

Edita Vuković Antolović
Jasmina Bećirović-Karabegović

SURADNIČKI ODNOSI KAO DIMENZIJA KVALITETE PREDŠKOLSKE USTANOVE

Sažetak

Osnovni uvjet za postizanje kvalitete rada jedne ustanove jeste suradnja njenih uposlenika. Jednako vrijedi i za uposlenike predškolskih ustanova jer kvaliteta njihovih odnosa uvjetuje izgradnju kvalitete odgojno-obrazovne prakse u cjelini. Suradnički odnosi utječu na identitet i kulturu predškolske ustanove i bitan su uvjet sukonstrukcije kurikulumu. Kako bi se postigli suradnički odnosi, neophodna je otvorena komunikacija među kolegama, uzajamno povjerenje, podjela odgovornosti, građenje zajedničke vizije te kontinuirano zajedničko učenje i stremljenje ka izvrsnosti. U radu su prikazani rezultati istraživanja koji se odnose na mišljenja odgajatelja, ravnatelja i stručnih suradnika o osnovnim odlikama i kvaliteti suradničkih odnosa, postojanje tih vrijednosti u njihovim ustanovama, kao i mogućnostima za unapređenje međusobnih odnosa. Korištenjem upitnika i skala stavova ispitana su mišljenja uposlenika devet predškolskih ustanova Zeničko-dobojskog kantona o postojanju zajedničke razvojne vizije, timskom radu, uzajamnom razumijevanju i poštovanju, stupnju slobode u odlučivanju, kvaliteti komunikacije, stilu rukovođenja u predškolskoj ustanovi i drugim važnim segmentima kvalitetne suradnje. Poseban fokus u istraživanju usmjeren je na ispitivanje zadovoljstva ispitanika o razini međuljudskih odnosa u ustanovi, kao i njihovim prijedlozima za unapređenje suradničkih odnosa. Rezultati ukazuju na visok stupanj osjećaja prihvaćenosti i sigurnosti, ali pokazuju i znatno raspršenje odgovora vezanih za međusobne razgovore o osobnim stajalištima i vrijednostima, što predstavlja značajan čimbenik u otvorenoj i iskrenoj komunikaciji, razmjeni ideja te grupnoj refleksiji. Više od polovice ispitanih iskazalo je nezadovoljstvo suradničkim odnosima te veću potrebu za sudjelovanjem u donošenju odluka. Iskazana je i odgovornost osnivača, ali i svih zaposlenih u stvaranju kvalitetnih suradničkih odnosa. Rješenje se vidi u timskome radu, pravednoj raspodjeli odgovornosti, edukaciji u području komunikacijskih vještina, te u zajedničkom rješavanju problema.

Ključne riječi: komunikacija, kvaliteta, suradnički odnosi, odgajatelj, ravnatelj, stručni suradnik

Uvod

Međuljudski odnosi važan su čimbenik uspješnog djelovanja svake ustanove. Osoblje ustanovu čini živom, a njezinu „živost“ održava međusobna interakcija. U radu s djecom predškolskoga uzrasta naglasak je na pružanju modela ponašanja. Odrasli su ti koji djeci pružaju uzor u komunikaciji s drugim osobama, rješavanju problema i ponašanju kako bi pozitivno utjecali na razvoj djece i njihov napredak u društvu. Takva odgovornost obavezuje odrasle da kontinuirano rade na osobnome razvoju i odnosima s drugima, prvenstveno kolegama u ustanovi. Suradnja među odgajateljima i drugim djelatnicima ustanove stvorit će ugodnu atmosferu u kojoj svi prosperiraju. Pozitivna socioemocionalna klima određuje „dušu“ ustanove i ona se može osjetiti već samim ulaskom u prostor vrtića. Stimulativno i primjerno okruženje u kojem svi osjećaju zadovoljstvo zajedničkog življenja, igre i učenja predstavlja iznimno važnu kariku u kvalitetnoj predškolskoj ustanovi. Takvo okruženje ulijeva povjerenje kako roditeljima tako i cjelokupnoj zajednici. Mnoštvo je poteškoća koje predstavljaju barijeru za uspostavljanje dobrih suradničkih odnosa počevši od manjka međusobnog povjerenja, razmjene ideja, pa do suparništva ili izbjegavanja nesuglasica, mehaničke raspodjele odgovornosti ili usmjerenosti samo na svoju

odgojnu grupu. O problemima u komunikaciji i odnosima među kolegama možemo sve češće čuti od sugovornika. Poteškoće u komunikaciji i izgradnji suradničkih odnosa predstavljaju problem i u predškolskim ustanovama Zeničko-dobojskog kantona u BiH. Nerazumijevanje među kolegama i izoliranost pojedinaca u radnome okruženju bili su osnovni poticaj za istraživanje ove tematike.

