

# Kako postići uspješnu odgojnu komunikaciju u ustanovama za rani predškolski odgoj i obrazovanje

---

Hrovat, Lorena

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:189:461443>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-05**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Teacher Education - FTERI Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
UČITELJSKI FAKULTET U RIJECI**

**Lorena Hrovat**

**Kako postići uspješnu odgojnu komunikaciju u ustanovama za rani i predškolski odgoj i  
obrazovanje**

**ZAVRŠNI RAD**

**Rijeka, 2023.**



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**UČITELJSKI FAKULTET U RIJECI**  
**Preddiplomski studij Rani i predškolski odgoj i obrazovanje**

**Kako postići uspješnu odgojnu komunikaciju u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje**

**ZAVRŠNI RAD**

**Predmet: Jezično-komunikacijski integrirani kurikulum II**

**Mentor: Vesna Katić, viši predavač**

**Student: Lorena Hrovat**

**Matični broj: 0299014430**

**U Rijeci, rujan, 2023.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sam završni rad izradila samostalno, uz preporuke i savjetovanje s mentorom. U izradi rada pridržavala sam se Uputa za izradu završnog rada i poštivala odredbe Etičkog kodeksa za studente/studentice Sveučilišta u Rijeci o akademskom poštenju.

Potpis studentice: Lorena Hrovat

## ZAHVALE

*Ovim putem želim zahvaliti mentorici prof. Vesni Katić, viši predavač, na nesebičnoj pomoći, razumijevanju, znanju, podršci te uloženom vremenu i trudu u realizaciji ovog završnog rada.*

*Posebno zahvaljujem svojoj obitelji i dečku što su vjerovali u mene, ohrabrivali me i podupirali u ostvarenju mog dječjeg sna.*

*Veliko hvala i mojim prijateljicama na svim zajedničkim trenucima i što su uvijek imale vremena i strpljenja za mene.*

## SAŽETAK

Suvremene tendencije proučavanja odgojne djelatnosti usmjerene su interakcijsko – komunikacijskom aspektu koji ističe ulogu odgajatelja i odgajanija, djeteta tijekom odgojno – obrazovnog procesa u institucijama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Upravo u institucionalnom kontekstu potiče se i realizira socijalna interakcija djece i odraslih s ciljem cjelovitog razvoja djeteta. Interakcijsko – komunikacijski aspekt zasniva se na međuljudskim odnosima sudionika odgojno – obrazovnog procesa. U okviru ovog rada nastoji se prikazati složenost tog procesa kojeg u velikoj mjeri određuje kvaliteta međuljudskog odnosa kao preduvjet odgojnog djelovanja.

Ključne riječi: odgojna komunikacija, međuljudski odnosi, institucijski kontekst

## SUMMARY

Modern tendencies of studying educational activity are directed to the interaction and communication aspect that emphasizes the role of educators and the child during the educational process in the institutions of early and preschool education. It is precisely in the institutional context that the social interaction of children and adults is encouraged and realized with the aim of integral child development. The interactional and communication aspect is based on the interpersonal relationships of the participants of the educational process. Within this paper, the aim is to show the complexity of this process, which is largely determined by the quality of interpersonal relationships as a prerequisite for educational activity.

Keywords: educational communication, interpersonal relations, institutional context

# SADRŽAJ

\_Toc144667054

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. KOMUNIKACIJA</b> .....	3
<b>2.1. Određenje komunikacije</b> .....	3
<b>2.2. Oblici komunikacije</b> .....	9
<b>2.3. Interpersonalna komunikacija</b> .....	10
<b>3. ODGOJ</b> .....	13
<b>3.1. Aspekti odgoja</b> .....	14
<b>3.1.1. Interakcijsko – komunikacijski aspekt odgoja</b> .....	15
<b>3.1.2. Interakcijska povezanost u komunikaciji</b> .....	17
<b>3.2. Međuljudski odnosi kao temelj odgojnog djelovanja</b> .....	19
<b>3.3. Opće karakteristike međuljudskog odnosa</b> .....	19
<b>3.4. Faktori uspješnosti međuljudskog odnosa</b> .....	21
<b>3.4.1. Socijalna percepcija</b> .....	21
<b>3.4.2. Emocionalni stavovi</b> .....	22
<b>3.4.3. Empatija</b> .....	23
<b>3.5. Specifičnosti odnosa odgajatelj – odgajanik</b> .....	23
<b>4. ODGOJNA KOMUNIKACIJA U USTANOVAMA RANOG I PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA</b> .....	26
<b>4.1. Komunikacija u organizaciji</b> .....	28
<b>4.2. Komunikacija odgajatelja s roditeljima</b> .....	32
<b>4.3. Komunikacija odgajatelja i djece</b> .....	33
<b>4.4. Uspješna odgojna komunikacija</b> .....	34
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	37
<b>6. LITERATURA</b> .....	38



## 1. UVOD

Komunikacija je ljudska potreba koja zahtjeva interakciju s drugim ljudima te se putem nje razmjenjuju mišljenja, stavovi i namjere s drugima. Također, komunikacija je osnova za razvoj socijalnih vještina zbog čega je važno imati razvijene komunikacijske vještine kako bi komunikacija bila uspješna i kako bi doprinijela boljim međuljudskim odnosima. Komunikacija i interakcija dva su usko vezana pojma koji se međusobno nadopunjuju jer bez interakcije nema komunikacije, a komunikacija ne postiže svoju pravu svrhu uslijed nedostatka interakcije. Odnos između ljudi ne može opstati ako među njima nedostaje interakcije, a stupanj interakcijske povezanosti u komunikaciji odražava se na razvoj komunikacijskih kompetencija i na međuljudske odnose. Najviši stupanj takve povezanosti, ujedno se smatra i idealom ljudske komunikacije jest dijalog koji omogućava međusoban utjecaj osoba. Odgajatelji svaki dan komuniciraju s djecom, roditeljima, kolegama odgajateljima, stručnim suradnicima i drugim djelatnicima, pri čemu je važno poznavati i primijeniti komunikacijske kompetencije i vještine kako bi bili kvalitetni i kompetentni uzori djeci, ali i kako bi poboljšali rad odgojno – obrazovne ustanove.

Tema ovoga rada problemski je postavljena te sadržaj rada nastoji dati adekvatne i relevantne odgovore na pitanje kako postići uspješnu odgojnu komunikaciju u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Čar je komunikacije da neprestano traje, sveprisutna je i utjecajna. Zbog toga je komunikacijski proces vrlo kompleksan, a komuniciranje je vještina koja se uči i koju je, pogotovo u suvremeno doba, potrebno učiti i usavršavati. Cilj rada je, putem literature, istražiti pod kojim uvjetima i na koje načine je ostvariva uspješna odgojna komunikacija te zašto je važna za sudionike odgojno – obrazovnog procesa.

Rad je podijeljen na tri glavna poglavlja koja govore o komunikaciji, odgoju i odgojnoj komunikaciji u institucijskom kontekstu. Prvo poglavlje o komunikaciji bavi se određenjem pojma komunikacije i njezinim oblicima. Drugo poglavlje govori o odgoju te su obuhvaćeni i razjašnjeni aspekti odgoja, kao i međuljudski odnosi koji predstavljaju uvjet odgojnog djelovanja. Međuljudski odnosi opisani su kroz opće karakteristike međuljudskog odnosa, faktore koji pridonose kvalitetnim međuljudskim odnosima te specifičnostima koje karakteriziraju odnos odgajatelja i djeteta. Treće, ujedno i posljednje poglavlje prikazuje niz čimbenika koji mogu predstavljati prepreke i izazove u komunikacijskom procesu. Također, opisani su i uvjeti, karakteristike te temeljna načela koje je potrebno zadovoljiti u svrhu

ostvarenja uspješne odgojne komunikacije. Uz glavnu problematiku rada, u zadnjem poglavlju objašnjene su smjernice koje se odnose na komunikaciju u neposrednom radu između odgajatelja i djece te odgajatelja i roditelja u ustanovi za rani i predškolski odgoj i obrazovanje.

## 2. KOMUNIKACIJA

Komunikacija među ljudima smatra se najspecifičnijom karakteristikom čovjeka zbog toga što ga on kao svjesno biće razlikuje od drugih živih bića. Ponašanje ljudi većim je dijelom stečeno i to kroz interpersonalnu interakciju u socijalnoj sredini koja ponajprije počinje u obitelji, potom u odgojno – obrazovnim ustanovama te u široj društvenoj zajednici. Svrha ljudske komunikacije ogledava se u izražavanju i zadovoljavanju primarnih i sekundarnih potreba. Potrebe se doživljavaju kao želje i kao zahtjevi, jer označavaju stanje organizma koje zahtijeva promjenu zbog određenog nedostataka prilikom čega je često potrebna druga osoba, posebno kada se radi o djeci rane i predškolske dobi. Naime, dječje bazične potrebe ne razlikuju se značajno od potreba odraslih osoba, osim prema načinu njihova zadovoljenja. Karakteristično je da odrasli potrebe percipiraju i zadovoljavaju samostalno, dok to nije slučaj kod djece. Zbog toga im je potrebna pomoć i podrška odraslih koji svojim odgojnim djelovanjem mogu utjecati na zadovoljenje dječjih potreba. Ciljevi odgoja mogu se opisati kao željeni efekti koje zajednica teži ostvariti u procesu razvoja svojih članova, dok pedagogija kao znanost o odgoju komunikaciju promatra putem odgojnih sredstava koja se koriste u procesu razvoja specifičnih ljudskih karakteristika. Sposobnost čovjeka da dijeli s drugima pruža mu zadovoljstvo njegovih vlastitih potreba, dok s druge strane razvija svoju osobnost i svoju okolinu u skladu s mogućnostima iste (Todorović, 2011).

U ovom poglavlju nastoji se pomnije objasniti pojam i značaj komunikacije koja se svakodnevno odvija u ustanovama ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Neverbalna i verbalna komunikacija, s naglaskom na odgojnu komunikaciju, u radu s djecom odgajateljima služe kao odgojna sredstva kojima djecu potiču, motiviraju, ohrabruju, tješe, usmjeravaju ili im svojim primjerom i djelima pokazuju različite modele ponašanja. Stoga, odgojno djelovanje teško je ostvarivo bez komunikacije i interakcije među odraslima i djecom, o čemu detaljnije piše u nastavku.

### 2.1. Određenje komunikacije

Izraz komunikacija dolazi od latinske riječi *communicatio*, što u prijevodu znači priopćivanje ili razgovor<sup>1</sup>. Prema Zrilić (2010), komunikacija se smatra temeljnim oblikom ponašanja u potrebi za ostvarenjem interakcije s drugima i kreiranjem povezanosti s drugima. Komunikacija je jedna od urođenih potreba i osnovna aktivnost živih bića zbog čega ima razvojnu, a ne statičnu osobinu. Smatra se kompleksnom ljudskom djelatnošću i njome se sagledava proces

---

<sup>1</sup> Hrvatska enciklopedija: Komunikacija. Pribavljeno 14.8.2023. s <https://www.enciklopedija.hr/komunikacija>

slanja i primanja poruke s jasno određenim značenjem između dva ili više sudionika (Jukić, Nadrljanski, 2015).

Tomić (2003) navodi tri bitna obilježja komunikacije:

- Komunikacija je proces kojim se ostvaruje veza među ljudima

Veze se mogu ostvariti između dvije osobe, između dvije ili više grupa ili između grupe ljudi i pojedinca. Po strukturi veze mogu biti direktne ili indirektne, a određene su mišljenjima, idejama, uvjerenjima i informacijama koje predstavljaju sadržaj komunikacije.

- Komunikacija je aktivnost

Drugim riječima, kada osoba pasivno sluša sugovornika, ona je i dalje uključena u proces razumijevanja i osmišljavanja dane poruke.

- Komuniciranje se uči

Komunikacija je vještina koja se uči i koju treba učiti u cilju zadovoljavanja vlastitih potreba.

Komunikacija je, dakle, dvosmjernan i dinamičan proces u kojem osoba šalje poruku (pošiljatelj/komunikator), ali istovremeno ju prima od osobe koja sluša (primatelj/adresat) (Tatković, Diković, Tatković, 2016). Osim pošiljatelja i primatelja, svaki komunikacijski čin obuhvaća i ostale osnovne elemente kojeg čine: kod (sustav simbola, verbalni i neverbalni sustav znakova), kanal (fizički prijenosnik ili spoj, npr. govor, pismo, televizija), poruka (informacija, sadržaj sastavljen od kombinacije znakova) te kontekst (predmet komuniciranja, određen situacijskim čimbenicima)<sup>2</sup>. Jednako kako je proces stvaranja i razmjene značenja složen, stalan i promjenjiv, tako se kroz godine mijenjalo i shvaćanje komunikacije. Suvremeno shvaćanje jest da je ono transakcijski proces (Žižak, Vizek Vidović, Ajduković, 2012). Proučavajući komunikacijski proces, kroz povijest su se razvila tri modela koja ga opisuju, a to su:

- Komunikacija kao akcija

Predstavlja najjednostavniji model, a naziva se još i linearnim modelom. Razlog je tome jer se na komunikaciju gleda kao na jednosmjernan proces. Slikovito objašnjeno, jedna osoba stvara poruku i šalje ju drugoj osobi. Najpoznatiji je takav Shannonov model komunikacije.

