. U odgojno-obrazovnoj ustanovi formalna komunikacija zastupljena je u velikoj mjeri. Najviše odgajatelji u interakciji odnosno komuniciranju sa roditeljima koriste formalan način komuniciranja. To su često oglasne ploče ili sastanci, bilo roditeljski ili individualni.

Osim formalnog komuniciranja, u odgojno-obrazovnoj ustanovi komunikacija se odvija i neformalno. Miljković i Rijavec (2002) navode i metode *neformalnog komuniciranja*. Pod njih spadaju neobavezni razgovori zaposlenika na svim razinama, privatna mreža telefonskih i osobnih kontakata u drugim dijelovima organizacije, a koja često omogućava da se neki poslovi brže obave. U neformalnu komunikaciju spadaju i glasine, tajni znakovi te tajni pisani materijali koji kruže organizacijom kao što su primjerice vicevi, karikature i slično.

## 1.5. PREPREKE U KOMUNIKACIJI NA RAZINI POJEDINCA

Prepreke u komunikaciji vrlo su česta pojava koje pojedincu ne dopuštaju nesmetano komuniciranje s okolinom. Poruke upućene primatelju ne samo da ne stignu do primatelja, već se događa da su izmijenjene (Miljković, Rijavec, 2002).

Prema Tatković, Diković, Tatković (2016) neke od prepreka na razini pojedinca su:

- Emocionalne osobine ličnosti
- Selektivno slušanje
- Vrijednosne procjene
- Prebrzo zaključivanje
- Spolne i kulturne razlike
- Referentni okvir
- Proksemičko ponašanje

*Emocionalne osobine ličnosti* odnose se na utjecaj emocija tijekom komunikacije. One često iskrivljuju stvarnost i ljudi često ne čuju i ne vide kako treba pod snažnim utjecajem emocija. Agresivna i arogantna emocionalna osobina

ličnosti uvelike otežava uspješnu komunikaciju i potrebne su dobre komunikacijske vještine za razgovor sa takvom osobom. Autorice Tatković, Diković, Tatković (2016) navode primjer: „*Ako ste u ulozi onoga tko šalje poruku, a primatelj je vrlo ljut ili uznemiren, pokušajte ga najprije smiriti: „Vidim da si ljut, želiš li o tome pričati ili da dođem kasnije“, a tek onda mu recite ono što želite.*“ (Tatković i sur., 2016, str. 23). Pravilnim reagiranjem i znanjem o komunikacijskim vještinama pridonosimo boljoj suradnji i suradničkoj komunikaciji.

*Selektivno slušanje* jedno je od najučestalijih prepreka u komunikaciji. Želimo li ostvariti suradnički odnos i suradničku komunikaciju potrebno je izbjegavati ovu prepreku. Selektivno slušanje odnosi se na izbor i uočavanje samo onih informacija koje mi želimo i koje odgovaraju našim stavovima i uvjerenjima (Tatković i sur., 2016). Ostale informacije previdimo ili ih protumačimo kako nama najbolje odgovara. Kod suradničke komunikacije selektivnog slušanja ne bi smjelo biti jer su moguće nesuglasice i narušavanje funkcioniranja cijele ustanove.

*Vrijednosne procjene* također je potrebno izbjegavati kako bismo ostvarili suradničku komunikaciju sa okolinom. Često nam se događa kako nam negativan stav prema nekoj osobi smeta u komunikaciji sa istom. Naš stav uvelike ovisi o komunikaciji, ako je on negativan nećemo posvećivati pozornost informaciji koju nam osoba daje i nećemo je pažljivo razmotriti. Samim time nismo u mogućnosti ostvariti pozitivno i zdravo ozračje odnosno suradnju.

*Prebrzo zaključivanje* je čest problem u komunikaciji i nije nimalo dobar za uspješnu suradnju. Zaključivanje o sadržaju poruke prije završetka poručivanja može dovesti do nesuglasica. Kako bismo ostvarili suradničku komunikaciju potrebno je slušati i čuti sve što nam sugovornik prenosi od početka do kraja.

*Referentni okvir* Tatković, Diković i Tatković (2016) definiraju kao shemu tumačenja. Ljudi različito interpretiraju značenje i važnost neke poruke. Kako bismo ostvarivali uspješnu suradničku komunikaciju važno je da izađemo iz referentnog okvira i naučimo stvari sagledavati objektivnije.

Autorice Tatković, Diković, Tatković (2016) navode i *proksemičko ponašanje* kao prepreku u komuniciranju. Definiraju ga kao problem osobnog prostora ili teritorija. Za vrijeme komunikacije potrebno je sugovorniku dati dovoljno prostora jer kada nam netko stoji preblizu i govori nešto onemogućuje nas u slušanju.

Kako bismo izbjegli prepreke ili barijere u komunikaciji potrebno je fokusirati se na primaoca poruke, koristiti više tehnika komuniciranja, slati jasne poruke i vješto ih izlagati, biti svjestan svog trenutnog stanja te dozvoliti povratnu informaciju.

## 1.6. PREPREKE U KOMUNIKACIJI NA RAZINI ORGANIZACIJE

Miljković i Rijavec (2002) spominju kako obično dolazi do tri vrste problema zbog kojih dolazi do prepreka u komunikaciji. Poruka nikada ne stigne tamo kamo je poslana ili stigne u dijelovima, zbog prekida ili šumova u komunikacijskoj vezi. Nadalje, poruka može biti izmijenjena od same osobe koja šalje ili osobe koja prenosi, ali i od strane onoga koji je prima.

U organizaciji se stalno komunicira i često dolazi do prepreka koje otežavaju komuniciranje. Miljković i Rijavec (2002) navode neke od prepreka u komunikaciji na razini organizacije.