Teorijski okvir istraživanja

Dimenzije kvalitete u predškolskom odgoju i obrazovanju

Kvaliteta je multidimenzionalan pojam koji je vrlo izazovno sveobuhvatno definirati. Najšire, ona nam govori koliko smo zadovoljni/nezadovoljni određenim aspektom života. To je ujedno i vrlo subjektivan pojam jer svatko od nas ima svoj svijet kvalitete temeljen na našim uvjerenjima, iskustvima, interesima. Kvaliteta jednog segmenta života utječe pozitivno na druge segmente. Tako i doživljaj kvalitete profesionalnog života utječe na cjelokupan doživljaj kvalitete življenja pojedinca (Ljubetić 2009), dok je profesionalni aspekt života determiniran kvalitetom ustanove u kojoj pojedinac radi. Što se podrazumijeva pod kvalitetnom predškolskom ustanovom? Mnogi autori koji su istraživali pitanje kvalitete predškolskog odgoja i obrazovanja (Espinosa 2002; Krnjaja i Pavlović-Breneselović 2013; Ljubetić 2009; Marendić 2011; Mlinarević 2004; Petrović-Sočo 2007; Slunjski 2006, 2008) slažu se da na kvalitet sinergijski djeluje niz objektivnih i subjektivnih čimbenika usmjerenih na “uspješno zadovoljenje potreba svih učesnika odgojno-obrazovnog procesa u okruženju prijateljskih i suradničkih odnosa uz stalnu tendenciju rasta” (Ljubetić 2009: 13). U cilju kreiranja zajedničkog razumijevanja visoke kvalitete ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja te unapređenja postojeće prakse, Radna skupina za rani odgoj i obrazovanje pod pokroviteljstvom Europske komisije (Working Group on ECEC, 2014) predlaže Europski okvir za kvalitet predškolskog odgoja i obrazovanja, koji sadrži pet prioriternih ciljeva: pristupačnost, stručnjaci zaposleni u predškolskim ustanovama, kurikulum, monitoring i evaluacija, upravljanje i financiranje. Razvijen je niz kriterija koji obuhvaćaju različite aspekte i definicije visoke kvalitete predškolske ustanove.

Put razvoja kvalitete odgojno-obrazovne prakse u predškolskoj ustanovi dugotrajan je i zahtjevan proces, prožet različitim izazovima, uspjesima i padovima. Standardi kvalitete rada (2011) definiraju kvalitetu kao „iskazivanje profesionalnosti u želji za izvrsnim i onda kada nas nitko ne promatra i ne ocjenjuje, kada imamo unutarnju motivaciju da budemo sve bolji i bolji u onome što radimo“. To potvrđuje i Slunjski (2006) ističući da je vrtić toliko dugo kvalitetan koliko se dugo razvija. Kad prestane ulagati energiju u svoj razvoj, kvaliteta ustanove stagnira i postepeno propada. Pritom se misli na ulaganje napora u razvoj svake dimenzije kvalitete.

Espinosa¹ (2002) navodi dvije dimenzije procjene kvalitete u predškolskoj ustanovi:

- dimenzija procesa kvalitete koju čine: pozitivna interakcija (između odraslih, odraslih i djece, djece s vršnjacima); otvorena komunikacija; aktivnosti koje promoviraju različitost i potiču na rasuđivanje i rješavanje problema; raznovrsnost i dostupnost materijala; mogućnosti za učenje; očuvanje zdravlja i sigurnosti; uključenost roditelja;
- dimenzija strukture kvalitete koju čine: primjerena veličina odgojne grupe; omjer broja djece i odraslih; obrazovanje i kompetencije odgajatelja i ostalog osoblja.

U odnosu na strukturalne elemente kvalitete, mnogo je manje istraživanja koja se bave procesnom dimenzijom kvalitete, jer je procese mnogo teže mjeriti i vrednovati (Marendić 2011). To je slučaj i sa suradničkim odnosima kao procesnom dimenzijom kvalitete.