---

<sup>2</sup> Hrvatska enciklopedija: Komunikacija. Pribavljeno 14.8.2023. s <https://www.enciklopedija.hr/komunikacija>

- Komunikacija kao interakcija

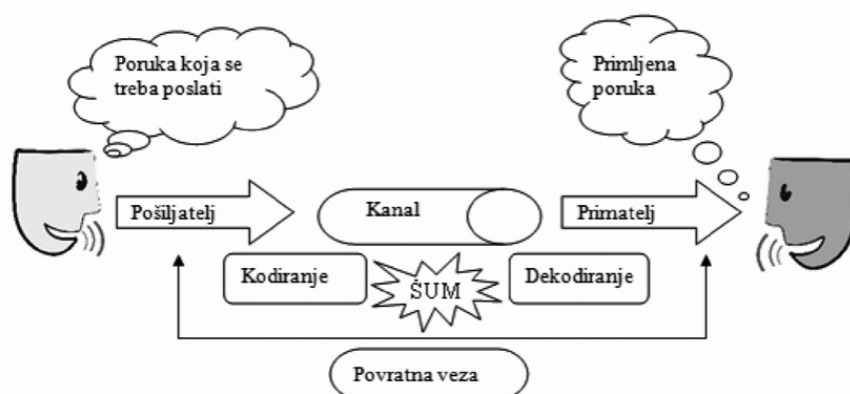
U ovome modelu spominju se pošiljalatelj i primatelj poruke koji međusobno razmjenjuju sadržaj. U tom cirkularnom procesu svaka osoba poprima ulogu pošiljalatelja i primatelja. Schrammov model komunikacije najpoznatiji je u ovoj skupini.

- Komunikacija kao transakcija

Transakcijski model komunikacije karakterizira višestruka i složena interakcija. Pošiljalatelj i primatelj poruke u ovom su modelu istovremeno izloženi većem broju povezanih poruka što naglašava da su u interakciji. Ključno obilježje ovog modela naglašava da promjena u bilo kojem dijelu komunikacijskog procesa utječe na promjene i u ostalim dijelovima tog procesa. Model koji pripada ovoj skupini jest Westley-MacLeanov model komunikacije (Žižak, Vizek Vidović, Ajduković, 2012).

Nadalje, postoje razni čimbenici koji utječu na uspješnu komunikaciju, a neki od tih čimbenika jesu spol, dob, kultura te intelektualne sposobnosti pojedinaca. Stoga, komunikacija označava permanentan proces koji uključuje slanje i primanje informacija, verbalnu i neverbalnu komponentu u ponašanju, a primarni cilj joj je razmjena ideja (Tatković, Diković, Tatković, 2016). Smisao komunikacije, prema Tomić (2003) jest razmjena poruka koje za funkciju imaju upozorenje, informiranje, uvjerenje, savjet, izražavanje mišljenja i uživanje (Slika 1.)

**Slika 1. Suvremeni model procesa komuniciranja**



*Izvor: Izradio autor prema Robbins, P. S., Judge, A. T.: Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009., str. 370.*

(Izvor: Jurković, Z. (2012:391). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. Pribavljeno 14.8.2023. s

<https://hrcak.srce.hr/file/139713>.)

Međutim, komunikacija je živo zbivanje na relaciji svih sudionika, stoga je ne karakterizira samo prenošenje poruka između pošiljatelja i primatelja (Zrilić, 2010). Kao što je iz prethodnog odlomka vidljivo, mnogi autori tvrde da se komunikacija ogledava u razmjeni i prijenosu informacija među sugovornicima. Ipak, ono ne uključuje samo razmjenu i prijenos informacija, već je riječ o uzajamnom koordiniranom ponašanju ili sinergijskom djelovanju osoba koje komuniciraju. Navedeno je iznimno važno za komunikaciju između vrtića, obitelji i zajednice jer se u središtu djelovanja nalazi dijete (Tomić, 2003). Nadalje, komunikacija ne podrazumijeva samo pedagoški i psihološki proces, već je to složeni socijalni proces u kojem osobe djeluju u društvu i na taj način predstavljaju i formiraju vlastitu osobnost zbog čega se komunikacija može definirati i kao složeni psiho-socijalni fenomen (Tomić, 2003). Društvo pojedinca često procjenjuje prema tome kako se predstavlja vlastitim komunikacijskim vještinama, zbog čega je izrazito važno tijekom cijelog života raditi na unaprjeđenju istih. (Lučanian, Despot Lučanin 2010).

Svaka komunikacija odvija se u određenom kontekstu koji može biti društveni ili fizički. U svakodnevnom životu ljudi međusobno komuniciraju, pomažu jedni drugima, uče jedni o drugima i jedni od drugih, surađuju jer dijele slična uvjerenja, stavove, mišljenja, ciljeve i čine mnoge druge različite aktivnosti prilikom kojih komuniciraju. Proces komunikacije je vrlo složen pri čemu je potrebno osigurati brojne pretpostavke te sama činjenica da osoba zna govoriti nije osiguranje da zna i komunicirati. Ipak, u društvu su prisutne opće poznate predrasude o komunikaciji koje istu podcjenjuju i omalovažavaju njezin značaj.

U nastavku je izdvojeno nekoliko predrasuda prema Staničić (2006):

- Komunikacija je bliska svim ljudima i podrazumijeva se da svaki pojedinac zna komunicirati
- Značenje poruke koja se prenosi komunikacijom bit će shvaćena upravo onako kako je pošiljatelj poruke mislio
- Komunikacija je svemoguća, odnosno komunikacijom se sve može postići
- Suprotno svemogućoj komunikaciji, jednako tako je rašireno mišljenje da je komunikacija nemoćna
- Šutnja nije komunikacija, odnosno moguće je ne komunicirati
- Samo namjerne poruke predstavljaju komunikaciju
- Mišljenja o sadržaju i odnosu prema poruci koja se šalje također su vezane uz predrasude

Upravo su navedene predrasude, kao i mnoge druge bile motiv i poticaj teoretičaru komunikacije Paulu Watzlawicku i njegovim suradnicima da istraže i utvrde određene zakonitosti koje su obuhvaćene komunikacijskim procesom. Teorija komunikacija sastoji se od šest karakteristika i pet aksioma, odnosno zakona i posebno je značajna za profesije koje se bave odgojem. Polazišna točka navedene teorije jest upravo međuljudski odnos koji je važan za odgojno djelovanje i kojemu se više pozornosti pridalo u narednom poglavlju ovoga rada.

Prema Bratanić (1993) značajke teorije komunikacije P. Watzlawicka su:

- Osobu je potrebno promatrati u odnosu s drugima

Watzlawick u svojoj teoriji čovjeka promatra u odnosu prema drugima jer smatra da se smisao komunikacije ostvaruje u interakciji, u međudjelovanju i prilikom odnosa s drugima. Čovjek sebe doživljava u odnosu s drugim, zbog čega ga taj odnos određuje i karakterizira kao pojedinca.

- Međuljudski odnos važno je proučavati u komunikaciji

Druga karakteristika teorije komunikacije odnosi se na proučavanje međuljudskog odnosa tijekom razmjene informacija među ljudima. Komunikacijom djelujemo jedni na druge te se događa recipročno kolanje informacije i obostrana izmjeničnost informacijskog toka. Primanje informacija od drugih određuju naš odnos prema nama samima, dok davanjem informacija drugima određuju njihov doživljaj sebe.

- Povratna informacija bitan je faktor ponašanja

Povratna informacija treća je karakteristika teorije komunikacije u kojoj P. Watzlawick ističe da se sistemi poput obitelji, grupa i slično moraju promatrati kao krugovi povratnih informacija. Razlog je tomu što unutar krugova ponašanje svakog pojedinca utječe i uvjetuje ponašanje druge osobe. Jednako tako, i ponašanje pojedinca uvjetovano je ponašanjem drugih.

- Međusobno utjecanje uvjetovano je situacijom koja je također pod utjecajem ljudskog djelovanja

Četvrta karakteristika teorije komunikacije P. Watzlawicka odnosi se na međusoban utjecaj osoba koje su u odnosu. Slikovito objašnjeno, djelovanje koje osoba A vrši na osobu B izaziva ponašanje osobe B koje ponovno povratno djeluje na osobu A i utječe na njegov sljedeći potez. Također, kontekst u kojem se njihov odnos odvija utječe na obje osobe te one opet, svaka iz svoje perspektive, utječe na taj kontekst.

- Postoje različiti stupnjevi svjesnosti o ljudskom ponašanju

Peta karakteristika teorije komunikacije potvrđuje činjenicu da smo samo djelomično svjesni pravila koja vladaju našim ponašanjem. P. Watzlawicki razlikuje tri vrste pravila ponašanja: pravila ponašanja kojih smo potpuno svjesni; pravila koja su nesvjesna, ali ih jednostavno prepoznamo ako nas netko na njih podsjeti; i pravila koja su potpuno izvan naše svijesti, pa ih je nemoguće prepoznati čak i onda kada nas netko na njih upozori. Različiti stupanj svjesnosti našeg ponašanja važan je kako bismo stekli objektivn i pravilan pristup ljudskom ponašanju.

- Komunikacija odlikuje ponašanje i utječe na njega

Posljednja karakteristika teorije komunikacije P. Watzlawicka smatra se novom dimenzijom pojma simptoma. Prema P. Watzlawicku, simptom se opaža kao pravilo interpersonalne igre obaju sugovornika, a ne samo kao vanjska pojava neriješenog konflikta između hipotetskih intrapsihičkih snaga. Simptom nije u vlasništvu pojedinca i oblik je međusobnih odnosa te način reagiranja i komuniciranja.

Uz navedene karakteristike teorije komunikacije, P. Watzlawick (1967) odredio je pet osnovnih zakona (tzv. aksioma) koji jasno proturječe prije spomenutim predrasudama. Aksiomi teorije komunikacije su sljedeće:

- Nije moguće ne komunicirati

Naime, komunikacija se ne sastoji samo od poruka riječima, nego ju čine i drugi paralingvistički i lingvistički znakovi. Također, svako ponašanje u okviru interpersonalne situacije ima karakter poruke. Drugim riječima, čak i kada ne govorimo, šaljemo određenu poruku i na taj način komuniciramo.

- Komunikaciju čine sadržajni aspekt i aspekt odnosa

Navedeno podrazumijeva da se u komunikacijskom procesu prenose informacije, ali prisutan je i odnos među sudionicima. Aspekt sadržaja i aspekt odnosa u stalnoj su uzajamnoj vezi i jedan na drugog djeluju. Watzlawick navodi dva ekstrema u okviru sadržajnog i odnosnog aspekta, a to su ekstremno pozitivni i ekstremno negativni slučajevi u kojima se sugovornici mogu pronaći, ovisno o tome kako oboje percipiraju sadržaj komunikacije i međusoban odnos. Između dva ekstrema postoji mnogo varijanta.



- Interpretacija ponašanja uvjetuje odnos u komunikaciji

Prema trećem zakonu priroda odnosa je određena slijedom komunikacijskih tokova. Često se dogodi da od drugih očekujemo određeno ponašanje, ponašamo se sukladno našim očekivanjima te svojim ponašanjem uvjetujemo očekivano ponašanje. Interpersonalni konflikti, navodi Bratanić (1993) posljedice su različite interpretacije određenog interpersonalnog zbivanja pojedinog partnera.

- Komunikacija je verbalna (digitalna) i neverbalna (analogna)

U ovom zakonu riječ je o dva dijela komunikacije, verbalnom – digitalnom i neverbalnom – analognom. Naime, komunikacija stalno teče na ove dvije razine koje se paralelno odvijaju, stoga ih je nemoguće dijeliti. Svjesnim verbalnim porukama u komunikacijskom procesu prenosimo sadržaje i dijelimo informacije, dok neverbalnim porukama kojih smo u manjoj mjeri svjesni, manifestiramo odnose prema drugima.

- Komunikacija može biti simetrična ili komplementarna

Peti zakon glasi da tok međuljudskih odnosa može biti simetričan ili komplementaran. Dok se u simetričnim odnosima teži sličnosti i izbjegava se različitost, komplementarni odnosi sušta su suprotnost te se u njima različitosti nadopunjuju.

Navedene karakteristike i aksiomi teorije komunikacije autora P. Watzlawicka mogu pomoći u spoznavanju komunikacije u odgojno – obrazovnom procesu. Odnosi između odgajatelja i djeteta itekako mogu utjecati na razmjenu i primanje poruka. Neverbalni dio komunikacije također ima svoju moć u odgojnom djelovanju, nerijetko i jaču od verbalne komunikacije. Dobar odnos između djeteta i odgajatelja preduvjet je da se ostvare i ostali potrebni uvjeti za uspješnu komunikaciju. No vrijedi i obratno, uspješna komunikacija doprinosi boljim međuljudskim odnosima (Bratanić, 1993). Osim odnosa odgajatelja i djeteta kojima se u radu pridaje posebna pozornost, valja naglasiti da su dobri međuljudski odnosi važni za sve sudionike odgojno – obrazovnog procesa. U nastavku je detaljnije riječ o oblicima komunikacije pomoću kojih se ostvaruje interakcija i komunikacija među ljudima.