*Specifičan jezik pojedinih profesionalnih grupa* prva je prepreka. Svaka profesija, pa tako i odgojno-obrazovna, ima specifičan način izražavanja koji članovi te profesije koriste i ona im pomaže da se bolje razumiju. Do prepreke dolazi kada oni komuniciraju sa drugim ljudima koji se ne razumiju u tu profesiju i ne znaju taj jezik. Primjerice, u dječjem vrtiću razgovor između odgajatelja i roditelja. Teško da će roditelji razumjeti neke od fraza koje odgajatelji koriste, ako su specifične samo za tu profesiju.

*Izvor informacija* također je jedna od prepreka. Često volimo reći i vjerovati kako nije važno tko kaže, nego što kaže, ali u prakse to uopće nije tako. Ljudi ponajprije pitaju tko je nešto rekao ili potpisao pa tek onda odlučuju da li će vjerovati toj informaciji ili ne.

Nadalje, jedna od prepreka je i *filtriranje*. Učinkovitost komunikacije prema istraživanju (Miljković, Rijavec, 2002) opada sa svakim korakom naniže u poslovnoj hijerarhiji. Usmena poruka koja se prenosi između dva člana uprave ili osoba na samom vrhu hijerarhije prenosi se s 90%-tnom točnošću. Kada poruka dođe do radnika ili do dna hijerarhije ona sadrži samo 20% točnosti.

Jedna od prepreka u komunikaciji na razini organizacije su i *statusne razlike*. One se izražavaju na različite načine. Osobe koje su na vrhu poslovne hijerarhije



često imaju veće urede, posebne titule i slično. Kod ostalih ljudi u hijerarhiji to može izazvati strah i onemogućiti ili iskriviti prenošenje poruka. Često dolazi do straha od interakcije sa nadređenima upravo iz tog razloga.

Vrijeme odnosno *vremenski tjesnac* također je prepreka u komunikaciji. Rukovoditelji često nemaju vremena razgovarati sa svakim od zaposlenih. Zbog nedovoljnog vremena za razgovor sa svakim zaposlenim zasebno, često dolazi do „skraćenog puta“ odnosno ne šalje se informacija svakome zasebno. I tu dolazi do prepreke jer rezultati mogu biti negativni za zaposlene što se tiče posla, ali i međuljudskih odnosa.

Zadnja prepreka koju navode Miljković i Rijavec (2002) je *informacijska preopterećenost*. Rukovoditelji su najčešće zaduženi za donošenje odluka. Kako bi mogli donijeti dobru odluku, oni moraju raspolagati informacijama. Ukoliko je količina informacija prevelika, može se dogoditi da ne uoči ili previdi važnost neke informacije.

## 2. KOMUNIKACIJSKI STILOVI

Postoje razne podjele komunikacijskih stilova. Četiri temeljna komunikacijska stila su: emotivni, kontrolirajući, analitički i podržavajući (<https://ivanmioc.wordpress.com/2011/06/13/4-komunikacijska-stila-otkrijte-kojemu-vi-pripadate/>).

*Emotivni komunikacijski stil* prepoznatljiv je po tome što je osoba uzbuđena, nemirna, često dramtizira i vrlo je emotivna. Skloni su postavljanju osobnih pitanja: „tko?“. Osobe koje koriste emotivni komunikacijski stil ne vole dosadna objašnjenja, previše detalja i činjenica. Pod prisilom reagiraju dramatično te se češće svađaju. Potrebno im je dopustiti da se „brzo“ kreću jer vole izazove te ih je dobro potaknuti na inovacije, velika postignuća i odrediti im rokove.

*Kontrolirajući komunikacijski stil* prepoznat ćemo po tvrdoglavosti osobe sa krutim stajalištem, po nestrpljivosti i po usredotočenosti na cilj. Skloni su postavljanju pitanja vezana za rezultate odnosno zanima ih odgovor na pitanje „što?“. Pod prisilom reagiraju na način da preuzimaju kontrolu, postaju agresivni

i neugodni, a ne vole gubljenje vremena, odlaganje i da netko odlučuje umjesto njih. Da bi od osobe s kontrolirajućim komunikacijskim stilom izvukli najbolje potrebno im je dati slobodu da ostvare svoje ciljeve. Oni se vole natjecati i pobjeđivati te biti glavni.

*Podržavajući komunikacijski stil* imaju osobe koje žele pozitivnu pažnju, pohvalu i koje žele pomoći odnosno empatične su. Postavljaju često pitanje: „zašto?“. One ne vole odbacivanje, hladne odnose ni sukobe. Komunikacija sa ovakvim osobama najuspješnija je ako ih podržavate te im dajete konkretan plan aktivnosti. Vole opuštenost i brigu za nekim, a pod prisilom se povlače i zašute.

*Analitički komunikacijski stil* prepoznamo po osobama koje često postavljaju pitanja, traže podatke te su sistematični i spori. Najčešće pitanje koje ih zanima je „kako?“ odnosno zanimaju ih tehnička i analitička pitanja. Osobe ovakvog komunikacijskog stila ne vole pogreške, nepripremljenost, površnost i improvizaciju. Razgovor s osobom analitičkog komunikacijskog stila najbolje će proći ako im se napravi strukturirani okvir i procedura. Najbolje im je dopustiti da odlučuju svojim tempom i bez prisile.

### 3. SURADNJA ILI PARTNERSTVO

Najvažniji odnosi između odgojno-obrazovne ustanove i obitelji su suradnja i partnerstvo. Općenito se termin *suradnja* koristi kao istoznačnica za termin *partnerstvo*, no ne bi ih trebalo poistovjećivati. Suradnja ne može biti istoznačnica pojmu partnerstvo ako ne uključuje sve aspekte određenja partnerstva kao što su kvalitetan i kontinuiran odnos, jasno definiran zajednički cilj, vrijeme, te ostale nužne preduvjete za partnerski odnos (Ljubetić, 2014).

Tablica prikazuje razliku suradnje i partnerstva obitelji i odgojno-obrazovne ustanove.

ČIMBENICI	SURADNJA	PARTNERSTVO
Roditelji	Percipiraju se kao "druga strana" u odgoju djece.	Percipiraju se kao prvi "učitelji" svoje djece.