¹ <https://nieer.org/policy-issue/policy-brief-high-quality-preschool-why-we-need-it-and-what-it-looks-like> (pristupljeno 19. ožujka 2022. godine)

Suradnički odnosi u predškolskoj ustanovi

„... suradnja je proces u kojem se nekoliko ljudi udružuje radi obavljanja posla ili aktivnosti, dijeleći zadatke i uloge, međusobno si pomažući, koordinirajući napore, kako bi se postigao zacrtani cilj.“²

Kvalitetni odnosi temelj su funkcioniranja svake zajednice, a u zajednicama u kojima su uključena djeca kvaliteta odnosa je još značajnija. „Komunikacija odraslih (ravnatelj-stručni suradnik-odgajatelj-roditelj i ostali čimbenici odgojno-obrazovnog procesa) model je prema kojem djeca uče komunicirati i stoga komunikacijskim procesima treba poklanjati znatno veću pozornost...“ (Ljubetić 2009: 44). Zajedničko djelovanje i angažiranje svih u smjeru postizanja kvalitetnih pomaka u međusobnim odnosima utječe na cjelokupno ozračje u ustanovi, ali i na individualni osjećaj zadovoljstva i aktivne uključenosti i vlastitog doprinosa svakog člana kolektiva. Pored kulture i identiteta ustanove uspostavljanje suradničkih odnosa predstavlja „uporišnu točku i sukonstruiranja kurikuluma jer ono se temelji na zajedničkom istraživanju i učenju učitelja“ (Slunjski 2006: 83). Na taj način postiže se zajednička odgovornost za građenje kvalitetne odgojno-obrazovne prakse. Dakle, kvalitet suradnje među uposlenicima u ustanovi determinira kvalitet življenja u zajednici koja uči, kao i kvalitet odgojno-obrazovnog procesa u cjelini. Članovi jedne predškolske ustanove imaju istovremeno individualnu i zajedničku odgovornost za postizanje uspjeha, stoga je važno da djeluju u sinergiji. Neophodno je da put ka kvalitetnim suradničkim odnosima bude rezultat potrebe svih uposlenika, a ne samo izolirani pokušaji motiviranih pojedinaca. Građenje takvog puta zahtijeva demokratičnost, otvorenost i tolerantnost, pružanje pomoći i podrške, građenje povjerenja, a sve u cilju razvijanja grupnog identiteta i osjećaja zajedništva te u konačnici i dobiti svakog djeteta.

Metodološki dio istraživanja

Predmet i cilj istraživanja

Predmet ovoga istraživanja usmjeren je na istraživanje suradničkih odnosa u funkciji unapređivanja kvaliteta rada predškolskih ustanova Zeničko-dobojskoga kantona u BiH. U skladu s predmetom istraživanja formuliran je *cilj* istraživanja koji se odnosi na istraživanje mišljenja djelatnika predškolskih ustanova o kvaliteti osnovnih odlika suradničkih odnosa (zajednička vizija, poštovanje i prihvaćanje, otvorena komunikacija, prijateljski odnosi, sudjelovanje u donošenju odluka, timski rad, zajednička refleksija, pozitivno i opuštano ozračje). Cilj je, također, analizirati koje prijedloge imaju ispitanici za poboljšanje suradničkih odnosa u svojim ustanovama.

Zadaci istraživanja

Iz cilja istraživanja izvedeni su osnovni zadaci istraživanja, koji glase:

1. Ispitati mišljenja uposlenika privatnih i javnih predškolskih ustanova Zeničko-dobojskog kantona o suradničkim odnosima u njihovim ustanovama
2. Ispitati mišljenje rukovodećega i stručnog osoblja o mogućnostima unapređenja kvaliteta suradničkih odnosa u njihovim ustanovama

² <https://hr.encyclopedia-titanica.com/significado-de-colaboraci-n> (pristupljeno 14. ožujka 2022. godine)

Istraživačka pitanja

Polazeći od induktivnog pristupa i ne želeći prejudicirati rezultate, u istraživanju su postavljena istraživačka pitanja umjesto definiranja hipoteza. Postavljanjem pitanja ostajemo otvoreni za sve vrste odgovora i za nove i neplanirane podatke.

1. Kakvo je mišljenje i stavovi ispitanika o kvaliteti suradničkih odnosa u njihovim ustanovama?
2. Kakve ideje i prijedloge za unapređenje kvalitete suradničkih odnosa imaju stručno i rukovodeće osoblje u predškolskim ustanovama Zeničko-dobojskog kantona?

Metode, tehnike, instrumenti istraživanja i statistički podaci

Metode istraživanja

U istraživanju su korištene sljedeće metode:

- *metoda teorijske analize* – za analizu naučne i stručne literature u cilju objašnjavanja osnovnih pojmova istraživanja i za dublje sagledavanje predmeta istraživanja s različitih aspekata, kao i za vrednovanje dobivenih rezultata i izvođenje odgovarajućih zaključaka u svrhu proširivanja naučne spoznaje predmeta istraživanja;
- *deskriptivno-analitička metoda* – za opisivanje i analiziranje, uspoređivanje, vrednovanje i interpretaciju dobivenih rezultata;
- *servey metoda* – za dobijanje mišljenja stručnog i rukovodećeg osoblja o tome kako procjenjuju suradničke odnose u svojim ustanovama i kakvo je njihovo mišljenje o mogućnosti unapređenja suradničkih odnosa.