## **2.2. Oblici komunikacije**

Ljudska komunikacija prisutna je na intrapersonalnoj, interpersonalnoj i javnoj razini. Intrapersonalna komunikacija podrazumijeva komunikaciju sa samim sobom prilikom čega je subjekt istovremeno i pošiljalatelj i primatelj poruke. Zanimljivost u vezi te komunikacije jest to da se ona odvija neprestano. Interpersonalna komunikacija uključuje komunikaciju između

dvoje ili više ljudi te je za nju karakteristična verbalna i neverbalna komunikacija. O interpersonalnoj komunikaciji detaljnije je opisano u nastavku. Posljednja, javna komunikacija odnosi se na govornika i veću publiku, bilo to licem u lice ili preko emitiranja putem nekog medija (Berko, Wolvin i Curtis, 1993).

Oblici komunikacije, prema Bratanić (1993) su sljedeći: komunikacija u maloj grupi, javna komunikacija, komunikacija u masmedijima i organizirana komunikacija. U procesu odgoja svi su navedeni oblici komuniciranja prisutni, a najzastupljenijim oblikom smatra se komunikacija između dvije osobe, tzv. dijadička komunikacija. Komunikacija u manjoj grupi karakteristična je različitim oblicima grupnog rada, dok je javna komunikacija primjerena svečanostima, priredbama i javnim nastupima. Komunikacija masmedija odvija se preko različitih medija, poput televizije, radija, filma, Interneta i slično. Također, Bratanić (1993) ističe da je najprikladniji oblik za razvoj interakcije komuniciranje u paru, a stupanj interakcijske povezanosti raste s empatijskom povezanošću. Suprotno od komuniciranja u paru, komuniciranjem u grupi ostvaruje se manji stupanj interakcijske povezanosti jer je sposobnost empatičkog prihvaćanja stavova otežana, a povratna informacija je slabija. Organizirana komunikacija odvija se između većeg broja osoba i zahtjevnija je u usporedbi s prethodnim oblicima te je u tom obliku teže uspostaviti komunikaciju na intenzivnijem stupnju interakcije. U radu s djecom rane i predškolske dobi tijekom odgojno – obrazovnog procesa najzastupljeniji oblik komunikacije jest komunikacija u paru i grupi.

### **2.3. Interpersonalna komunikacija**

Definiranje i oblikovanje odnosa s drugim ljudima jedno je od značajnih karakteristika interpersonalne komunikacije. Moguće ju je kategorizirati prema situacijama u kojima se odvija, zbog čega može biti neformalna ili formalna, privatna ili javna, intimna ili distancirana, otvorena ili ritualna, ekspresivna ili funkcionalna (Tomić, 2003). Dakle, svi komunikacijski oblici integriraju interpersonalnu komunikaciju koja se u određenim situacijama razlikuje ovisno o broju osoba koje su uključene, o fizičkoj udaljenosti tih osoba i o mogućnosti pružanja povratne informacije. Primjenjujući interpersonalnu komunikaciju u svakodnevnom odgojno – obrazovnom radu dijete upoznaje svijet oko sebe i sve što ga okružuje, a jednako tako upoznaje i ljude te s njima uspostavlja i raskida pojedine međuljudske odnose. Autorica Reardon (1987., prema Bratanić, 1993) navodi sedam ključnih obilježja koja najbolje opisuju interpersonalnu komunikaciju:

- Interpersonalna komunikacija uključuje neverbalno i verbalno ponašanje

Dok se neverbalno ponašanje odnosi na različite geste, mimike lica, držanje i govor tijela i vizualni kontakt koji odgajatelj može koristiti u radu s djecom, verbalno ponašanje uključuje izražavanje govorom. Komuniciranjem na takav način dijeli se vlastito mišljenje i osjećaji s drugima.

- Interpersonalna komunikacija uključuje spontano, formalno ili konstruirano ponašanje ili neku njihovu kombinaciju

Spontana komunikacija može biti neverbalna i verbalna, a izvana je prekrivaju emocije i nije pod utjecajem racionalne kontrole. Formalna komunikacija je naučena, često propisana nekim društvenim pravilima ili normama, a pod utjecaj čestog ponavljanja postaje automatizirana. Konstruirana komunikacija rezultat je racionalnog sagledavanja situacije i kognitivnog napora.

- Interpersonalna komunikacija je dinamična (razvojna), a ne statična

Navedena karakteristika implicira učestalo mijenjanje komunikacijskog procesa kojoj doprinosi prirodan odnos između sudionika

- Interpersonalna komunikacija uključuje interakciju, usklađenost i personalnu povratnu informaciju

Kod povratne informacije važan je logički slijed koji zahtjeva povratnu reakciju jedne osobe na neverbalno ili verbalno ponašanje druge osobe. Povratnu informaciju čine dva aspekta: u prvom aspektu povratna informacija pretpostavlja slanje određene poruke putem neverbalnih i verbalnih kanala kako bi se dobio odgovor od osobe kojoj je ona prosljeđena. Drugi aspekt povratne informacije odnosi se na činjenicu da je odgovor primjeren i usklađen sa stilom, sadržajem i ciljem komuniciranja (Tomić, 2003). Interakcija se pak može ostvariti na različitim stupnjevima ovisno o tome u kojoj mjeri ponašanje jedne osobe utječe na drugu, a usklađenost se odnosi na povezanost slijeda u komunikacija.

- Interpersonalna komunikacija odvija se shodno vanjskim i unutarnjim pravilima

Vanjska pravila ovise o društvenim normama koja su utvrdile neke situacije ili su ih drugi ljudi nametnuli, dok unutarnja pravila uspostavljaju se samostalno među partnerima i ona su specifična za konkretan odnos. Ukoliko se osobe slabije poznaju ili tek uspostavljaju komunikaciju na njih će utjecati vanjska pravila kao što su socijalne norme.

- Interpersonalna komunikacija je aktivnost

Može se reći da je komunikacija i zajednička aktivnost jer osobe komuniciraju jedna s drugom i vrše međusoban utjecaj.

- Interpersonalna komunikacija uključuje uvjeravanje

Navedena karakteristika uvelike određuje stupanj interakcije u komunikaciji među ljudima, a pojavljuje se onda kada osobe u interakciji potiču ili uvjeravaju druge sudionike na promjenu njihova mišljenja, ponašanja ili osjećaja.

Nadalje, vještina interpersonalnog komuniciranja može se smatrati i vještinom društvenog participiranja i funkcioniranja u različitim socijalnim odnosima. Interpersonalna komunikacija sastoji se od prepoznavanja povratne informacije, sposobnosti empatije s drugima, artikuliranja pozitivnog odgovora, pažljivog i odmjerenog vlastitog predstavljanja, promatranja sebe i drugih sposobnosti slušanja te kontrole upotrebe neverbalnih i verbalnih znakova. Stoga, vještina interpersonalnog komuniciranja između dvoje ljudi uvelike ovisi o poznavanju i pravilnoj upotrebi neverbalnih i verbalnih znakova (Tomić, 2003).

U interpersonalnoj komunikaciji mogu se javiti komunikativne barijere koje nastaju filtriranjem poruke. Vrste komunikativnih barijera su: mehaničke (blokiraju komunikaciju u fizičkom smislu), semantičke (nastaju kao posljedica neprecizne upotrebe riječi ili zbog nepoznavanja jezika) i psihološke barijere (najčešći su izvor nesporazuma u komunikaciji; ne oslanja se isključivo na sadržaj poruke nego i na interpretaciju poruke u povratnoj informaciji). Da bi se izbjegle navedene teškoće, Tomić (2003) ističe kako bi se primjena interpersonalne komunikacije trebala temeljiti na međusobnom razumijevanju, uvažavanju i otvorenosti prema različitosti te odustajanju od unaprijed usvojenih pretpostavki i predrasuda.

### 3. ODGOJ

Pojam odgoja nema jednoznačnu definiciju zbog njegove višeznačnosti, kompleksnosti i multifunkcionalnosti. Različiti autori drugačije ga opisuju, ali zajedničko im zastupanje da je odgoj složen proces. Prema Bratanić (1993) odgoj važi za jedan od osnovnih fenomena ljudskog postojanja i navodi da je ono u životu pojedinca prvotno neosvijestjen čin. Vukasović (2008) ima ipak nešto konkretniju definiciju koja odgoj opisuje kao proces izrađivanja i oblikovanja ljudskog bića zajedno s njegovim intelektualnim, moralnim, radnim, estetskim i tjelesnim karakteristikama. Dakako, odgoj je jedna konstanta i neophodna funkcija ljudi i njihove društvene sfere života. Iako se obitelj smatra primarnom i najutjecajnijom zajednicom u kojoj se zbiva odgojni proces, u današnje vrijeme značajnu ulogu u odgoju djece imaju i odgojno – obrazovne institucije, kao što su dječji vrtići i škole. U ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje s djecom stručnjaci i profesionalci, odgajatelji djece rane i predškolske dobi, svakodnevno provode odgojno – obrazovni rad. Karakteristika dobrog odgajatelja, navodi Bratanić (1993), u najširem smislu te riječi znači ovladati umijećem odgajanja u kojem je znanje samo jedan od bitnih elemenata. Drugim riječima, dobar odgajatelj je onaj koji odgaja svim svojim bićem. Odgojno djelovanje nemoguće je postići samo teorijskim znanjem, pukim informiranjem o odgojnim problemima i pedagoškim spoznajama. Umijeću odgojnog djelovanja priliče nove metode rada u praksi, novi sadržaji koje pružaju mogućnost i stvaraju pogodne uvjete da se osvještavanje ličnosti i odgojnog procesa ostvari. Odgoj se treba doživjeti kao kreativni čin u kojem prevladavaju osjećaji, intuicija, intelekt i iracionalni trenuci. Za odgojno djelovanje vrlo je važno shvatiti da uspješnost odgoja ovisi o spontanim interakcijama koje se najčešće uspostavljaju komunikacijskim vezama među subjektima koji u njemu djeluju (Bratanić, 1993).

U nastavku ovog poglavlja detaljnije će biti razjašnjeni aspekti s kojih se odgoj sagledava, a najveća će se pozornost pridati interakcijskom – komunikacijskom aspektu. Razlog je tome jer upravo takav pristup odgoju posebnu pažnju ne pridaje pojedincu već se očituje u međuljudskim odnosima na čijim se temeljima potom stvara odgojna djelatnost. Također, navest će se važnost međuljudskog odnosa kao temelja odgojnog djelovanja, njegove karakteristike, faktori koje treba zadovoljiti za ostvarenje uspješne odgojne komunikacije i specifičnost odnosa odgajatelja i odgajanika, odnosno djeteta.

### **3. 1. Aspekti odgoja**

Autorica Bratanić (1993) odgoj opisuje kao složeni proces kojeg je teško definirati te ga je potrebno proučiti s nekoliko aspekata, a ona ih navodi tri:

- Društveno – generacijski aspekt

Društveno – generacijski aspekt uključuje prijenos iskustva, znanja i socijalnog naslijeđa na mlađe naraštaje. Na taj način mlađi se naraštaji razvijaju, djeluju i realiziraju određene ciljeve zajednice kako bi u budućnosti to mogli prenijeti na naredne naraštaje.

- Individualni aspekt

Nadalje, individualni aspekt objašnjava da se odgoj percipira u odnosu na razvoj pojedinca, zbog čega se odgoj definira kao poticanje, motiviranje i izazivanje vlastite aktivnosti s ciljem razvoja ličnosti pojedinca.

- Interakcijsko – komunikacijski aspekt

Posljednji, interakcijsko – komunikacijski aspekt smatra se suvremenim pristupom odgoju koji jasnije ističe vrijednost djeteta i odgajatelja. Upravo taj pristup u fokus stavlja međuljudske odnose koji djeluju u nekom društvu, stoga se može reći da je ovaj aspekt isprepleten s individualnim aspektom odgoja. O interakcijsko – komunikacijskom aspektu i stupnju interakcije povezanosti detaljnije je napisano u sljedećem potpoglavlju.

Svi navedeni aspekti odgoja trebaju biti povezani i uvjetovati jedan drugoga. Treba istaknuti da s društveno – generacijskog aspekta odgoj se promatra kao pojava, s individualnog aspekta kao proces, a s interakcijsko – komunikacijskog aspekta kao djelatnost. Svaki odgajatelj treba težiti uspostavljanju međuljudskih odnosa i njegovanju istih, afirmirajući pritom ponašanje i vještine kvalitetne komunikacije i interakcije.

Faktori razvoja ličnosti, navodi Bratanić (1993) jesu nasljeđe (geni i biološke predispozicije), okolina (prirodna i društvena sredina) i vlastita aktivnost. No, autorica postavlja pitanje u kojoj mjeri je odgoj važan faktor za razvoj ličnosti. Promatrajući odgoj s aspekta razvoja ličnosti povezuje se uz svjesne utjecaje socijalne sredine, a koji su usmjereni na poticanje vlastite aktivnosti. Ukoliko se odgoj promatra s pozicije kao društveno – generacijske pojave, tada se postavlja opći cilj odgoja, prilikom čega se primarno poštuju društvene potrebe. S druge strane, odgoj sagledan s pozicije individualne pojave, opći cilj konkretizira se u odgojne zadatke. Sukladno tome, odgoj ne treba sagledavati kao poseban čimbenik razvoja ličnosti, već je odgoj kao takav uključen u sve navedene čimbenike i uvažavajući biološke zakonitosti sazrijevanja

prvenstveno utječe na učenje. Također, odgoj se smatra kreativnim činom i tako treba poštovati individualnost svakog odgajnika te u njemu poticati kreativnost. Osim toga, značajna je činjenica da bez odgoja nema ni učenja.