	<p>Povremeno se uključuju u aktivnosti ustanove.</p> <p>Nedostatno informirani o svojim pravima/obvezama u svezi partnerstva s ustanovom. Dolaze u ustanovu po pozivu i/ili u točno određeno vrijeme (npr. dovođenje i odvođenje djece iz dječjeg vrtića).</p>	<p>Uključeni u sve aktivnosti ustanove.</p> <p>Dobro informirani o svojim pravima/obvezama u svezi partnerstva s ustanovom. Dobrodošli su u ustanovu bez ograničavanja vremena boravka u njoj.</p>
<p>Odgojno-obrazovno osoblje (odgojitelji, učitelji, stručni suradnici)</p>	<p>Nedostatno osposobljeni tijekom formalnog obrazovanja za izgradnju partnerskih odnosa s obiteljima. Pomanjkanje interesa za unaprjeđivanje kompetencija u području partnerstva.</p>	<p>Osviješteni i informirani te kvalitetno osposobljeni za izgradnju partnerskih odnosa s obiteljima.</p> <p>Pojačani interes za unaprjeđivanje kompetencija u području partnerstva</p>
<p>Ciljevi, zadaće, interesi</p>	<p>Pojedinačni, jednosmjerni, interesi "dviju strana".</p>	<p>Opći, posebni, dvosmjerni, u fokusu djeteta i njegova dobrobit</p>
<p>Senzibilitet osoblja</p>	<p>Nedostatno senzibilizirani za potrebe obitelji.</p>	<p>Izrazito senzibilizirani za potrebe obitelji.</p>
<p>Odnosi</p>	<p>Hijerarhijski pozicionirani – roditelji imaju niži rang u odnosu na odgojno-obrazovno osoblje u ustanovi</p>	<p>Ravnopravni – roditelji partneri odgojno-obrazovnom osoblju u ustanovi.</p>
<p>Komunikacija</p>	<p>Rijetka, nedostatno</p>	<p>Kontinuirana, otvorena,</p>

	otvorena, površna i gotovo u pravilu javlja se s pojavom teškoća u djetetovu učenju i/ili ponašanju.	iskrena, podržavajući, ravnopravna.
Inicijativa	U pravilu, inicijativu ima ustanova.	Inicijativa je obostrana i nadopunjujuća.
Motivacija	Niska razina intrinzične motiviranosti za izgradnju partnerstva; suradnja najčešće "prigodničarska" (teškoće s djecom, financijska pomoć, obveze prema ustanovi).	Visoka razina intrinzične motiviranosti za izgradnju i unaprjeđivanje partnerskih odnosa na svim poljima odgojno-obrazovnog rada.
Aktivnosti obitelji i ustanove	Najčešće usmjerene na informiranje o djetetovim postignućima; instruiranje roditelja za pružanje pomoći djetetu oko domaćih zadaća	Aktivno sudjelovanje u izgradnji kurikulumu ustanove (planiranje, zajednički rad, evaluacija).
Obitelj, ustanova, zajednica	Percipiraju se kao odvojeni sustavi koji autonomno funkcioniraju i samo povremeno i po potrebi surađuju.	Percipiraju se kao međusobno povezani sustavi u stalnoj interakciji i međudjelovanju.

Tablica 1. Razlika suradnje i partnerstva prema Ljubetić M. (2014)

## 4. PREDUVJETI USPJEŠNE KOMUNIKACIJE

Neki od preduvjeta za uspješnu komunikaciju prema autoricama Tatković, Diković, Tatković (2016) su: samopoštovanje i slika o sebi, otvorenost, ljubaznost i toplina te izbjegavanje stereotipa i predrasuda.

*Samopoštovanje* autorice definiraju kao stupanj uvjerenja pojedinca o vlastitim vrijednostima, uspjehu i važnosti te se sastoji od samopouzdanja i osjećaja vlastite vrijednosti. Osobe s visokim samopoštovanjem su realne i optimistične, one vide svoje pozitivne osobine te su samim time bolje raspoložene, otpornije na stres, lakše uspostavljaju komunikaciju, iskrenije su u komunikaciji te slobodnije u izražavanju svojih ideja (Tatković i sur., 2016).

*Otvorenost* je također vrlo važan preduvjet uspješne i suradničke komunikacije. Važno je govoriti o sebi, znati iznositi svoja mišljenja i reakcije. U suradnji je ponajprije važno naučiti iznositi svoja mišljenja kao i prihvaćati tuđa. Komunikacijom koja se zasniva na otvorenosti moguće je stvoriti ugodno i zdravo ozračje, ali i ostvarivati zajedničke ciljeve.

*Ljubaznost i toplina* pridonose uspješnoj komunikaciji jer potiče sugovornika da bude otvoreniji, spontaniji, slobodniji i iskreniji (Tatković i sur., 2016). Prenosi se uglavnom neverbalnom komunikacijom i važna nam je već pri prvome kontaktu sa sugovornikom.

Kako bi komunikacija bila uspješna potrebno je *izbjegavati stereotipe i predrasude*. Stereotip je pristrano mišljenje kako su svi članovi neke skupine jednaki i da se ponašaju na isti način. Oni mogu biti pozitivni i negativni. Negativne stereotipe nazivamo predrasudama i izvor su svih vrsta diskriminacije. Ako o sugovorniku imamo predrasude gotovo je nemoguće ostvariti suradničku komunikaciju.

## 5. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

Uspješna komunikacija temelj je međuljudskih odnosa. Kako bi čovjek uspješno komunicirao mora posjedovati komunikacijske vještine. Svatko od nas zna govoriti, ali ne i komunicirati. Pošto je komunikacija vještina ona se mora naučiti i vježbati. Za rad s ljudima u bilo kojem području društvenoga života komunikacijske vještine izuzetno su važne.