Istraživački postupci, instrumenti i statistički podaci

Od istraživačkih postupaka primijenjeni su postupci anketiranja i skaliranja, te u skladu s tim kreirani su odgovarajući instrumenti:

- upitnik za odgajatelje, njegovatelje, stručne suradnike i ravnatelje,
- skala procjene o osnovnim odlikama i kvaliteti suradničkih odnosa u predškolskim ustanovama Zeničko-dobojskog kantona.

Upitnik se sastoji od zatvorenih pitanja s ponuđenim odgovorima. Ispitanici su mogli izabrati po jedan odgovor, izuzev u slučajevima gdje u uputama piše da zaokruže više odgovora u skladu sa svojim uvjerenjima. Skala procjene sastoji se od tvrdnji s ponuđenim odgovorima u petostepenoj skali u rasponu od: *u potpunosti se ne slažem, uglavnom se ne slažem, ne mogu procijeniti, uglavnom se slažem, u potpunosti se slažem*. Ispitanici su trebali označiti razinu slaganja s ponuđenim tvrdnjama.

Pri obradi podataka koristi se deskriptivna statistika koja opisuje proučavane pojave. Dobiveni rezultati istraživanja podvrgavaju se kvalitativnoj i kvantitativnoj analizi u ovisnosti o prirodi dobivenih rezultata i načina prikupljanja podataka.

Uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno u devet predškolskih ustanova javnog i privatnog sektora u Zeničko-dobojskom kantonu (Breza, Kakanj, Maglaj, Visoko, Zenica, Zavidovići, Žepče). Uzorak se sastojao od 87 ispitanika stručnog i rukovodećeg osoblja (50 odgajatelja, 23 njegovatelja, 9 ravnatelja, 3 logopeda, 1 koordinator i 1 voditeljica).

Rezultati istraživanja i diskusija

1. Mišljenje stručnog i rukovodećeg osoblja o suradničkim odnosima u njihovim predškolskim ustanovama

Prvi istraživački zadatak bio je ispitati kako uposlenici predškolskih ustanova Zeničko-dobojskog kantona procjenjuju suradničke odnose u svojim ustanovama. Skalom procjene ispitani smo mišljenje odgajatelja, njegovatelja, ravnatelja i stručnih suradnika. Ispitanici su procjenjivali različite aspekte suradničkih odnosa, koje prikazujemo u nastavku analize.

Zajednička vizija

Jedno od ključnih područja kvalitete rada odgojno-obrazovnih ustanova jeste postojanje jasne strategije ustanove koje podrazumijeva strateško planiranje i fokusiranje na viziju razvoja. Na osnovi tvrdnje u sljedećoj tabeli (Tabela 1) željeli smo doznati mišljenje ispitanika o postojanju jasne vizije u njihovoj predškolskoj ustanovi, kao i o zajedničkoj izgradnji te vizije.

Tabela 1. Zajednička vizija

TVRDNJA	STUPANJ SLAGANJA					
	Uopće se ne slažem %	Uglavnom se ne slažem %	Neodlučan/na sam %	Uglavnom se slažem %	Potpuno se slažem %	
<i>Naš vrtić ima jasnu viziju razvoja u čijoj smo izgradnji svi sudjelovali</i>	<i>f</i>					
Breza	4			100		
Kakanj	15	20	7	47	27	
Maglaj	6		17	67	17	
Zenica („Mala kreativna škola“)	5			100		
Visoko	9		44	56		
Zavidovići	10		10	30	60	
Zenica (Javna ustanova)	29	10	14	28	21	
Zenica (DV „Zvezdica“)	3		17	33	50	
Žepče	6			100		
Total:	87	7%	7%	29%	39%	18%

Najveći broj ispitanika se uglavnom (39%) ili potpuno slažu (18%) da njihov vrtić ima jasnu viziju razvoja u čijoj su izgradnji sudjelovali svi uposlenici. Ovakav pozitivan stav uglavnom se više vezuje za predškolske ustanove s manjim brojem uposlenika. Raspršenje odgovora na svih pet razina skale evidentno je u dvjema predškolskim ustanovama s većim brojem ispitanika, gdje je u konačnom zbiru više negativnih i neodlučnih stavova nego pozitivnih. Možemo pretpostaviti da su dobiveni podaci rezultat različitih iskustava uposlenika u okviru iste ustanove ili se razlog ovakvoj raspršenosti krije u izoliranosti u većim prostorima gdje su svi odgovorni samo za svoju odgojnu grupu. Zanimljiv je i podatak da je 29% ispitanika iskazalo neodlučan stav, što možemo protumačiti kao moguće neusuglašavanje osobne vizije sa zajedničkom vizijom ili neuključenost u (su)oblikovanje vizije, što dovodi u pitanje individualnu i zajedničku odgovornost za kvalitetu odnosa u ustanovi.