### ***3.1.1. Interakcijsko – komunikacijski aspekt odgoja***

Bratanić (1993) navodi interakcijsko-komunikacijski aspekt u kojem je poseban naglasak na odnosu djeteta i odrasle osobe, roditelja/skrbnika ili odgajatelja u dječjim vrtićima. Ovaj aspekt temelji se na međusobnoj suradnji osoba te se učinkovitije i efikasnije razvija komunikacijom i interakcijom. Tatković, Diković, Tatković (2016) dodaju kako je ovaj oblik povezan s pojedinačnim elementima odgoja te da odgojno funkcioniranje u interpersonalnim vezama nije moguće održavati ako nema interakcije među sudionicima. Bratanić (1993) pak tvrdi da se interakcijsko-komunikacijski aspekt u odgoju zasniva na suradnji, ali i kvaliteti interakcije i komunikacije u međusobnom odnosu te da se jednako tako razvijaju osobine djeteta i odgajatelja.

Nadalje, prema Bratanić (1993) odgojno funkcioniranje se ne može odvijati između sudionika ako manjka interakcije za koju je potrebna upravo komunikacija. Učinkovitost odgojnog djelovanja uvelike ovisi o jačini povezanosti u komunikaciji i kvaliteti interakcije, zbog čega bi odgajatelj trebao poznavati stupnjeve interakcijske povezanosti i karakteristike uspješne komunikacije kako bi mogao stručno i kvalitetno procijeniti vlastiti način komuniciranja s djecom. Također, odgojno djelovanje smatra se komunikacijskim procesom u kojem svi sudionici međusobno djeluju, a glavna svrha je utjecaj na razvoj odgajnika, odnosno djeteta. Tatković, Diković, Tatković (2016) naglašavaju da odgajatelj već pri ulasku u sobu ostvaruje interakciju s djecom pomoću neverbalne komunikacije koja uključuje pokrete i držanje tijela, pogled, izraz lica (osmijeh je poželjan), gestikulaciju i drugo, a svakako je važno za istaknuti da djeca mogu vidjeti i osjetiti raspoloženje odgajatelja.

Nadalje, navodi Bratanić (1993) neke bitne karakteristike odgoja s interakcijsko – komunikacijskog aspekta, a to su:

- Odvija se u punini međuljudskog odnosa

Da se odgoj odvija u punini međuljudskog odnosa znači da dijete i odgajatelj jednako sudjeluju u njemu kao cjelovita bića te u odgojnom procesu sudjeluju u punini svog postojanja.

- Osniva se na stvaralačkoj suradnji

Odgajanje sagledavamo kao suradnju i zajednički rad odgajatelja i djeteta, odnosno subjekta u tom procesu. Ipak, rezultat suradnje znatno je više od zbroja rezultata svakog pojedinca u suradnji pa se u kvaliteti zajednički postignutog rezultata ogledava i kvaliteta suradnje.

- Ovisi o komunikaciji i interakciji

Kao što je prethodno navedeno, nemoguće je postići odgojno djelovanje bez komunikacijskog čina. Otvorena, uvažavajuća i smislena komunikacija doprinosi razvoju interakcije među sugovornicima.

- Najhumanija komunikacija jest dijalog

Dijalog kao najhumanija komunikacija prožeta je empatijom te podrazumijeva međusobno uvažavanje, poštivanje, aktivno slušanje, slobodno izražavanje mišljenja i međusoban utjecaj svih sudionika u komunikacijskom procesu. Detaljnije objašnjenje dijaloga u komunikaciji nalazi se u sljedećem potpoglavlju.

- Kreativnost odgoja treba osvijestiti i proživjeti

Odgajanje se može smatrati kreativnim činom jer ga je nemoguće u potpunosti racionalizirati, objasniti i osvijestiti. Iako je jedan dio odgoja podložan racionalizaciji, svijesti i spoznaji, u odgojnom činu važnu ulogu imaju intuicija, inspiracija i sloboda. Odgajatelj u procesu osposobljavanja ima mogućnost iskusiti, doživjeti, osvijestiti i percipirati značaj odgoja na njemu smislen, autentičan način.

- Usavršava ličnost odgajatelja i odgajnika

Kompetentan odgajatelj posjeduje različite kvalitete i kompetencije koje permanentno usavršava na osobnoj i profesionalnoj razini. Iste te kvalitete i kompetencije dolaze do izražaja u radu s djecom, roditeljima, stručnim suradnicima i ostalim djelatnicima ustanove za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. Stoga, odgajatelju je važno posjedovati znanje, sposobnosti i praktične vještine za uspostavljanje humanog međuljudskog odnosa i uspješne odgojne komunikacije kako bi mogao biti pozitivan model prvenstveno djeci, zatim i ostalim sudionicima odgojno – obrazovnog procesa.

U vezi s time, ISSA (International Step by Step Association) Pedagoški standardi instrument je i vodič kojim se nastoji unaprijediti kvaliteta rada odgajatelja i učitelja razredne nastave. ISSA-ina definicija kvalitete pedagoške prakse sadrži dvadeset pedagoških standarda u sedam



različitih središnjih područja. Za potrebe rada, posebna pozornost posvetit će se prvom području koje govori o interakciji i drugom području koje se tiče obitelji i zajednice, a detaljnije će biti opisana u potpoglavlju Komunikacija odgajatelja s roditeljima.

Standardi koji pripadaju području interakcije prema ISSA Pedagoškim standardima su sljedeći:

- Odgajatelj u prijateljskim i uvažavajućim interakcijama s djecom potiče njihovo učenje i podržava razvoj njihovog identiteta i svijesti o sebi.
- Odgajatelj kroz interakcije potiče razvoj zajednice koja uči, unutar koje svako dijete osjeća pripadnost i u kojoj ga se podržava u ostvarenju njegovih potencijala.
- Odgajatelj je involviran u recipročne, smislene interakcije s važnim odraslim osobama kako bi podržao individualan razvoj i učenje djeteta (Kompetentni odgajatelj 21. stoljeća, 2011).

Dakle, interakcije između odgajatelja i djeteta omogućuju djeci kontinuirano učenje u zajednici kroz razmjenu iskustva, mišljenja i znanja te iskazivanja emocija. Svrhovitom interakcijom djeca razvijaju pojam o sebi, osjećaju pripadnost zajednici i svijetu u kojem žive. Uloga odgajatelja je da na brižan i podržavajući način potiče interakcije s djecom i među njima te im na taj način omogući sudjelovanje u različitim interakcijama i procesima u kojima djeca konstruiraju nova znanja. Također, uloga je odgajatelja i da na uvažavajući i podržavajući način modelira interakcije među svim odraslim osobama u djetetovom životu (Kompetentni odgajatelj 21. stoljeća, 2011). Međutim, konkretna i svrsi shodna interakcija među sugovornicima može biti teško ostvariva ukoliko ne postoji određen stupanj interakcijske povezanosti među osobama. O važnosti i stupnjevima interakcijske povezanosti slijedi u nastavku.

### ***3.1.2. Interakcijska povezanost u komunikaciji***

Činjenica je da u međusobnoj komunikaciji ljudi utječu jedan na drugog i to na različitim stupnju interakcijskog odnosa. Upravo od razine unutrašnje povezanosti među osobama koje komuniciraju zavisi stupanj njihove interakcijske povezanosti. Za odgojni proces u kojem se ne prenose samo informacije nego je prisutan i međusoban utjecaj, vrlo je važno na kojem stupnju interakcijske povezanosti se komunikacija odvija. Tvrdi Bratanić (1993) da na stupnju u kojem jesmo u interakciji s drugim raste i naša sposobnost da utječemo na druge i da prihvaćamo tuđe utjecaje, što je za odgojno djelovanje od ključne važnosti. Također, stupanj interakcije s osobama iz okoline utjecat će i na razvijanje djetetovih komunikacijskih sposobnosti, koje potom doprinose intenzivnoj socijalnoj interakciji.

Bratanić (1993) navodi sljedeće stupnjeve povezanosti u komunikaciji koji održavaju odnos osoba u interakciji: fizička prisutnost, akcijsko – reakcijsko komuniciranje, empatijsko komuniciranje i dijalog, koju su u nastavku detaljno objašnjeni.

Fizička prisutnost vrijedi kao najniži stupanj povezanosti u komunikaciji. Također, odnosi se na verbalnu komunikaciju koja se ostvaruje na različitim stupnjevima unutarnje povezanosti.

Akcijsko – reakcijsko komuniciranje oslanja se na pitanja i odgovore koji se ostvaruju bez unutarnje povezanosti osoba te proces informiranja među ljudima ne mora rezultirati nikakvim međusobnim utjecajem.

Empatijsko komuniciranje nadalje podrazumijeva uživljavanje u drugoga te prilagođavanje komunikacije onima s kojima razgovaramo. To bi značilo da odgajatelj s djetetom komunicira i istovremeno suosjeća s njim, uvažava djetetova mišljenja i uvjerenja te se poistovjećuje s njim i njegovom situacijom. Na tom stupnju komunikacije ostvaruje se dijalog.

Posljednji stupanj, ujedno najviši i najučinkovitiji jest dijalog. Za dijalog vrijedi obostrano empatijsko komuniciranje te se smatra idealom ljudske komunikacije u kojem je prisutan međusoban utjecaj osoba.

Nadalje, uvažavajući stupnjeve interakcijske povezanosti i njihov značaj koji imaju za održavanje i razvoj tijeka komunikacije, Bratanić (1993) navodi i uvjete za ostvarenje empatijskog komuniciranja i dijaloga:

- Komuniciranje s malim brojem osoba
- Dobro poznavanje osobe s kojom komuniciramo
- Pokazati osjetljivost na ljudsko ponašanje
- Razvijena empatija
- Motiviranost za uzajamno povezivanje

Važno je istaknuti da ako društvo želi vjerovati da je dječji vrtić mjesto istinskog odgoja, tada je potrebno stvoriti mogućnosti i da se ostvare adekvatni uvjeti za uspješno komuniciranje.

### **3.2. Međuljudski odnosi kao temelj odgojnog djelovanja**

Prema autoru Imširoviću (2011) odgojno djelovanje nezamislivo je bez međuljudskog odnosa. Upravo međuljudski odnosi čine onaj mikroelement odgojnog zbivanja koji utječe potom i na uspješnost odgojnog djelovanja. Ako se ta teza prihvaća ispravnom, tada se međuljudski odnos koji se uspostavlja između odgajatelja i odgajanika smatra temeljem na kojem se gradi odgojno djelovanje.

Suvremena, ujedno i humanistički orijentirana psihologija pojam međuljudskog odnosa definira kao „*odnos dvaju pojedinca koji podrazumijeva postojanje, poštovanje i prihvaćanje ukupnog integriteta, kao i cjelovitosti sebe i druge osobe u odnosu*“ (Pregrad, 2006., prema Imširović, 2011:83). Konkretno, navedeno bi značilo da se međuljudski odnosi ostvaruju s namjerom ispunjavanja vlastitih potreba vezanih uz druge ljude. U tom slučaju, druga osoba u odnosu ne smatra se objektom od kojeg se očekuje zadovoljenje onoga što nama treba, nego se nastoje poštovati i njene potrebe, osjećaji i želje. Važno je da se odnos i komunikacija temelje na poštovanju, suosjećanju, uvažavanju i ljudskoj toplini.

Da bi međuljudski odnos bio ostvaren u svom punom smislu, kao što je u prethodnom citatu navedeno, potrebno je i poznavati i poštivati opće karakteristike međuljudskog odnosa koje se očituju prvenstveno kroz interakciju, a od koristi su i faktori koji pridonose uspješnosti međuljudskog odnosa. Uz navedeno, specifične osobine koje karakteriziraju odnos odgajatelja i djeteta prisutne su prilikom njihove međusobne interakcije, što je u nastavku detaljnije objašnjeno.