*„Komunikacijska je vještina potrebna da bismo dobro obavljali svoj posao, da bismo rješavali konfliktne situacije, da bismo donosili kvalitetnije odluke, za suradnju i motiviranje drugih osoba, ali i da bismo napredovali u karijeri.“* (Tatković i sur., 2016, str. 57). Kada naučimo komunicirati lakše nam je surađivati i rješavati probleme.

Kako bi ustanova ili bilo koja organizacija dobro funkcionirala i bila efikasna nužno je da u njoj postoji dobra interpersonalna komunikacija. Ona se često navodi kao jedan od glavnih razloga uspješnosti organizacije (Miljković, Rijavec, 2002). U ovom slučaju, u odgojno-obrazovnoj ustanovi, bitna je interpersonalna komunikacija između odgajatelja i stručnih suradnika sa njihovim nadređenima, odnosno ravnateljem. Kako bi se interpersonalna komunikacija poboljšala među djelatnicima važno je da djelatnici razumiju zašto i kako se odvija interpersonalna komunikacija (Miljković, Rijavec, 2002). Razumijevanje pravila i same strukture interpersonalne komunikacije pomaže u oblikovanju interne interakcije s kolegama neovisno u kojoj su poziciji u poslovnoj hijerarhiji, a ta se pravila najčešće koriste kod javnih govora ili prezentacija (Antolović, Sviličić, 2016).

Komunikacijske vještine važnije su od svih drugih faktora koji utječu na uspjeh u poslu (radno iskustvo, spol, osobine ličnosti i sl.) (Miljković, Rijavec, 2002). Komunikacijske vještine razvijaju i druge vještine koje nam pomažu u svakodnevnom životu i izuzetno su korisne za interakciju s drugim ljudima.

Autorice Tatković, Diković i Tatković (2016) navode neke od komunikacijskih vještina: slušanje, postavljanje pitanja, empatija, asertivnost, osjetljivost za standarde odnosa, poznavanje situacije, samopraćenje, uključenost i upravljanje interakcijom, fleksibilnost ponašanja i druge.

## 5.1. AKTIVNO SLUŠANJE

*Aktivno slušanje* je umijeće slušanja sa svrhom prikupljanja informacija, dobivanja uputa, razumijevanja drugih, rješavanja problema te pokazivanja interesa i podrške (Tatković i sur., 2016). Aktivnim slušanjem odnosno svojim zanimanjem, potvrdnim klimanjem glave, potpitanjima i primjedbama, gledanjem u oči i lice, slušatelj prihvaća, poštuje i bodri govornika da kaže nešto dobro, istinito i iskreno, ali, prije svega, pokazuje da ga zanima ono o čemu govornik govori i da je zainteresiran za razgovor (Škarić, 2008). U poslovnim situacijama aktivno slušati znači pospješiti razvoj organizacije ili ustanove. U odgojno-obrazovnom radu aktivno slušanje pridonosi boljoj suradnji i pospješuje suradničku komunikaciju jer slušamo s razumijevanjem i prihvaćamo stavove i mišljenja koji se razlikuju od naših.

## 5.2. ASERTIVNOST

Definicija *asertivnosti* prema Tatković, Diković i Tatković (2016) je način ponašanja i ophođenja koji uključuje jasno iskazivanje vlastitih osjećaja, potreba i ideja bez ugrožavanja prava drugih osoba. U komunikaciji asertivnu osobu prepoznamo po iskazivanju samopouzdanja i davanju konstruktivnih odgovora, ali bez agresivnosti. Kako bi suradnička komunikacija ostvarila uspjeh potrebno je komunicirati asertivno. Osobe koje nisu asertivne ne znaju izraziti svoje nezadovoljstvo, prenose ga na druge, ne usuđuju se reći što misle, ponašaju se nesigurno, okolišaju u razgovoru i slično (Tatković i sur., 2016).

## 5.3. JA-, TI-, MI- I BEZLIČNE PORUKE

Ja- poruke opisuju za izražavanje vlastitih zapažanja, iskustava, osjećaja, doživljaja, sjećanja, misli, stavova i slično. Ja- poruke spominju se kao spas za konfliktne situacije jer je važno znati ispričati se (Tatković i sur., 2016). Za uspješnu komunikaciju, ali i suradnju važno je koristiti se Ja- porukama. One omogućuju komunikaciju u kojoj se ostvaruje dijalog i kontakt sa sugovornikom. Koristeći se Ja-

porukama u suradničkoj komunikaciji izražavamo svoje stavove i iskustva dijeleći ih sa sugovornikom, a na taj način ujedno i stvaramo kontakt potreban za uspješnu suradnju.

Ti- poruke koriste se pri vrijeđanju, napadanju, prebacivanju, osuđivanju, kažnjavanju i slično (Tatković i sur., 2016). Potrebno ih je izbjegavati jer koristeći njih nije moguće ostvariti iskrenu i otvorenu komunikaciju.

Mi- porukama se otklanja odgovornost i angažiranost u komunikaciji (Tatković i sur., 2016). Njima se isključuje onoga tko govori u kontekstu odgovornosti onoga što govori.

## 6. KOMUNIKACIJA ODGOJITELJA S RODITELJIMA

U odgojno-obrazovnom radu s djecom od velike je važnosti suradnja s roditeljima i njihova angažiranost u sam proces odgoja. Kako bi se sa njima ostvarila suradnja važno je ostvariti uspješnu komunikaciju. Cilj uspješne komunikacije između odgajatelja i roditelja usmjerena je na dobrobit djeteta. Odnos odgajatelja i roditelja treba biti prožet uzajamnom kvalitetnom komunikacijom, povjerenjem, otvorenosću, tolerancijom, uvažavanjem osobnih i profesionalnih kompetencija te poštovanjem (Tatković i sur., 2016).