Zajednička odgovornost

Tvrđnjom u sljedećoj tabeli (Tabela 2) ispitani smo mišljenje rukovodećega i stručnoga osoblja o utjecaju slobode u donošenju odluka na osjećaj zadovoljstva uposlenika vrtića.

Tabela 2. Zajednička odgovornost

TVRDNJA		STUPANJ SLAGANJA				
Kada bih imao više slobode u odlučivanju u našem vrtiću, bio bih mnogo učinkovitiji/a i zadovoljniji/a		Uopće se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Neodlučan /na sam	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem
	<i>f</i>	%	%	%	%	%
Breza	4	75			25	
Kakanj	15			47	33	20
Maglaj	6	17		50	33	
Zenica („Mala kreativna škola“)	5				40	60
Visoko	9	11		33	33	22
Zavidovići	10			20	20	60
Zenica (Javna ustanova)	29	3		21	38	38
Zenica (DV „Zvezdica“)	3			67	33	
Žepče	6	33	33	17	17	
Total:	87	9%	2%	28%	32%	29%

Najveći broj ispitanika uglavnom (32%) i potpuno (29%) se slažu da bi više slobode pri odlučivanju u vrtiću pozitivno utjecalo na njihovu učinkovitost i zadovoljstvo. Možemo zaključiti da ispitanici imaju potrebu za sudjelovanjem u donošenju odluka, što bi utjecalo na kvalitetu njihova rada. Prvi korak ka zajedničkom donošenju odluka na razini ustanove čini stvaranje okruženja koje potiče slobodu mišljenja i odlučivanja u praktičnom kontekstu, okruženja koje je spremno na raspodjelu odgovornosti i koje njeguje ravnopravnost. Takvo okruženje otvara mogućnosti za emancipaciju svih zaposlenih, pozitivno utječe na razvoj samopouzdanja koje se reflektira na učinkovitost i zadovoljstvo uposlenika. Uloga rukovodećeg osoblja značajna je u postizanju ovoga cilja jer su oni ti koji mogu poticati svoje kolege na sudjelovanje u donošenju odluka, ne nametanjem, nego istinskim uvjerenjem da svi trebaju i mogu dati svoj doprinos unapređenju rada ustanove. Ista očekivanja od sebe i drugih rezultiraju onim što se naziva „rad sa ljudima, a ne na ljudima“ (Ljubetić 2009: 34). U takvom okruženju dominira pozitivna socioemocionalna klima, koja podrazumijeva kvalitetu međuljudskih odnosa između svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa gdje pored osjećaja autonomije, inicijativnosti, slobode i kompetencije vlada i međusobno poštovanje, uvažavanje, privrženost i empatija (Bećirović-Karabegović 2018).

Međusobno poštovanje i razumijevanje

Tvrđnjom u sljedećoj tabeli (Tabela 3) željeli smo doznati osjećaju li se ispitanici sigurnim, poštovanim i prihvaćenim u predškolskoj ustanovi u kojoj rade i postoji li razumijevanje za njihove potrebe.

Tabela 3. Međusobno poštovanje i razumijevanje

TVRDNJA		STUPANJ SLAGANJA				
U našem vrtiću osjećam se sigurnom/im, poštovanom/im i postoji razumijevanje za moje potrebe.		Uopće se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Neodlučan/na sam	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem
	<i>f</i>	%	%	%	%	%
Breza	4					100
Kakanj	15	7	20	7	60	7
Maglaj	6		33		33	33
Zenica („Mala kreativna škola“)	5				80	20

Visoko	9		22	11	56	11
Zavidovići	10		10		80	10
Zenica (Javna ustanova)	29	7	21	24	28	21
Zenica (DV „Zvezdica“)	3				67	33
Žepče	6		17	17	33	33
Total:	87	3%	17%	11%	47%	22%