### **3.3. Opće karakteristike međuljudskog odnosa**

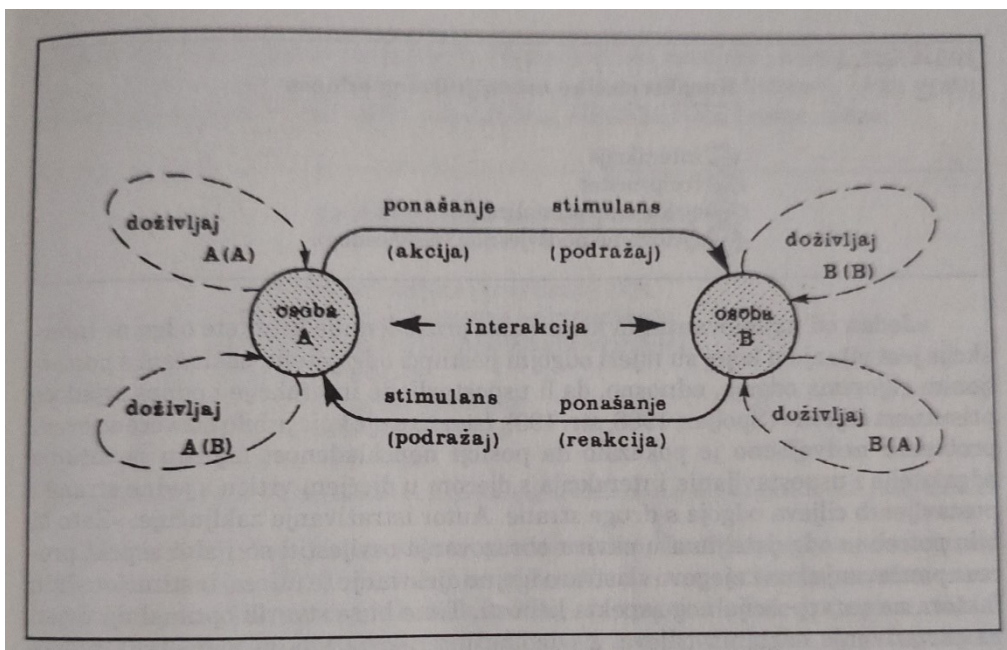
Autorica Bratanić (1993) pridaje važnost sljedećim karakteristikama međuljudskog odnosa:

- Interakciji
- Cirkularnom stimuliranju
- Reciprocitetu
- Djelovanju podsvjesnog (nesvjesnog)

Kao što nema odgoja bez međuljudskog odnosa, tako ni međuljudskog odnosa nema bez interakcije, tvrdi Bratanić (1993). Dakle, interakcija je jedna od glavnih karakteristika međuljudskog odnosa, a više riječi o njoj bit će u poglavlju Interakcija i komunikacija u odgoju. Navodi Bratanić (1993) kako svaki odnos pretpostavlja barem minimalnu interakciju, a o stupnju i kvaliteti uspostavljenije interakcije ovisi uspješnost međuljudskog odnosa. Za

interakciju je specifično da ponašanje jedne osobe uvjetuje ponašanje druge osobe, a kako će se pojedina osoba ponašati u odnosu zavisi upravo od toga kako ta osoba doživljava sebe, ali i drugu osobu. Doživljaj jedne osobe o samoj sebi utjecat će na percipiranje druge osobe, a sve to navedeno odrazit će se na njezino ponašanje prema toj osobi. Druga osoba potom u skladu s doživljajem sebe doživjet će i procijeniti ponašanje osobe s kojom je u odnosu, a sukladno vlastitom doživljaju i svojoj procijeni tako će i reagirati. Zanimljivo je to da ukoliko su se osobe međusobno adekvatno procijenile, među njima će se uspostaviti prirodna interakcija. Međutim, ako se dogodi da zbog nekih razloga dođe do neprimjerene procijene s bilo čije strane, tada je prirodna interakcija onemogućena (Slika 2).

Slika 2. Grafički prikaz međuljudskog odnosa



(Izvor: Bratanić, M. (1993:33). Mikropedagogija. Školska knjiga.)

Nadodaje Bratanić (1993) da se u međusobnom odnosu proteže cirkularno stimuliranje, a ne linearno. Za razliku od tradicionalne pedagogije koja je odgoj promatrala kao linearni proces u kojem je isključivo odgajatelj utjecao na dijete, suvremena pedagogija u odgoju naglašava upravo to cirkularno stimuliranje u kojem odgajatelj djeluje na dijete, ali također je prisutan i utjecaj djeteta na odgajatelja. Stoga, tvrdi istoimena autorica, da odgoj sagledan iz suvremene perspektive usavršava osobnosti odgajatelja i djeteta. Iako, nije zadovoljavajuće da odgajatelj to samo zna, već da bi kvalitetno mogao usavršavati svoju osobnost, potrebno je da bude

otvorenog uma i slobodnog duha, da razvije pozitivan stav i da bude spreman za primanje poticaja od strane djeteta. Svojim primjerom i načinom rada odgajatelj je primjer djeci.

Sljedeća karakteristika međusobnog odnosa jest reciprocitet. Naime, odnos između odgajatelja i djeteta sadrži sve opće karakteristike međuljudskog odnosa, iako se one na specifičan način u njemu očituju. Primjerice, upravo u odnosu odgajatelja i djeteta, piše Bratanić (1993) kako bez obzira na stupanj odgojnog djelovanja, nikad se u tom odnosu ne može potpuno ostvariti reciprocitet zbog toga što je po prirodi odgajatelj u nadređenom, a dijete u podređenom položaju.

Posljednja karakteristika međuljudskog odnosa jest djelovanje podsvjesnog, odnosno nesvjesnog u odgoju, navodi Bratanić (1993). To je karakteristika koju je potrebno osvijestiti i imati je na umu, a u klasičnoj tradicionalnoj pedagogiji bila je zapostavljena. Odgoj se shvaća kao svjesni i namjerni proces djelovanja na razvoj mlade osobnosti, stoga treba pridati pozornost tome da se on ostvaruje u živoj odgojnoj stvarnosti. Osim toga, odgojni proces odvija se i na polju međuljudskog odnosa u kojem je zastupljeno nesvjesno u svakom pojedincu (odnosno intrapersonalno), kao i nesvjesno među osobama (interpersonalno). U odgojnom djelovanju važno je osvijestiti što se želi postići i čemu se teži. Također, potrebno je osvijestiti ciljeve, zadatke i izazove koje treba racionalno verbalizirati ako do njih dođe. Poželjno je i svjesno odabrati metode i sadržaje pomoću kojih su ostvarivi postavljeni ciljevi i zadatci. No, kako će se sve to realizirati u konkretnoj situaciji odgojno - obrazovnog rada ponekad će više ovisiti i o nesvjesnim trenucima nego o svjesnim.

### **3.4. Faktori uspješnosti međuljudskog odnosa**

Prema Bratanić (1993), mogući faktori koji doprinose uspješnosti međuljudskog odnosa jesu:

- Socijalna percepcija
- Emocionalni stavovi
- Empatija

#### **3.4.1. Socijalna percepcija**

Termin socijalne percepcije u literaturi koristio se kako bi njome označili da je riječ o percepciji u kontekstu međuljudskog odnosa. Socijalnom percepcijom smatra se međuzavisno percipiranje u socijalnoj situaciji, dok se percepcija može opisati kao cjelovit i jedinstven doživljaj koju čine aktivni psihički procesi, a ljudi mogu percipirati osobe i predmete. Međutim, postoji značajna razlika u percepciji osoba ili predmeta. Predmet ljudske percepcije je statičan

i nema povratno djelovanje na ponašanje osobe, dok osobe reagiraju i međusobno djeluju. Također, navodi Bratanić (1993) kako nije svejedno s kojeg stajališta se polazi prilikom percipiranja druge osobe, a moguće je poći s jednog od dva stajališta. Prvo gledište u percipiranju druge osobe jest osobno mišljenje da ona promatra i doživljava svijet jednako kao ja. To se smatra prilično egoističnim gledištem jer se pritom fokusira na vlastito stajalište i očekuje se od drugih da imaju istu sliku o svijetu ili ljudi oko nas kao i mi. No ipak, to je gledište prisutno u čovjekovu razvoju i to u najranijim danima njegova života. Stoga je socijalizacija iznimno važna jer ima zadaću da od tog prvog „egoističnog“ gledišta pruži osobi priliku da u socijalizaciji s drugima upozna i tuđa gledišta te da nastoji sagledati i njih. Drugo gledište podrazumijeva mišljenje da su ljudi slični meni i pritom mi je jasno da nismo jednaki i da imamo slične poglede na svijet. Međutim, i ovo gledište isključuje različitost jer sličnost gledišta dovodi do razumijevanja samo onda kada imamo osobe koje su inače međusobno slične. Važna karakteristika oba stajališta jest da se temelje na racionalnom pristupu, no u procesu međusobnog percipiranja djeluju i nesvjesni procesi. Radi se o nesvjesnim funkcijama na psihološkoj razini na koje nismo u mogućnosti utjecati, no za odgajatelja je značajno da spozna i u sebi otkrije te nesvjesne mehanizme kako bi spriječio njihovo djelovanje u svom ponašanju prema djeci.

### **3.4.2. Emocionalni stavovi**

Zauzimanje međusobnih stavova u odnosu značajno je obilježje uspostavljanja interakcije. Odnos je nemoguće ostvariti bez interakcije koja je prisutna u međusobnom djelovanju osoba koje zauzimaju stavove i time određuju vlastita ponašanja u odnosu. Pitanje stava ima poseban značaj za odgajatelja jer od kvalitete njegova stava ovisi i njegovo ponašanje prema djeci, koje potom recipročno utječe na stavove djece prema odgajatelju. Pojam stava može se definirati kao složena psihička pojava povezana sa spoznajom te emocionalnom i motivacijskom sferom osobnosti (Bratanić, 1993). Također, emocionalna komponenta određuje jačinu, kvalitetu i vrijednost stava, a značajno utječe i na motivacijsku komponentu odnosno poticaj za ponašanje. Emocije dijelimo na pozitivne i negativne, a humani ljudski odnos može se zasnivati samo na pozitivnim emocionalnim stavovima. Negativni emocionalni stavovi pak onemogućuju i blokiraju uspostavljanje međuljudskog odnosa (Bratanić, 1993). Nadalje, antipatija i simpatija važni su društveni osjećaji koji se očituju u emocionalnim stavovima prema drugima. Dok antipatija otežava interakciju i komunikaciju te predstavlja kočnicu u uspostavljanju odnosa s drugima, simpatija olakšava uspostavljanje odnosa, samim time i omogućava spontanu i prirodnu interakciju i komunikaciju. Pomoću pozitivnih i negativnih stavova stvara se međusobna naklonost, odnosno nenaklonost između odgajatelja i djeteta (Bratanić, 1993). Za

svakog je odgajatelja važno da poznaje određene zakonitosti koje treba poštovati u odnosu s djetetom te je on taj koji inicira odnos i o njegovoj osobnosti ovisi kvaliteta istog (Bratanić, 1993).

### **3.4.3. Empatija**

„Empatija je sposobnost koja se sve više povezuje s međusobnim razumijevanjem i humanim međuljudskim odnosom“ (Bratanić, 1993:60). Također, empatija je vrlo kompleksna sposobnost koja integrira afektivnu i intelektualnu sferu osobnosti pojedinca, a povezana je i s prije navedenom socijalnom percepcijom i emocionalnim stavovima. Empatija sadrži dvije komponente, kognitivno – intelektualnu i afektivno – emocionalnu. Kognitivnu komponentu empatije čine promatranje druge osobe s njezine točke gledišta i preuzimanje uloge druge osobe u određenoj socijalnoj situaciji, dok afektivno – emocionalnu komponentu čine sposobnost suosjećanja, odnosno sudjelovanje u osjećajima drugog i osjetljivost prema osjećajima druge osobe (Bratanić, 1993). Empatija je važna za odgojno djelovanje jer pomaže da prihvatimo osobu onakvom kakva jest, da osvijestimo i prilagodimo komunikaciju djeci, da prihvatimo dijete u njegovu totalitetu te nam koristi u otkrivanju emocionalno – motivacijskih faktora, biranju adekvatnih odgojnih sredstava i postupaka i pospješuje odgojno djelovanje (Bratanić, 1993).

### **3.5. Specifičnosti odnosa odgajatelj – odgajnik**

Odnos među ljudima može se podijeliti na osobni i profesionalno – društveni odnos. Naime, osobni odnos temelji se na osobnoj naklonosti pri čemu prevladavaju osjećaji. Takav odnos nema posebne namjere ni praktičnog cilja te je oslobođen hijerarhičnosti. U osobni odnos pripadaju odnosi među bliskim ljudima. Suprotno osobnom odnosu, profesionalno-društveni odnos ima unaprijed jasno postavljenu namjeru i cilj. On teži objektivnošću i hijerarhičnosti. Profesionalno-društvenom odnosu pripadaju primjerice odnosi između odgajatelja i djeteta, advokata i klijenta. Ipak, svaki takav odnos ne može u potpunosti biti pošteđen elemenata osobnog odnosa (Bratanić, 1993).

Specifičnosti odnosa odgajatelja – odgajnika autorica Bratanić (1993) opisuje sljedećim elementima:

- Prožetost profesionalnog i osobnog

Prva specifičnost oslanja se na prožetost profesionalno – društvenog i osobnog trenutka u odnosu odgajatelj – odgajnik. Kada se razriješi pitanje osobnog trenutka u takvom odnosu,

često o tome ovisi uspješnost profesionalno – društvenog odnosa. Naime, istraživanja su pokazala da je vrlo značajan element uspješnosti odnosa odgajatelj – odgajnik njihova međusobna naklonost.

- Neravnopravnost

Sljedeća specifičnost odnosi se na neravnopravnost partnera u odnosu, što dovodi do toga da nikad ne može biti uspostavljena potpuna recipročnost. S obzirom na to provodi li se odgojno djelovanje u predškolskom, školskom ili visokoškolskom okruženju i s obzirom na vrijeme u kojem se provodi, neravnopravnost u navedenom odnosu je promjenjiva. Navodi Bratanić (1993) kako je neravnopravnost veća što je uzrast odgajnika niži, a ta se neravnopravnost očituje u mnogim čimbenicima, poput dobi, znanja, psihičke i fizičke zrelosti, iskustva i slično. Autorica također ističe pitanje kako među neravnopravnim partnerima postići što ravnopravniji odnos, odnosno kako među neravnopravnim partnerima postići suradnju ako polazimo od toga da je odgoj zapravo i suradnja.