Odgoj i obrazovanje djece predškolske dobi u ustanovi za rani i predškolski odgoj za djecu treba imati zdravo okruženje, a jedan on načina da se to ostvari upravo je suradnja sa roditeljima. Osim zdravog okruženja u kojem djeca borave, suradnja omogućuje bolji odgojno-obrazovni rad za dobrobit djeteta. Roditelji i odgajatelji imaju isti cilj, a samo suradnjom taj cilj moguće je i ostvariti. Ljubetić (2014) ističe kako je partnerstvo škole/vrtića i roditelja jedan od najvažnijih čimbenika kvalitete odgojno-obrazovnog rada. Stoga je osposobljavanje obrazovnih djelatnika za stjecanje komunikacijske kompetencije i primjena komunikacijskih vještina izuzetno značajna.

Turković i sur. (2016) spominju formalnu i neformalnu suradnju s roditeljima. Formalnu suradnju opisuju kao suradnju u kojoj roditelji i odgajatelji „službeno“ surađuju kako bi pridonijeli boljitku i napredovanju te razvoju djeteta.



Dok neformalnu suradnju definiraju kao raznoliku suradnju koju karakterizira kreativnost odgajatelja u odgojno-obrazovnoj ustanovi. Odgajatelji koji ovladavaju komunikacijskim vještinama lakše provode neformalnu suradnju, a samim time poboljšavaju rad cijele odgojno-obrazovne ustanove.

Odgajatelji komuniciraju s roditeljima individualnim i skupnim oblicima komunikacije. Individualni oblici komunikacije sa roditeljima su informacije, razgovori o djetetu, razgovori u obiteljskome dome te pisano informiranje, a skupni su roditeljski sastanci, savjetodavne aktivnosti, radionice i slično (Tatković i sur., 2016).

Suradnja, odnosno partnerstvo između odgajatelja i roditelja smatra se uspješnim jedino ako su odgajatelj i roditelj jednaki, aktivni i odgovorni u odnosu (Tatković i sur., 2016).

O suradnji s roditeljima i važnosti komunikacije s roditeljima govore autorice Rijavec, Miljković (2010) te daju neke od savjeta (prema Tatković i sur., 2016):

- Uspostaviti komunikaciju s roditeljima na početku školske godine
- Upoznati obitelj
- Kontinuirano održavati komunikaciju tijekom godine
- Inicirati ostvarivanje suradnje
- Pismeno komunicirati
- Iznositi roditeljima i pozitivne i negativne informacije
- Uključivati roditelje u život i rad odgojno-obrazovne ustanove

Roditelji često misle kako nisu dovoljno uključeni u odgojno-obrazovni proces svog djeteta u vrtiću. Razlog tome je loša komunikacija sa odgajateljima i nedovoljna informiranost o događajima u odgojno-obrazovnoj skupini. Kako bi se to spriječilo potrebno je odgojne djelatnike naučiti komunikacijskim vještinama i ukazati im na prednosti koje suradnja i dobra komunikacija sa roditeljima ostvaruje.

## 6.1. INDIVIDUALNI RAZGOVOR

Svakog roditelja zanima kako njegovo dijete napreduje u vrtiću, kako jede, spava, kako se ponaša, što ga zanima i u čemu je uspješno. Njegovo dobro dijete potvrda je za njega samoga da je dobar roditelj (Milanović i sur., 2014).

Za individualan razgovor potrebno je dobro se pripremiti kako bi roditeljima stvorili povjerenje i pokazali im stručnost. Prije samog razgovora treba osigurati prostoriju kako bi se on odvijao mirno i bez ometanja. Roditelju treba omogućiti da izabere vrijeme koje mu najviše odgovara te mu ponuditi nekoliko termina. Isto tako, potrebno je odmah roditelju reći koliko bi taj razgovor mogao trajati (Milanović i sur., 2014).

Razgovor ima svoje faze: početak, sredinu i kraj. Kako bi se uspostavio dobar odnos najvažniji je uvodni dio ili početak. Domaćinskim ponašanjem najlakše će se ublažiti prisutnost blage napetosti. U glavnom dijelu razgovora odgajatelj iznosi pokazatelje o djetetovu napredovanju te je dobro prije razgovora pribilježiti natuknice za svaku skupinu razvojnih zadataka (motorika, socio-emocionalni razvoj, spoznaja, komunikacija). Prije razgovora, osim natuknica, dobro je pripremiti i dječje likovne radove kako bi roditeljima pokazali dječji napredak. Za sam kraj razgovora poželjno je sažeti sve što je rečeno i dogovoreno. Osim toga, potrebno je dogovoriti što će se i kako podupirati i poticati u vrtiću, a što kod kuće te načini međusobnog informiranja (Milanović i sur., 2014).

Roditelj individualnim razgovorom dobiva mogućnost praćenja razvoja svoga djeteta u vrtiću, a odgajatelj bolje razumijevanje djeteta i roditelja, njihovo funkcioniranje u obitelji te način odgajanja.

## 6.2. RODITELJSKI SASTANAK

*„Roditeljski sastanak je najčešći oblik okupljanja i rada stručnjaka sa skupinom roditelja djece koja su uključena od institucionalnih programa.“* (Milanović i sur. 2014, str.157).

Prema Milanović i sur. (2014) roditeljski sastanci mogu imati različite ciljeve i odgovarajuće oblike rada stoga ih dijele na:

1. Roditeljski sastanak predavačkog tipa
2. Roditeljski sastanak oglednoga tipa
3. Roditeljski sastanak radi druženja djece i odraslih
4. Roditeljski sastanak komunikacijskog tipa

*Roditeljski sastanci predavačkoga tipa* organiziraju se zbog informiranja roditelja. Razlozi informiranja mogu biti posebnosti predškolskog odgoja ili neka bitna obilježja razvoja djeteta predškolske dobi. Na te sastanke pozivaju se stručnjaci za pojedino područje rada kao što su primjerice psiholozi, pedagozi, defektolozi i slično. Predavači mogu biti djelatnici dječjega vrtića ili se pozivaju stručnjaci izvana. „*Ti su sastanci na neki način uvijek obvezatni, tako da se na njih odazivaju roditelji prema osjećaju odgovornosti, a ne prema stvarnom zanimanju za temu.*“ (Milanović i sur. 2014, str.157).