Uposlenici predškolskih ustanova u Zenici („MKŠ“ i DV „Zvezdica“) i Brezi osjećaju se sigurnima i poštovanima u svojim vrtićima. U tim vrtićima vlada klima koja odiše istinskom međusobnom brigom, uzajamnim pomaganjem i razumijevanjem. Zadovoljstvo ispitanika može se objasniti malim brojem uposlenika u ustanovi i pretpostavkom o boljem međusobnom razumijevanju. Broj neodlučnih (11%) i onih koji se uglavnom i potpuno ne slažu s tvrdnjom (20%) vezuje se za ustanove s većim brojem uposlenika i predstavlja svojevrsni alarm. Naime, veliki dio života provodimo na radnim mjestima, stoga je vrlo važno dolazimo li na posao s osmijehom i veseljem (Ljubetić 2009). Poštovanje i razumijevanje kolega utjecat će ne samo na emocionalno stanje uposlenika nego i na motivaciju i entuzijazam za rad u kolektivu. Dakle, prihvaćenost u kolektivu nezamjenjiv je poticaj za razvoj samopouzdanja i samopoštovanja uposlenika, pri čemu je potrebna uključenost svih u izgradnji povjerenja, grupne solidarnosti i suosjećanja.

Suosjećanje i povjerenje

Na osnovi tvrdnje u sljedećoj tabeli (Tabela 4) željeli smo doznati koliko se često u predškolskim ustanovama razgovara o osobnim stajalištima i vrijednostima.

Tabela 4. Suosjećanje i povjerenje

TVRDNJA		STUPANJ SLAGANJA				
<i>U našem vrtiću rijetko razgovaramo o osobnim stajalištima i vrijednostima.</i>		Uopće se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Neodlučan/na sam	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem
	<i>f</i>	%	%	%	%	%
Breza	4	50	50			
Kakanj	15	7	27	27	33	7
Maglaj	6	17	17	33	17	17
Zenica („Mala kreativna škola“)	5		40		60	
Visoko	9	11	56		22	11
Zavidovići	10		10	50	40	
Zenica (Javna ustanova)	29	7	21	28	34	10
Zenica (DV „Zvezdica“)	3	67	33			
Žepče	6	33	33	17	17	
Total:	87	13%	28%	23%	28%	7%

Ovom tvrdnjom dobili smo dvije grupe ispitanika gotovo jednake po broju, a po stavovima potpuno različite. Ni prvu ni drugu grupu ispitanika ne možemo definirati kao pripadnike isključivo određenih predškolskih ustanova. Razgovori o osobnim stajalištima i vrijednostima jedan su vid evaluacije rada u ustanovi. Takvi razgovori omogućili bi uposlenicima razmjenu ideja, iskustava i mogućnost međusobnoga vrednovanja rada (pohvale i sl.). Kako bi se postigli prijateljski odnosi, Glasser (1994) savjetuje zbližavanje na privatnoj razini, što znači da jedni drugima otkrivamo i neke pojedinosti iz privatnoga života kako bismo razvili povjerenje unutar grupe. Uspostava povjerenja moguća je samo otvorenim i iskrenom komunikacijom uposlenika.

Kvalitetna komunikacija omogućit će stvaranje prijateljskog ozračja, što je uvjet unapređenja suradničkih odnosa ustanove.

Kvalitetna komunikacija

U sljedećoj tabeli (Tabela 5) prikazani su stavovi ispitanika o kvaliteti komunikacije u njihovoj ustanovi, tj. stavovi o tome da li uposlenici komuniciraju prijateljski i otvoreno.

Tabela 5. Kvalitetna komunikacija

TVRDNJA		STUPANJ SLAGANJA				
<i>U našem vrtiću ravnatelj, stručni suradnici, odgajatelji i ostalo osoblje komuniciraju prijateljski i otvoreno.</i>		Uopće se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Neodlučan/na sam	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem
	<i>f</i>	%	%	%	%	%
Breza	4					100
Kakanj	15	20	20	13	47	
Maglaj	6	17	33	17	17	17
Zenica („Mala kreativna škola“)	5			40	40	20
Visoko	9		33	22	44	
Zavidovići	10				100	
Zenica (Javna ustanova)	29	17	21	24	24	14
Zenica (DV „Zvezdica“)	3				67	33
Žepče	6		17		33	50
Total:	87	10%	17%	16%	41%	16%

Otvorena komunikacija jedan je od osnovnih uvjeta za postizanje kvalitete rada ustanove i unapređenje suradničkih odnosa. Većina ispitanika (41%) uglavnom se slaže da u njihovoj ustanovi svi uposlenici komuniciraju prijateljski i otvoreno. Premda je ovakav odgovor pozitivan, ipak ne ukazuje na čvrst stav uposlenika, kao što je to slučaj s uposlenicima koji se u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom (16%). Kako bi komunikacija bila prijateljska, ona mora biti utemeljena na iskrenosti i otvorenosti. Pored doživljaja slobode, neugroženosti i prihvaćenosti, iskrenost tijekom komunikacije jedan je od preduvjeta kvalitetne komunikacije (Brajša 1994: 12). Broj negativnih odgovora onih koji se uglavnom (17%) ili se uopće ne slažu (10%) i onih neodlučnih (16%) nije zanemariv. S obzirom da je dobra interpersonalna komunikacija utkana u kvalitetne suradničke odnose, predškolske ustanove u kojima prevladavaju negativni stavovi trebale bi se „uhvatiti u koštac“ s navedenim problemom, jer on blokira dalji progres u bilo kojem aspektu života i djelovanja ustanove.