- Poteškoće pri ostvarenju reciprociteta

Posljednja specifičnost govori o poteškoćama pri ostvarenju reciprociteta o kojem je ranije bila riječ. Jedan od značajnih elemenata uspostavljanja reciprociteta jeste naizmjenično zauzimanje pozicije subjekta i objekta u odnosu. Subjekom se smatra partner koji je više aktivan, dok je objekt više pasivan. Suvremena pedagogija ističe važnost odgajnika upravo kao subjekta, odnosno aktivnog sudionika i (su)konstruktora odgojno – obrazovnog procesa. Druga karakteristika reciprociteta ukazuje na mogućnost konfrontacije mišljenja, dok treća karakteristika podrazumijeva dijalog. Dijalog se smatra najhumanijim oblikom komuniciranja među ljudima i da bi se realizirao potrebno je da su ostvareni subjektivni i objektivni uvjeti. Također, uslijed nedostatka dijaloga nemoguće je uspostaviti uspješnu odgojnu komunikaciju i ta je karakteristika reciprociteta važna za odnos između odgajatelja i odgajnika (Bratanić, 1993).

Na posljetku, valja istaknuti zbog čega je međuljudski odnos važan. Dakle, odgojno – obrazovni proces čine odgojno – obrazovnog rad te djeca, roditelji, odgajatelji i stručni suradnici kao sudionici odgojno – obrazovnog procesa. Bez aktivnog djelovanja svih sudionika nemoguće je provoditi kvalitetan odgojno – obrazovni . Svi sudionici odgojno – obrazovnog procesa međusobno utječu jedni na druge, pa tako postoji utjecaj na relaciji dijete – dijete, dijete – odgajatelj, stručni suradnik – odgajatelj, roditelj – odgajatelj, a dakako vrijedi i obratno. Izgledno je da sudionici jednostavno uspostavljaju odnose među sobom, a kakav će biti utjecaj



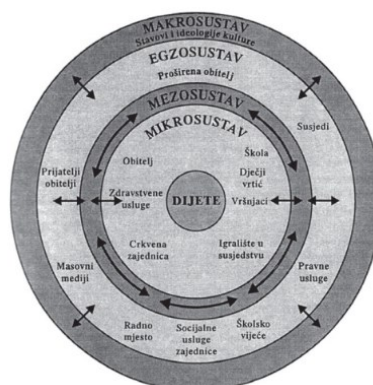
jednih na druge ovisi od odnosa koji je već uspostavljen među njima. Također, od tog odnosa ovisi i atmosfera, ozračje i klima u odgojno – obrazovnoj skupini koja doprinosi stvaranju povoljnih situacija za učenje, djelovanje i cjelokupni razvoj djece. Odgoja nema izvan međuljudskih odnosa jer upravo ljudske relacije čine odgoj dinamičnim i ostvarivim procesom (Imširović, 2011.).

#### 4. ODGOJNA KOMUNIKACIJA U USTANOVAMA RANOG I PREDŠKOLSKOG ODGOJA I OBRAZOVANJA

Prema Tatković, Diković, Tatković (2016), pedagoška komunikacija postupak je međusobnog dijeljenja informacija između odgajatelja i djeteta s intencijom na razvoj djeteta. Komunikacija treba omogućiti neometano izražavanje djeteta, podupirati njegovu samostalnost, ali i omogućiti mu da stječe odgovornost za svoje postupke. Prema Borovac (2014) kvalitetne interakcije u institucijskom kontekstu inicira odgajatelj, a ističe se važnost promatranja interakcije djece i odraslih. Odgajatelj vodi odgojnu skupinu i njegova je uloga kreirati fleksibilne odgojne situacije koje su primjerene djeci različite kronološke dobi. Nadalje, navodi Borovac (2014) kako potkontekst ima veliku ulogu u istraživanju dječje interakcije. Shvaćanje potkonteksta omogućuje odgajateljima razumijevanje dječje kulture i specifičnih djetetovih akcija, procjene kvalitete odgojnih postupaka te olakšava izradu kurikuluma uključujući organizaciju prostora i aktivnosti.

Pojam konteksta autorica Borovac (2014) objašnjava kao kombinaciju fizičkog i socijalno-ekonomskog okruženja te intelektualnog okruženja koje služi za bogaćenje ideja i razmjenu mišljenja. Takav opis konteksta odlično pristaje uz ustanovu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja jer i ona je jedno od okruženja, odnosno institucija u kojem dijete rane i predškolske dobi boravi. Osim vrtićkog okruženja koje doprinosi oblikovanju djetetova razvoja, tu su još i obiteljski dom i zajednice kao jednako važna i korisna okruženja za dijete. Navedena četiri sustava nije moguće separirati jer su oni međusobno povezani, no moguće ih je interpretirati u odnosu na sudionike i situacije. Odnos okruženja i pojedinca objašnjava Bronfenbrenner (1979) koji je pridao važnost kontekstu u kojem se djeca razvijaju (Slika 3).

Slika 3. Bronfenbrennerov ekološki model okoline



(izvor: Eret, L. (2012:145). Odoj i manipulacija: razmatranje kroz razvojnu teoriju ekoloških sustava. Pribavljeno 24.5.2023. s <https://hrcak.srce.hr/file/139452>)

Borovac (2014) Bronfenbrennerov ekološki model okoline, odnosno ekološku teoriju, razmatra kroz četiri interakcijske razine. Kao što je vidljivo iz priložene slike, mikrosustav ili prvi stupanj interakcije obuhvaća odnose između djeteta i njegove neposredne okoline koju čini obitelj, dječji vrtić, škola, vršnjaci i slično. Najsnažniji učinak na dijete u ranoj i predškolskoj dobi imaju upravo obitelj i odgojno – obrazovna ustanova. Nadalje, mezosustav se oslanja na međusobne odnose mikrosustava (uloga roditelja i odgajatelja), dok egzosustav podrazumijeva okruženje u kojem dijete izravno ne participira, ali ono utječe na djetetov razvoj. Zadnja razina interakcije, a ujedno i najšira jest makrosustav koji se bazira na kulturnu i tradicionalnu komponentu – vrijednosti, običaji, zakoni. Još je važno istaknuti da je za dijete najveći stupanj interakcije mikrosustav dok ostali neposredno utječu na njega.

Chaiklin (2003, prema Borovac, 2014) spominje kako se okolina djeteta organizira u socijalnim situacijama razvoja, uključujući tako aktualne potrebe, želje i mogućnosti djeteta i mogućnosti okruženja. Nastavlja Borovac (2014, prema Miljak, 2007) da dijete upravo u interakciji s okruženjem razvija spoznaju i stječe znanja te gradi intelektualnu i moralnu individualnost. Edward i sur. (2006, prema Borovac 2014) navode kako djeca u optimalnom i stimulativnom okruženju mogu razvijati sposobnosti i usvajati znanja, svladati kognitivne izazove koji im pomažu u daljnjem učenju te se emocionalno i socijalno razvijati.

U svemu prethodno navedenom leži važnost i uloga institucijskog konteksta za dijete rane i predškolske dobi. Ustanova za rani i predškolski odgoj i obrazovanje djetetu pruža sigurnu, poticajnu i stimulativnu sredinu u kojoj se nastoji djetetu omogućiti cjeloviti razvoj, kao i razvoj njegovih potencijala. Već je ranije spomenuto kako je odgojno djelovanje nezamislivo i teško ostvarivo bez međuljudskih odnosa, koji su zaslužni za uspostavljanje interakcije i komunikacije sudionika odgojno – obrazovnog procesa. Međutim, da bi se postigla smisljena, svrhovita i uspješna komunikacija, potrebno je prevladati izazove koji se mogu javiti prilikom komuniciranja. Izazovi i prepreke u komunikaciji ljude mogu dovesti do nesuglasica, razmirica, poteškoća i nerazumijevanja prilikom ostvarenja interakcije te u krajnjem slučaju do konfliktnih situacija. O uzorcima i problemima koji onemogućavaju uspješnu komunikaciju detaljno je riječ u sljedećem potpoglavlju. Također, izazovi i prepreke u komunikacijskom procesu mogu se dogoditi među sudionicima odgojno – obrazovnog procesa ako nisu ispoštovani uvjeti uspješne komunikacije i ako djelatnici dječjeg vrtića ne poznaju i ne primjenjuju temeljna načela uspješnog komuniciranja.

#### **4.1. Komunikacija u organizaciji**

Tomić (2003) pojam organizacije opisuje kao specifičan tip grupe ljudi u koju se pojedinci udružuju kako bi zajedno riješili određen problem ili kako bi ostvarili zajednički cilj. Također, svaka organizacija je jedinstvena i samim time predstavlja promišljeni sustav koji razvija formalno strukturirane odnose među ljudima, a cilj joj je ostvarenje zajedničkih ciljeva i podjela posla kojeg treba napraviti. Organizacija, kao i druge grupe, razvija vlastite norme ponašanja i standarde komunikacije među zaposlenicima. Nadalje, djelotvorna komunikacija između pojedinca i grupe predstavlja osnovu djelovanja svake organizacije, zbog čega se u svakoj organizaciji mogu naći formalni i neformalni komunikacijski kanali. Formalni i neformalni kanali komunikacija razvijaju se paralelno. Neformalni kanal komunikacije, koji je ponekad skriven i tajan između pojedinaca, predstavlja značajan oblik ljudske komunikacije u organizaciji te je karakterističan za zatvorene sredine (npr. zatvor), dok je u otvorenim sredinama (npr. dječji vrtić) skrivena komunikacija prisutna u manjoj mjeri.

Nastavlja Tomić (2003) i kako se u svakoj organizaciji mogu pojaviti konflikti koje mogu uzrokovati sljedeće vrste konflikata:

- Personalni konflikti

Personalni konflikti jesu oni u kojima se ističe pojedinac čiji su sustav vrijednosti ili ideje različite od grupnih.

- Interpersonalni konflikti

Interpersonalni konflikti nastaju kao posljedica razlike u iskustvima, mišljenjima, vrijednostima, percepciji, statusu i modelima ponašanja, ali i kao kompetitivne prakse koja prati napredovanje u organizaciji.

- Sama organizacija

U tom slučaju, izvor konflikta jest hijerarhijsko iskustvo i podjela moći unutar članova grupe.

U nastavku Miljković i Rijavec (2002) navode kako se ljudi uobičajeno susreću s tri vrste problema koji dovode do prepreka u komunikaciji. Može se dogoditi da poruka nikad ne stigne do primatelja ili da stigne u dijelovima, što mogu uzrokovati prekidi ili šumovi u komunikacijskoj mreži. Također, poruka može biti izmijenjena od strane pošiljatelja poruke, ali i od strane primatelja.

Činjenica je da se u organizacije stalno komunicira i često se javljaju prepreke koje otežavaju proces uspješne komunikacije. Miljković i Rijavec (2002) spominju nekoliko prepreka u komunikaciji na razini organizacije, a to su:

- Specifičan jezik

Specifičan jezik pojedinih profesionalnih grupa navodi se prvom preprekom. Svaka profesija, ujedno i odgajateljska, ima specifičan način izražavanja koji članovi određene profesije koriste i on doprinosi boljem međusobnom razumijevanju. Prepreka se može javiti u trenutcima kada, primjerice odgajatelji u razgovoru s roditeljima djece ili zaposlenim nestručnim zamjenama koriste neke fraze koje su specifične samo za profesiju, dok će se odgajatelji međusobno razumjeti bez teškoća koristeći specifičan jezik (Miljković, Rijavec, 2002).

- Izvor informacija

Sljedeća prepreka može biti izvor informacija. Drugim riječima, ljudima je važan izvor od kojeg dolazi neka informacija kako bi odlučili hoće li vjerovati u istu. Iako se često kaže da nam nije važno tko je što rekao, već što je rečeno, u praksi nije tako (Miljković, Rijavec, 2002).

- Filtriranje

Filtriranje je također jedna od prepreka. Prema autoricama Miljković i Rijavec (2002), efikasnost komunikacije prema istraživanju opada sa svakim korakom naniže u poslovnoj hijerarhiji. Dokazano je to primjerom kako usmena poruka koja se prenosi između članova uprave ili osoba koje su na samom vrhu hijerarhije prenosi se s točnošću od 90%. No kada ta ista poruka dođe do radnika ili dna hijerarhije, ona sadrži samo 20% točnosti.

- Statusne razlike

Sljedeća prepreka u komunikaciji na razini organizacije odnosi se na statusne razlike koje se mogu izraziti na različite načine. Osobe koje djeluju na vrhu poslovne hijerarhije često imaju veće prostorne urede, posebne titule i slično. Kod ostalih ljudi u hijerarhiji to može izazvati strah i onemogućiti ili preoblikovati prenošenje poruka. Česta je pojava i straha od interakcije s naredenima upravo iz tog razloga (Miljković, Rijavec, 2002).