*Roditeljski sastanak oglednoga tipa* odgojiteljima je mnogo lakše pripremiti i održati. Cilj ove vrste sastanka je pokazati roditeljima metode i sadržaje odgojiteljeva rada te im omogućiti uvid u djetetove reakcije na takav rad. Na takvim sastancima odgajatelj se najčešće osjeća kompetentno jer pred gledateljima radi ono što najbolje zna. Roditelji su također motivirani za takve sastanke jer vide svoje dijete i njegovu odgojiteljicu u prizorima njihove svakidašnje komunikacije. Na taj način roditelji dobivaju dragocjene podatke o tome kako se njihovo dijete ponaša i što se zbiva u dječjem vrtiću.

*Roditeljski sastanci radi druženja djece i odraslih* dio su vrtićke tradicije i često se provode. Odgojitelji se na takvim sastancima također osjećaju vrlo kompetentno jer prikazuju ono što najbolje znaju – svoj rad s djecom. Takvi roditeljski sastanci male su svečanosti jer su u svezi s nekim posebnim zbivanjem, npr. odlaskom iz vrtića, ili blagdanom, dolaskom godišnjih doba... Odgojitelji ih pripremaju na temelju osobnoga znanja i iskustva i provode ih u posebnom ozračju.

*Roditeljski sastanci komunikacijskoga tipa* organiziraju se kako bi roditeljima omogućili razmjenu misli, stavova i iskustva s drugim roditeljima, kako bi ih se potaknulo na promišljanje o temama važnima za njihovo dijete i za roditeljstvo.

Na taj način roditelje se potiče na promišljanje o temama važnima za njihovo dijete i roditeljstvo, te se pridonosi jačanju njihove roditeljske kompetentnosti. Roditeljski sastanci komunikacijskog tipa organiziraju se bez prisustva djece, a u nazočnosti obiju odgojiteljica (Milanović i sur., 2014).

### 6.3. KUTIĆ ZA RODITELJE

Kutić za roditelje je mjesto na kojem pisano komuniciraju roditelji i odgajatelji odgojno-obrazovne skupine u vrtiću. Najčešće je to pano ili ploča smještena u dječjoj garderobi prilagođena roditelju i smještena u visini njegovih očiju. Izgled poruke koju želimo prenijeti roditeljima je važan pa obavijest odnosno informacija mora biti takva da je sadržaj poruke u prvom planu. Poruke moraju biti pisane čitko, velikim slovima, biti pregledne te obuhvatljive jednim pogledom kako bi se uočavale i čitale s lakoćom (Milanović i sur., 2014).

Kutić za roditelje služi za izvješćivanje o dostignućima i osobitostima skupine, npr.:

- koliko je djece u čemu samostalno.
- kako se djeca druže, gdje, zašto...
- kako se djeca dogovaraju, razgovaraju, igraju...
- što zamišljaju, izmišljaju, u što se uživljavaju...
- koliko su spretni, sigurni u čemu...
- što su naučili i znaju: napraviti, ispričati, otpjevati, otplesati, srediti, preurediti...

Osim toga služi i za izvješćivanje o životu i radu skupine ili vrtića:

- osobna karta skupine: koliko je djece u skupini (dječaka i djevojčica), sve zanimljive i važne promjene tijekom godine
- osobna karta kuće, tj. vrtića: koliko je skupina, tko u kojoj skupini radi, tko se brine o čistoći, o zdravlju djece, tko kuha...
- promjene odgojitelja tijekom godine
- što odgojitelj s djecom radi i što će raditi
- što se od roditelja očekuje da npr. donese, skupi, napravi, savjetuje...

- povratna informacija o tome kako se iskoristilo to što je roditelj donio
- poziv roditeljima ili obavijest da neposredno sudjeluju kao organizatori, gosti u skupini...
- kamo će djeca ići na izlet, u posjet, na predstavu, izložbu, u šetnju, zimovanje, ljetovanje...
- kako nam je bilo na izletu, šetnji, izložbi...
- što će se u skupini i kako proslavljati
- što jedemo, jelovnici – stalna obavijest
- prijedlozi za rješavanje zajedničkih problema

Kutić za roditelje treba biti mjesto na kojem odgojitelji grade i održavaju osjećaj poštovanja prema sebi, djeci, roditeljima i vrtiću (Milanović i sur., 2014).

## 7. KOMUNIKACIJA U TIMU

Kako bi odgojno-obrazovna ustanova funkcionirala i kako bi se ostvarili ciljevi koje ima potrebna je dobra i otvorena komunikacija odnosno suradnja unutar cijelog tima ustanove. Uspješna komunikacija unutar tima jamstvo je da će svatko dobiti informacije koje su mu potrebne za obavljanje uloge i za usklađivanje svojih aktivnosti s drugima.

Pet metoda za poboljšanje komunikacije unutar tima: (<https://profitiraj.hr/5-metoda-za-poboljsanje-komunikacije/>)

- Slušajte - aktivno slušajte. Polovica komunikacije ima veze sa slušanjem.
- Budite vjerodostojni – budite osoba od riječi i razgovarajte samo o onome što vam je zajednički cilj.
- Tražite povratnu informaciju – ljudi će poštivati vaše podnošenje kritike, ali tražit će i od vas povratnu informaciju ili mišljenje.
- Recite što mislite – budite proaktivni i koristite Ja- poruke za lakše izražavanje stavova i mišljenja
- Budite svjesni neverbalne komunikacije – neverbalna komunikacija nam otkriva pravo značenje i namjeru verbalnih poruka

Kako bi neka organizacija, u ovom slučaju odgojno-obrazovna ustanova, pružala zadovoljavajuću uslugu, ljudi unutar te organizacije moraju uspostaviti interakciju, a da bi uspostavili interakciju, moraju komunicirati. (Rouse i Rouse, 2005). Ravnatelj i djelatnici dječjeg vrtića kroz komunikaciju moraju dogovoriti sve bitnosti kako bi pružali dobru uslugu roditeljima. Ravnatelj i djelatnici dječjeg vrtića moraju komunicirati kako bi se organizirali i koordinirali svoje aktivnosti.