Timski rad

Na osnovi tvrdnje u sljedećoj tabeli (Tabela 6) željeli smo doznati mišljenje ispitanika o postojanju i funkcioniranju tima unutar njihove ustanove.

Tabela 6. Timski rad

TVRDNJA		STUPANJ SLAGANJA				
<i>Radimo i funkcioniramo kao dobro uigran tim.</i>		Uopće se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Neodlučan/na sam	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem
	<i>f</i>	%	%	%	%	%
Breza	4					100
Kakanj	15	7	40	20	33	

Maglaj	6	17		17	33	33
Zenica („Mala kreativna škola“)	5				80	20
Visoko	9		11		22	67
Zavidovići	10			10	80	10
Zenica (Javna ustanova)	29	3		31	45	21
Zenica (DV „Zvezdica“)	3				100	
Žepče	6			17	50	33
Total:	87	3%	8%	17%	47%	25%

Timski rad podrazumijeva zajedničku raspodjelu odgovornosti i zajedničko planiranje, organiziranje i realizaciju rada u skladu s mogućnostima i sposobnostima svakoga pojedinca. Većina ispitanika uglavnom (47%) i u potpunosti se slaže (25%) s tvrdnjom, što možemo protumačiti u smislu da su pronašli svoje mjesto u timu. Benefiti timskog rada su mnogostruki. Osim što pruža mogućnost učenja i osvještavanja vlastitih stavova i vrijednosti kroz konstruktivnu raspravu i razmjenu mišljenja, rad u timu postepeno smanjuje nadmetanje mišljenja i suparništvo te otvara vrata suodlučivanja i zajedničke odgovornosti. Sve to podrazumijeva i zajedničku refleksiju kao (su)istraživanje i evaluiranje prakse u cilju boljeg razumijevanja i „lociranja konkretnih rupa“.

Zajednička refleksija

Tvrdnjom u sljedećoj tabeli (Tabela 7) analizirano je mišljenje ispitanika o podjeli iskustava, ideja i stavova s njihovim kolegama u predškolskoj ustanovi.

Tabela 7. Zajednička refleksija

TVRDNJA		STUPANJ SLAGANJA				
<i>Rado dijelim iskustva, ideje i stavove sa svojim kolegama o konkretnoj odgojno-obrazovnoj praksi.</i>		Uopće se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Neodlučan/na sam	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem
	<i>f</i>	%	%	%	%	%
Breza	4					100
Kakanj	15				67	33
Maglaj	6				17	83
Zenica („Mala kreativna škola“)	5				60	40
Visoko	9				33	67
Zavidovići	10				80	20
Zenica (Javna ustanova)	29	3		7	28	62
Zenica (DV „Zvezdica“)	3				100	
Žepče	6				50	50
Total:	87	1%	-	2%	45%	52%

U ovom pitanju ispitanici su bili najsloženiji (za razliku od ranije prikazanih rezultata o dijeljenju osobnih stajališta i vrijednosti). 97% njih uglavnom se i potpuno slažu s tvrdnjom da rado dijele iskustva, ideje i stavove sa svojim kolegama u ustanovi. Ovo su vrlo ohrabrujući rezultati za svaku predškolsku ustanovu jer ukazuju na interakciju među uposlenicima i želju za zajedničkim radom. Važno je istaknuti da je put prema kvaliteti označen refleksivnom praksom, koju karakterizira istovremeno istraživanje osobnog i zajedničkog iskustva i alternativnih odgovora unutar konkretnog konteksta ustanove. Prema Šagud (2005), to je proces kontinuiranog i dugotrajnog mijenjanja pojedinca koji uz znanja razvija i sposobnosti slušanja drugih, shvaćanja i prihvaćanja njihovih ideja, snalaženja u konfliktnim situacijama, spremnost na kompromis ili

konsenzus, prihvaćanje različitosti i sl. Pored ostalog, to doprinosi stvaranju pozitivnog ozračja u kojem svaki pojedinac ima priliku da jača svoje profesionalne, stručne i osobne kompetencije.

Pozitivno i opušteno ozračje

Na osnovu tvrdnje u sljedećoj tabeli (Tabela 8) željeli smo doznati kakvo je ozračje u predškolskim ustanovama prema mišljenju ispitanika.