- Vremenski tjesnac

Vrijeme, drugim riječima nazvan vremenski tjesnac, također može biti uzrok prepreke u komunikaciji. Način na koji koristimo vrijeme, vlastito i tuđe, također drugim ljudima daje određene poruke o nama (Miljković, Rijavec, 2002). Izvršni direktori često nemaju vremena razgovarati sa svakim od zaposlenika ponaosob pa zbog nedovoljno vremena za razgovor često dolazi do „skraćenog puta“ što ne omogućava da informaciju primi svaka osoba zasebno. U

tom slučaju se javljaju prepreke jer rezultati mogu biti negativni za zaposlenike što se tiče posla, ali može narušiti i međuljudske odnose jer bi se pojedinci mogli osjećati ugroženima što nisu dobili informaciju iz “prve ruke“. Stoga, da se ova prepreka izbjegne potrebno je svakom pojedincu pristupiti individualno i dati dovoljno prostora i vremena za razgovor. (Miljković, Rijavec, 2002)

- Informacijska preopterećenost

Posljednja prepreka koju navode autorice Miljković i Rijavec (2002) jest informacijska preopterećenost. Naime, rukovoditelji su najčešće zaduženi za donošenje odluka, a kako bi mogli donijeti dobru odluku, moraju raspolagati različitim informacijama. No ukoliko je količina informacija prevelika, moguće je da se previdi ili ne uoči važnost neke informacije.

Međutim, da bi pojavu prepreka u komunikaciji svela na najmanju moguću razinu i kako bi se onemogućila pojava konflikata u razgovoru sa sugovornicima, autori Lamza – Maronić i Glavaš (2008) izdvajaju sljedeća temeljna načela uspješnog komuniciranja kojima se osigurava uspješna komunikacija:

- Načelo jezgrovitosti

Načelo jezgrovitosti ističe umjerenost u području slanja određenog broja poruka, odnosno određenog broja informacija koje su upućene sugovorniku. Treba imati na umu da nije efikasno i svrhovito slati premali ili prevelik broj informacija. Premali broj informacija sugovornik može tumačiti neuvjerljivima ili mu mogu pružiti dozu sumnje, dok prevelik broj informacija sugovorniku može biti teško za registrirati i postoji mogućnost da mu rečene informacije budu nejasne.

- Načelo jasnoće

Sljedeće načelo označava načelo na temelju kojeg se daje jasna naznaka kako proces koji se odnosi na samo prosljeđivanje poruke treba biti jednostavan. Stoga je potrebno usmjeriti se na korištenje jednostavnog i razumljivog načina izražavanja kako bi poruka koja se prenosi mogla biti smisljena i jasno shvaćena. Također, načelo jasnoće naglašava izražavanje jasnim rečenicama u kojima je nepoželjna uporaba nepotrebnih i nepoznatih riječi unutar informacija koje se prenose.

- Načelo točnosti

Treće načelo jest načelo točnosti koje se odnosi na prenošenje i razmjenu točnih, odnosno provjerenih informacija. Točnost informacije osigurava da poruke koje se razmjenjuju ne sadržavaju lažne i neistinite informacije.

- Načelo oblikovanja

Načelo oblikovanja ukazuje na potrebu za usmjerenjem prema pravilnoj formi tijekom komunikacije koja je ujedno i sastavni dio interakcijskog procesa.

- Načelo omeđenog sadržaja

Posljednje načelo omeđenog sadržaja predstavlja načelo koje nalaže kako je potrebno držati se konkretne teme razgovora (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008).

Prilikom ispunjenja svih navedenih načela uspješnog načina komuniciranja smanjuje se potencijalna mogućnost za pojavu sukoba, odnosno određenih prepreka unutar samog komunikacijskog procesa. Upravo na taj način i institucija koja se pridržava i primjenjuje ta načela tijekom komuniciranja ima potencijal da postane uspješna institucija (Lamza – Maronić, Glavaš, 2008).

Osim temeljnih načela, važno je zadovoljiti i nekoliko preduvjeta koji vode ka djelotvornoj komunikaciji. Autori Tatković, Diković, Tatković (2016) navode sljedeće preduvjete za ostvarenje uspješne komunikacije:

- Slika o sebi i samopoštovanje

Samopoštovanje se označava kao stupanj vrednovanja pojedinca o vlastitim vrijednostima, uspjehu i važnost te se sastoji od samopouzdanja i osjećaja vlastite vrijednosti. Karakteristike osoba s visokim samopoštovanjem su optimistične i realne, otpornije na stres, lakše uspostavljaju komunikaciju i iskrenije prilikom komuniciranja te imaju osjećaju veću slobodu u izražavanju vlastitih ideja (Tatković, Diković, Tatković, 2016).

- Toplina i ljubaznost

Toplina i ljubaznost pridonose uspješnoj komunikaciji jer potiče sugovornika da bude spontaniji, slobodniji, otvoreniji i iskreniji (Tatković, Diković, Tatković, 2016). Uglavnom se prenosi neverbalnom komunikacijom te je važna i upečatljiva već pri prvom susretu sa sugovornikom.

- Otvorenost

Otvorenost je također jedan izrazito važan preduvjet uspješne komunikacije. Važno je iznositi svoja mišljenja, govoriti o sebi i dopustiti si pokazivanje spontanijih reakcija. Komunikacijom koja se zasniva na otvorenosti moguće je stvoriti ugodno i zdravo ozračje te pridonosi ostvarenju zajedničkih ciljeva (Tatković, Diković, Tatković, 2016).

- Izbjegavanje predrasuda i stereotipa

Da se ostvari uspješna komunikacija potrebno je pritom izbjegavati predrasude i stereotipe. Pojam stereotipa shvaća se kao mišljenje kako su svi članovi neke skupine jednaki i da se ponašaju na identičan način te mogu biti pozitivni i negativni. Negativnim stereotipima smatraju se predrasude i izvor su svih vrsta diskriminacije. Ukoliko o sugovorniku postoje predrasude, to otežava realizaciju uspješne komunikacije (Tatković, Diković, Tatković, 2016).

#### **4.2. Komunikacija odgajatelja s roditeljima**

Miljak (1995) navodi da su roditelji prve karike u odgoju djece, a odgajatelj je stručnjak i profesionalac koji im u tome pomaže tako što im pruža stručnu podršku. Odnos roditelja i odgajatelja ovisi o razvijenosti komunikacije i suradnje. Nadalje, odnos uvelike ovisi i o osobnosti odgajatelja, njegovoj educiranosti i radu te umijeću komuniciranja i pristupu prema roditeljima. Također, Miljak (1955) ukazuje na to da partnerstvo odgajatelja i roditelja nije samo produktivna međusobna komunikacija koja daje informacije o djetetu i načinu radu, nego podrazumijeva i uključivanje roditelja u donošenje odluka o odgojno – obrazovnom programu.

U odgojno – obrazovnom radu osim s djecom, ističu Tatković, Diković, Tatković (2016), od značajne je važnosti i suradnja s roditeljima i njihov doprinos i angažman u procesu odgoja. Prvi korak ka ostvarenju suradnje s roditeljima jest uspostaviti uspješnu komunikaciju koja za cilj ima osigurati dobrobit djeteta. Također, odnos odgajatelja i roditelja trebao bi se zasnivati na uzajamnom povjeruju, kvalitetnoj i iskrenoj komunikaciji, toleranciji, poštovanju te uvažavanju profesionalnih i osobnih kompetencija (Tatković, Diković, Tatković, 2016).

Roditelji ponekad smatraju da nisu dovoljno i pravovremeno involvirani u odgojno – obrazovni proces svoga djeteta u vrtiću, a razlog tome može biti upravo nedostatna komunikacija s odgajateljima i nedovoljna informiranost o događajima u odgojno – obrazovnoj skupini. Kako bi to sveli na najmanju moguću razinu potrebno je odgojne djelatnike naučiti komunikacijskim vještinama i ukazati im na prednosti koje dobra komunikacija i suradnja donose (Tatković, Diković, Tatković., 2016).



U namjeri da odgajatelji s članovima obitelji djece razviju odnos prožet povjerenjem, razumijevanjem i poštovanjem te za čiji je razvoj neizostavan element komunikacija, ranije spomenuti ISSA (International Step by Step Association) Pedagoški standardi odredili su smjernice kojima su jasno istaknute dužnosti i zadaće odgajatelja prema obiteljima. Tri su smjernice koje glase:

- Odgajatelj promovira i njeguje partnerstvo s obiteljima te članovima obitelji i zajednice pruža mnoštvo prilika da na različite načine djeluju i sudjeluju u učenju i razvoju djece.
- Odgajatelj upotrebljava neformalne i formalne situacije za komunikaciju i razmjenu informacija s članovima obitelji.
- Odgajatelj koristi resurse zajednice i obiteljskih kultura kako bi podržao individualni razvoj djeteta i obogatio njegovo iskustvo učenja (Kompetentni odgajatelji 21. stoljeća).

Odgoj i obrazovanje djece rane i predškolske dobi u institucijskom kontekstu treba djeci osigurati zdravo i poticajno okruženje, a jedan od načina da se to realizira jest upravo kroz suradnju s roditeljima. Suradnja također vodi ka boljem i kvalitetnijem odgojno – obrazovnom radu. Roditelji i odgajatelji imaju jednak cilj koji je moguće ostvariti samo suradnjom, a on podrazumijeva osiguranje dobrobiti za djecu. Prema Ljubetić (2014) partnerstvo vrtića i roditelja jedan je od najvažnijih faktora kvalitete odgojno – obrazovnog rada. Sukladno tome, profesionalno usavršavanje odgajatelja za stjecanje komunikacijske kompetencije i primjenu komunikacijskih vještina iznimno je važno.

### **4.3. Komunikacija odgajatelja i djece**

Sindik (2008) izraz komunikacijske kompetencije objašnjava kao sposobnost ostvarenja osobnih ciljeva, ali i onih ciljeva koji se realiziraju u interakciji s drugima ili zasebno. Razgovori s roditeljima, stručnim timom i djecom iziskuju razvijene komunikacijske i socijalne vještine, piše Previšić (1999, prema Zrilić, 2010). Nastavlja Zrilić (2011) kako komunikacijske kompetencije odgajatelja trebaju služiti kao putokaz za razvoj djetetovih kompetencija. Stoga, odgajatelj bi trebao imati razvijenu socijalnu kompetenciju kako bi mogao razumjeti dijete, uvažiti razlike, odgovoriti na njegove potrebe te posjedovati vještine kvalitetne komunikacije. Nadalje, Šagud (2015) spominje tradicionalni pristup komunikaciji koji se temelji na neprofesionalnosti odgajatelja koji odgovara na pitanja bez mogućnosti za raspravu, dijalog i dogovor. Suprotno tome, otvorena komunikacija djece i odgajatelja doprinijet će djetetovu cjelovitom razvoju i učenju. Uspješna komunikacija i aktivno slušanje dovode do razvijanja samostalnosti i donošenja odluka kod djece. Prema Zrilić (2010) odgajatelj je model učenja

ponašanja djeteta te način na koji on komunicira, prihvaća druge, pokazuje emocije i surađuje dijete će reflektirati na vlastito ponašanje. Također, Vivodinac (2008) ukazuje na to da komunikacijske kompetencije djeci daju poticaj za neometano izražavanje i komuniciranje. Naglašava Vivodinac (2008) da se djeca prilikom zajedničkih aktivnosti i u igri uče pažljivom slušanju i uvažavanju, a služe i raznim vještinama kako bi mogla stupiti u interakciju s drugom djecom.

#### **4.4. Uspješna odgojna komunikacija**

Za uspješnu odgojnu komunikaciju ključno je osim sadržajnih uvjeta osigurati i one koje obuhvaćaju odnos među sugovornicima (Bratanić, 1993). Uspostavljeni odnos potencijalno stvara mogućnost pojave konflikta, no treba znati kako dobar međuljudski odnos nije lišen sukoba, nego se sukob rješava na ispravan način i tako da odgaja djecu za samostalno rješavanje konfliktnih situacija s kojima će se susreti tijekom života. Sukobi mogu poslužiti kao alat koji djeci i roditeljima pomaže da bolje, brže i objektivnije identificiraju probleme i pronađu najbolja rješenja. Metoda rješavanja sukoba temelji se na zajedničkom dogovaranju, poštivanju i međusobnom prihvaćanju. Također, u empatičnosti se očituje istinsko razumijevanje i prihvaćanje osobnosti te ono sugovornicima pomaže u otkrivanju najdubljih motiva njezina ponašanja. Važno je da između osoba koje komuniciraju bude uspostavljena klima povjerenja. Činjenica je da nedostatak uzajamnog povjerenja među sugovornicima onemogućava humanu komunikaciju i priječi put ka pravom, istinskom međuljudskom odnosu. Međutim, postavlja se pitanje kako se postiže odgojna komunikacija, a autori Tubbs i Moss (1977) izdvojili su pet značajki koje smatraju posljedicama uspješne komunikacije.

Značajke uspješne odgojne komunikacije kako navode Tubbs i Moss (1977) prema Bratanić (1993) su sljedeće:

- Razumijevanje

Razumijevanje se prvenstveno odnosi na točnost primanja i tumačenja poruke, informacije, sadržaja. Što se tiče sadržaja, komunikacija je uspješna u onoj mjeri u kojoj sudionici komunikacije znakovima u njoj pridaju isto značenje.