Unutar organizacije prema Jurković (2012) postoje četiri osnovne funkcije komunikacije, a to su: kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Za uspješan rad organizacije potrebna je kontrola nad djelatnicima, stimuliranje njihova rada, omogućavanje izražavanje osjećaja te davanje mogućnosti za donošenje odluka (Jurković, 2012).

Od svih se sudionika u procesu komunikacije unutar tima očekuje da komuniciraju u skladu sa svojom ulogom u organizaciji, stoga djelatnik organizacije u ovakvom zahtjevu može udovoljiti samo ako točno zna što organizacija od njega očekuje. (Jurković, 2012). Nadalje, Jurković (2012) navodi kako je najčešći način prijenosa vijesti, informacija ili poruka unutar organizacije usmeni, dakle u poslovnom okruženju sve informacije i poruke među sudionicima najčešće se razmjenjuju razgovorom, raspravom ili javnim govorom.

## 8. KAKO POBOLJŠATI KOMUNIKACIJU

Miljković i Rijavec (2002) navode neke od tehnika koje pomažu u boljoj komunikaciji. Isto tako, govore o tome kako je najvažnije poboljšati procese kodiranja i dekodiranja. Smatraju da svatko tko želi popraviti svoje komunikacijske vještine mora biti usmjeren i poboljšati poruku koju šalje i poruku koju prima.

### 1. PRIPREMITE SE

Prije nego komunikaciju započnemo važno je pripremiti se za nju. Postavite si neka od pitanja: *Koje informacije ljudi trebaju znati? Kada ih trebaju znati? U kojem obliku bi ih bilo najbolje priopćiti?* Potrebno je da sami sebi razjasnimo najprije što ćemo točno reći i provjeriti svrhu komuniciranja. Isto tako važno je razmotriti način na koji će se komunikacija odvijati.

## 2. REGULIRAJTE PROTOK INFORMACIJA

U svrhu sprječavanja preopterećenosti informacijama važno je naučiti kako ih regulirati. Regulacija informacija moguća je u količini poruka i u smislu njihove važnosti. Nije potrebno preopterećivati se informacijama već naučiti izdvajati one važne.

## 3. OSIGURAJTE FEEDBACK

*Feedback* ili povratna informacija važan je element dvosmjerne komunikacije. Otvara nam mogućnost da doznamo je li primatelj uopće primio informaciju koju smo poslali, ali i da li je ona imala učinak kakav smo očekivali.

## 4. POTRUDITE SE RAZUMJETI

Stavite se u ulogu osobe koja prima vašu poruku i na taj način učinit ćete je jasnijom. Ako se nalazite u ulozi primatelja poruke odlučite da ćete slušati. Već sama namjera može poboljšati vašu sposobnost slušanja. Isto tako, gledajte osobu u oči. Gledanjem u oči za vrijeme komunikacije osobi dajete do znanja da ste zainteresirani. Osim gledanja u oči dobro je popratiti slušanje sugovornika nekim neverbalnim znakovima kao što je klimanje glavom i slično. Kako biste dobro razumjeli poruku postavljajte pitanja o onome što čujete. Na taj način razjasnit ćete neke stvari i biti sigurni da ste dobro razumjeli. Dobro je ponekad i parafrazirati odnosno ponoviti ono što ste od osobe čuli, ali vlastitim riječima. Nadalje, nije dobro ni previše govoriti ako vam je u cilju slušati nekoga. Nemojte nikako prekidati, naučite šutjeti, izbjegavajte ometajuće pokrete i ako je potrebno vodite bilješke.

## 5. RAZVIJAJTE KLIMU POVJERENJA

Važno je razvijati klimu tj. okruženje u kojoj se smije reći svoje mišljenje i u kojoj ljudi slušaju jedni druge.

Kako bi uspješno komunicirali autorice Miljković i Rijavec (2002) iznose još neke dodatne korisne napomene. U razgovoru je potrebno pokazati ljudima da smo primijetili njihovu prisutnost te da smo spremni razmotriti njihove ideje. Da u razgovor, ako je to moguće, uključimo sve prisutne i da izbjegavamo govoriti puno o sebi jer to drugim ljudima postaje vrlo brzo dosadno. Isto tako autorice navode kako u davanju uputa tražimo od podređenih da ih ponove ili parafraziraju i ako se radi o važnim stvarima, upute dajemo usmeno, ali i pismeno.

Kako bismo uvijek dobivali istinite informacije važno je da naučimo ne ljutiti se na donositelje loših vijesti. S vremenom bi počeli govoriti samo ono što želimo čuti i na taj način gubimo istinitost informacija. Miljković i Rijavec (2002) također napominju važnost neformalnih kanala komunikacije jer često su efikasniji od formalnih.



## ZAKLJUČAK

Ovim radom željela sam približiti odgajateljima, ali i svim ostalim djelatnicima odgojno-obrazovne ustanove kolika je važnost suradničke komunikacije.

Svi ljudi znaju govoriti, ali potrebno je naučiti komunicirati. U odgojno-obrazovnoj ustanovi za vrijeme studiranja, odlaskom na metodike u vrtić, susrela sam se sa različitim načinima komuniciranja odgajatelja. Oni često, po mom mišljenju, koriste krivi pristup i način komuniciranja. Najčešći primjer je s roditeljima. Rijetko kada sam vidjela i primijetila da se želi stvoriti suradnja. Njihova komunikacija svedena je na osnovne formalne razgovore. Isto tako, važna je interna komunikacija između odgajatelja drugih skupina. Udruživanjem i suradnjom jedino je moguće odgojno-obrazovnu ustanovu učiniti efikasnijom. Okruženje i atmosfera moraju biti opušteni kako bi svatko mogao iznijeti svoje mišljenje i svoje ideje.