- Utjecaj na stavove

Interakcijom se postiže uzajamno djelovanje sugovornika koji jedan prema drugome zauzimaju pojedine stavove i koji sami sebi određuju ponašanje. Utjecaj na stav lakše je promjenjiv uz uvjet da među sugovornicima postoji međusobna naklonost.

- Zadovoljstvo

Zadovoljstvo se odražava na emocionalne doživljaje i stavove osoba u komunikacijskom procesu. Također, osjećaj zadovoljstva značajan je prilikom interpretacije poruka od strane osoba prema kojoj se osjeća naklonost, odnosno nenaklonost.

- Izazivanje akcija

Djeca rane i predškolske dobi intrinzično su motivirana, kompetentna i neustrašiva prilikom istraživanja svijeta oko sebe. Najbolje uče čineći, stoga je važno omogućiti im slobodu u istraživanju, ali im i nenametljivo osigurati uvjete u kojima će stjecati iskustvo kroz razne aktivnosti. Uloga je odgajatelja tada pružiti djetetu poticaj i podršku u samostalnom istraživanju, a ne ga podučavati (Došen-Dobud, 1995).

- Oplemenjivanje odnosa

Unaprijediti odnos moguće je ukoliko je zadovoljena karakteristika zadovoljstva i pozitivnih osjećaja, odnosno ako sugovornici osjećaju međusobnu naklonost.

Osim što se navedene karakteristike javljaju se kao rezultat uspješne komunikacije, prema njima valja zaključiti da je riječ o najvišoj razini interakcijske povezanosti koja uključuje dijalog. Prema Bratanić (1993) od posljedica uspješne komunikacije prilično je jednostavno ostvariti razumijevanje sadržaja, odnosno postići utjecaj na razumijevanje sadržaja nego na djelovanje stavova, oplemenjivanje odnosa i izazivanja akcija u procesu komunikacije.

Nadalje, da bi uspješna odgojna komunikacija bila ostvarena, Brajša (2003) dodaje da dijete treba gledati u oči, odabrati prikladno mjesto i vrijeme za razgovor, izbjegavati prijeteći ton i vikanje te ujedno respektirati djetetovu želju i potrebu za određenom distancom ili blizinom tijekom razgovora. Odgajatelji trebaju imati pozitivan stav prema onome što govore, kao i prema djetetu s kojim razgovaraju. Uspjeh razgovora ovisit će ponajviše o tome što je dijete čulo i kako je to doživjelo, odnosno razumjelo. Iskren razgovor s djetetom može biti put ka uspješnom razgovoru, ako su odgajateljeve misli, govor i osjećaji koje manifestira u ponašanju međusobno usklađeni.

Brajša (2003) također ističe da želje i očekivanja koja odrasli imaju djetetu trebaju reći posve iskreno i otvoreno, jednostavnim riječima na način na koji dijete to može razumjeti. To se može povezati sa značajkom razumijevanja. Dakle, treba dopustiti djetetu da iznese svoje viđenje neke situacije ili problema, slušati i pratiti ga što i kako govori, treba uvažiti i razmotriti njegova

objašnjenja i teorije te pratiti tijekom njegovih misli kako bi omogućili nastavak i daljnji tijekom razgovora.

Ističe Brajša (2003) i nepoželjna ponašanja odraslih koja nikako ne pridonose djetetovu razvoju, njegovu samopouzdanju i samopoštovanju te kreiranju pozitivne slike o sebi, a to su ponašanja poput optuživanja, izrugivanja, omalovažavanja, zastrašivanja te uporaba ironije. Prvenstveno roditelji, u suradnji s odgajateljima, moraju pomoći djetetu ostvari svoje potencijale, vrijednosti i ciljeve te trebaju uvažiti dijete kao jedinstveno, neponovljivo, samostalno i kompetentno biće. Stoga, nije važno koliko se vremenski kontaktira djetetom nego koliko je roditelj ili odgajatelj predan, prisutan i motiviran u realnom kontaktu s njim.

U skladu sa svime prethodno navedenim, valja istaknuti kako je odgojna komunikacija postupak međusobnog dijeljenja informacija između odgajatelja i djeteta s namjerom utjecaja na djetetov cjeloviti razvoj. U institucionalnom kontekstu, odgajatelj formiranjem stimulativnog i motivirajućeg okruženja stvara ozračje koje djetetu daje mogućnost za razvoj socijalnih i komunikacijskih odnosa (Zrilić, 2010). Prethodno je navedeno da komunikacija treba osigurati slobodno izražavanje djeteta, doprinijeti razvoju samostalnosti i prepustiti mu odluke. U tom slučaju, odgajatelj dijete u potpunosti uvažava, vjeruje mu i pruža mu podršku prilikom čega se među njima stvara jaka socioemocionalna veza i pozitivni osjećaji, što je preduvjet za stvaranje kvalitetnih međuljudskih odnosa. Jedino je na taj način moguće postići uspješnu odgojnu komunikaciju. Osim toga, vrlo su važne i komunikacijske kompetencije odgajatelja jer odgajatelj je djeci uzor i model ponašanja te vlastitim primjerom treba pokazati i pomoći djeci da ona razviju komunikacijske kompetencije koje su im poticaj za izražavanje, komunikaciju i interakciju s drugima (Vivodinac, 2008). Uz djecu kao sudionike odgojno – obrazovnog procesa, prisutni su i njihovi roditelji, odnosno članovi obitelji s kojima odgajatelji trebaju razviti jedan partnerski odnos utemeljen na uzajamnom poštovanju, razumijevanju, toleranciji i empatiji kako bi njihova interakcija dosegla ideal ljudske komunikacije – dijalog. Zajednička suradnja odgajatelja i roditelja potkrijepljena otvorenom i djelotvornom komunikacijom iznimno je važna kako bi se djeci u vrtićkoj i obiteljskoj sredini osigurali optimalan razvoj i dobrobit.

## 5. ZAKLJUČAK

Iz ovog rada vidljivo je kako je za uspješno odgojno djelovanje potrebna kvalitetna komunikacija i visoka razina interakcijske povezanosti o kojoj potom ovisi i međuljudski odnos. Interakcijom i dvosmjernom komunikacijom te pomoću socijalne percepcije, pozitivnih emocionalnih stavova i empatije, između sudionika odgojno – obrazovnog procesa gradi se uzajamno povjerenje, poštovanje, razumijevanje te uvažavanje i prihvaćanje pojedinca onakvim kakvim on jest. Kao temelj odgojnoj djelovanja služe upravo međuljudski odnosi koji su važni za odgajatelja, ali i za dijete koje u ustanovi ranog i predškolskog odgoja ima priliku upoznati drugu djecu, sklapati prijateljstva, dobiti uvid u tuđa mišljenja koja uči uvažiti, čak i ako ih ne prihvaća i razvijati, između ostalog, socijalnu percepciju.

No, djeca nisu jedina koja su izložena takvom učenju u institucijskom kontekstu, nego i odgajatelji koji kontinuirano i svakodnevno trebaju usavršavati svoje komunikacijske kompetencije i vještine u suradnji s drugim sudionicima odgojno – obrazovnog procesa. Kako bi se shvatila važnost odgojne komunikacije između djeteta i njegove okoline, važno je razumjeti kako djelotvorno komunicirati s djetetom te kako ujedno doprinijeti i njegovom cjelovitom razvoju.

Na posljetku, unutar svakog komunikacijskog procesa mogu se javiti šumovi, prepreke ili nejasnoće koje potom utječu na uspješnost komunikacije i čine ju neuspješnom. Stoga je poželjno znati i slijediti temeljna načela uspješne komunikacije te poznavati preduvjete koji su nam potrebni za ostvarenje uspješne komunikacije koje možemo primijeniti u svakodnevnom radu s djecom, ali i drugim sudionicima odgojno – obrazovnog procesa na razini odgojno - obrazovne institucije.

## 6. LITERATURA

1. Berko, R. M., Wolvin, A. D., & Curtis, R. (1993). *This Business of Communicating, Fifth edition*. Melbourne, Australia: WCB Brown & Benchmark.
2. Borovac, T. (2014). *Socijalna interakcija djece u dobno mješovitim skupinama ustanova ranog i predškolskog odgoja*. Doktorska disertacija. Sveučilište u Zagrebu: Filozofski fakultet.
3. Brajša, P. (2003). *Roditelji i djeca*. Zagreb: Glas koncila.
4. Bratanić, M. (1993). *Mikropedagogija., interakcijsko – komunikacijski aspekt odgoja*. Zagreb: Školska knjiga.
5. Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
6. D. Lučanin., J. Despot Lučanin (Ur.) (2010). *Komunikacijske vještine u zdravstvu*. Zagreb: Zdravstveno veleučilište i Naklada Slap.
7. Došen-Dobud, A. (1995). *Malo dijete-veliki istraživač*. Alinea. Zagreb.
8. Eret, L. (2012). *Odgoj i manipulacija: razmatranje kroz razvojnu teoriju ekoloških sustava*. Metodčki ogledi, 19(1), 143-161. Pribavljeno 24.5.2023. s <https://hrcak.srce.hr/file/139452>
9. Imširović, F. (2011). *Međuljudski odnosi u odgojnom i nastavnom procesu*. Novi Muallim, 12(46), 82.-88. Pribavljeno 14.5.2023. s <https://ilmijja.ba/ojs/index.php/casopis1/article/view/674/639>
10. Jukić, S., & Nadrljanski, M. (2015). *Komunikologija*. Zagreb: REDAK.
11. Jurković, Z. (2012). *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*. Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXV No. 2, 2012. Pribavljeno 14.7.2023., s <https://hrcak.srce.hr/clanak/139713>
12. Lamza-Marović, M. i Glavaš, J. (2008.). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
13. Ljubetić, M. (2014). *Od suradnje do partnerstva obitelji, odgojno-obrazovne ustanove i zajednice*. Zagreb: Element.
14. Miljak, A. (1995). *Mjesto i uloga roditelja u suvremenoj humanističkoj koncepciji predškolskog odgoja*. Društveno istraživanje Zagreb, 4(4-5 (18-19)), 601-612.
15. Miljak, A. (2007). *Teorijski okvir sukonstrukcije kurikuluma ranog odgoja*. U: Previšić, V. (Ur.), *Kurikulum teorije-metodologija-sadržaj-struktura*. Zagreb: Zavod za pedagogiju Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, Školska knjiga.

16. Miljković, D., Rijavec, M. (2002). *Komuniciranje u organizaciji*. Zagreb: IEP-D2 & Vern'.
17. Pristup Korak po korak (2011). *Kompetentni odgajatelji 21. stoljeća*. ISSA-ina definicija kvalitetne pedagoške prakse. Pribavljeno 14.8.2023. s <https://inskola.com/wp-content/uploads/2021/11/KOMPETENTNI-ODGAJATELJI-21-STOLJECA.pdf>
18. Sindik, J. (2008). *Jesu li profesionalci u vrtiću socijalno kompetentni*. *Dijete, vrtić, obitelj*, 14(54), 6-11.
19. Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: vlastita naklada.
20. Šagud, M. (2015). *Komunikacija odgajatelja i djece u igri i strukturiranim aktivnostima*. *Školski vjesnik: časopis za pedagojsku teoriju i praksu*, 64(1), 91-111.
21. Tatković, N., Diković, M., Tatković, S. (2016). *Pedagoško-psihološki aspekti komunikacije*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
22. Todorović, K. (2011). *Komunikacija kao sredstvo i efekt vaspitanja*. *Vaspitanje i obrazovanje: časopis za pedagošku teoriju i praksu*, 1(4), 56-70. Pribavljeno 12.8.2023. s <https://zuns.me/vaspitanje-i-obrazovanje-arhiva/2011>
23. Tomić, Z. (2003). *Komunikologija*. Beograd: Čigoja štampa.
24. Tubbs, S.L., Moss, S. (1977). *Human communication: principles and contexts*. New York: Random House.
25. Vivodinac, Ž. (2008). *Djeca suradnici*. *Školski vjesnik: časopis za pedagojsku teoriju i praksu*, 57(1.-2.), 153-163.
26. Vusaković, A. (2008). *Teleologijsko i aksiologijsko utemeljenje odgoja u ozračju hrvatske odgojne preobrazbe*. *Obnovljeni Život: časopis za filozofiju i religijske znanosti*, 63(1), 35-45. Pribavljeno 10.8.2023. s <https://hrcak.srce.hr/22489>
27. Watzlawick, P. Bavelas, J.B., Jackson, D.D. (1967). *Pragmatics of Human Communication, A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. WW Norton & Company, New York.
28. Zrilić, S. (2010). *Kvaliteta komunikacije i socijalni odnosi u razredu*. *Pedagojska istraživanja*. 7(2), 231-242.
29. Žižak, A., Vizek Vidović, V., Ajduković, M. (2012). *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*. Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet. Sveučilište u Zagrebu. Pribavljeno 14.8.2023. s [https://www.researchgate.net/profile/Zizak-Antonija/publication/318281583\\_Interpersonalna\\_komunikacija\\_u\\_profesionalnom\\_k](https://www.researchgate.net/profile/Zizak-Antonija/publication/318281583_Interpersonalna_komunikacija_u_profesionalnom_k)

[ontekstu/links/596002d8a6fdccc9b1c4b49e/Interpersonalna-komunikacija-u-profesionalnom-kontekstu.pdf](#)