Suradnja je, po mom mišljenju, kompromis. Taj kompromis moguće je ostvariti dobrom komunikacijom. Dobra komunikacija nisu samo dobre vijesti, već i one loše. Kada se nauči prihvatiti loša vijest tek onda smo spremni za suradnju. A kada surađujemo ostvarujemo glavni cilj odgojno-obrazovne ustanove, a to je dobrobit djeteta.

U komunikaciji nailazimo na brojne prepreke koje nas često obeshrabruju u daljnjem radu i daljnjoj suradnji. Smatram da je potrebno naučiti ih savladati i konstantno se usavršavati u komunikacijskim odnosima. Nitko od nas se nije rodio sa znanjem. I nitko od nas ne komunicira na jednak način u privatnom i poslovnom životu. Također, svatko od nas ima svoj osobni komunikacijski stil koji koristi, koliko svjesno, toliko i nesvjesno. Smatram kako je potrebno uz svoj komunikacijski stil uključiti ponajprije odvažnost za izricanjem svojih potreba i misli.

Za komunikaciju od velike su nam važnosti neverbalne poruke koje nam često otkrivaju više od verbalnih. Tako je i u vrtiću. Primijetila sam nekoliko puta kako roditelji ili odgajatelji u njihovoj interakciji zauzimaju obrambeni stav i ne pokazuju svojim neverbalnim znakovima da su spremni za suradnju. Neverbalnim znakovima najčešće sam uočavala nezainteresiranost kod sudionika razgovora.

Izabrala sam ovu temu za završni rad jer sam mišljenja kako je tu situaciju u vrtićima potrebno promijeniti. Pokušala sam približiti prednosti dobre i uspješne komunikacije te njezine posljedice odnosno suradnju. Nekoliko puta sam se i sama susrela sa odgajateljima, u vrtićima, koji su nezainteresirano vodili razgovore sa mnom i time me zapitali: Želim li ja uistinu raditi ovaj posao?. Naravno nisu svi bili takvi, susretala sam se i sa odgajateljima koji su radili svoj posao sa velikim žarom i oduševljenjem. Ali sve to je bilo vidljivo na način njihova komuniciranja, bilo sa mnom, s roditeljima, djecom ili ostalim djelatnicima.

Nije uvijek potrebno biti veseo i nasmijan. Ali sam mišljenja kako je potrebno znati iznijeti svoje mišljenje i svoj stav. U odgojno-obrazovnoj ustanovi gdje se nalazi nekoliko djelatnika i gdje se mora raditi timski, bitan čimbenik je prihvatanje tuđeg mišljenja kao i iznošenje vlastitog. Opet ću dati jedan primjer koji me prvi asocira na temu mog rada. Na praksi u vrtiću susrela sam se sa odgajateljicama koje zajedno vode jednu grupu. Njihova komunikacija je bila svedena na minimum. Nisu surađivale, nisu se dogovarale za aktivnosti niti ih provodile. A nisu ih provodile jer je upravo nedostajalo komunikacije između njih. U cijeloj toj priči, najviše su ispaštala djeca, a to se nikako ne smije dogoditi u jednoj odgojno-obrazovnoj ustanovi.

Iskreno se nadam kako ću ja jednog dana, kao buduća odgajateljica znati uspješno i suradnički komunicirati.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Anić, V. (1991). *Rječnik hrvatskoga jezika*. Zagreb: Novi Liber.
2. Antolović, K. i Sviličić N. (2016). *Interperosnalna komunikacija: priručnik*. Zagreb: K&K Promocija.
3. Brajša, P. (1994). *Pedagoška komunikologija*. Zagreb: Školska knjiga.
4. Ljubetić, M. (2014). *Od suradnje do partnerstva obitelji, odgojno-obrazovne ustanove i zajednice*. Zagreb: Element.
5. Milanović, M. i sur. (2014). *Pomozimo im rasti, priručnik za partnerstvo odgajatelja i roditelja*. Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga.
6. Miljković, D., Rijavec, M. (2002). *Komuniciranje u organizaciji*. Zagreb: IEP-D2 & Vern'.
7. Reardon, K.K. (1998). *Interpersonalna komunikacija: gdje se misli susreću*. Zagreb: Alineja.
8. Rouse, M.J., Rouse, S. (2000). *Poslovne komunikacije – kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: MASMEDIA d.o.o.
9. Škarić, I. (2008). *Temeljci suvremenog govorništva*. Zagreb: Školska knjiga.
10. Tatković, N., Diković, M., Tatković, S. (2016). *Pedagoško-psihološki aspekti komunikacije*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
11. Valjak Čunko, A. (2017). – *Predavanje - Vrste komunikacije*. Petrinja.

### Časopisi:

1. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, 25(2), 387-400.
2. Srok, N., Skočić Mihić, S. (2012/2013). Odgajatelji i stručni suradnici u savjetodavnoj ulozi. *Dijete, vrtić, obitelj*, 70, 19-21.

### Internetski izvori:

1. Profitiraj.hr na adresi <https://profitiraj.hr/5-metoda-za-poboljsanje-komunikacije/> (10.09.2018.)

2. MKTG&PR SFERA na [adresi https://ivanmioc.wordpress.com/2011/06/13/4-komunikacijska-stila-otkrijte-kojemu-vi-pripadate/](https://ivanmioc.wordpress.com/2011/06/13/4-komunikacijska-stila-otkrijte-kojemu-vi-pripadate/)(24.9.2018.)

## **IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI RADA**

### **IZJAVA**

kojom ja, Josipa Kovačić, rođena 9. ožujka 1997. godine u Zagrebu, republika Hrvatska, izjavljujem da sam ovaj završni rad napisala samostalno, pod vodstvom sumentorice profesorice Ane Valjak Čunko.