Tabela 8. Pozitivno i opušteno ozračje

TVRDNJA		STUPANJ SLAGANJA				
<i>U našem vrtiću nedostaje humora, spontanosti, veselja.</i>		Uopće se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Neodlučan/na sam	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem
	<i>f</i>	%	%	%	%	%
Breza	4	100				
Kakanj	15	13	33	13	27	13
Maglaj	6	33	17		33	17
Zenica („Mala kreativna škola“)	5	40	60			
Visoko	9	33			33	33
Zavidovići	10	10	10	10	70	
Zenica (Javna ustanova)	29	24	14	21	17	24
Zenica (DV „Zvezdica“)	3	100				
Žepče	6	50	17		17	17
Total:	87	32%	17%	10%	25%	16%

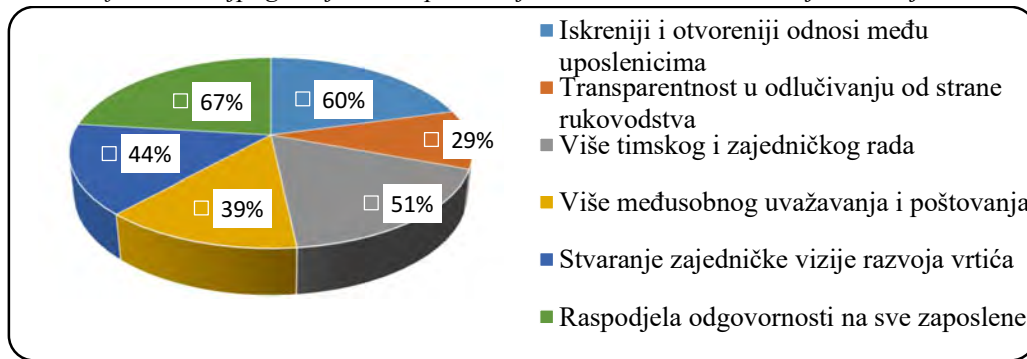
32% ispitanika u potpunosti se ne slaže, a 17% njih uglavnom se ne slaže s tvrdnjom da u njihovom vrtiću nedostaje humora, spontanosti i veselja. Iako ova dva rezultata podrazumijevaju većinu ispitanika u ukupnom broju, to je ipak iznenađujući podatak budući da smo očekivali veće zadovoljstvo ispitanika kada je u pitanju klima u radnom okruženju. Pozitivna radna klima vrlo je važan preduvjet u postizanju zadovoljstva uposlenika, kao i njihove profesionalne učinkovitosti. Humor, smijeh i veselje potisnut će pritisak koji uposlenici često osjećaju zbog radnih obaveza, ali i problema osobne prirode.

2. Mišljenje stručnog i rukovodećeg osoblja o mogućnostima unapređenja suradničkih odnosa

Drugi istraživački zadatak odnosio se na analiziranje mišljenja ispitanika o mogućnostima unapređenja kvalitete suradničkih odnosa u njihovim ustanovama. Korišten je upitnik u kojem su ispitanici trebali izabrati određen broj odgovora u skladu sa svojim mišljenjima, iskustvom i uvjerenjima. Na prvo pitanje ispitanici su birali najbolje načine ponašanja u kolektivu kojima se grade kvalitetniji suradnički odnosi.

Pravilna raspodjela odgovornosti na sve zaposlene po principu da svi mogu i moraju pridonositi kvaliteti odnosa u skladu sa svojom ulogom i pozicijom najčešći je odgovor ispitanika (67%). Ljubetić (2009) ističe da raspodjelom odgovornosti na sve zaposlene izbjegavamo šefovski stil upravljanja, što je odlika tradicionalne, strogo hijerarhijske organizirane (vrtićke) zajednice. Autorica dalje navodi da se nasuprot tome nalazi „transformacijski model vođenja“, kome je osnovna odlika distribucija moći i odgovornosti među svim subjektima odgojno-obrazovnog procesa. Zajedničko odlučivanje i preuzimanje odgovornosti za posljedice zajedničkih odluka „gradi zajedništvo, entuzijizam i motivaciju ljudi, kreira vjeru u budućnost“ (Slunjski 2006: 3).

Grafikon 1. Najpogodniji načini ponašanja u kolektivu za kvalitetniju suradnju



Više od pola ispitanika (60%) smatra da bi *iskreniji i otvoreniji odnosi* među uposlenicima unaprijedili međuljudske odnose u njihovoj ustanovi. Iskrenost je vrлина kojoj svi trebamo težiti. Koliko iskrenost očekujemo od drugih, toliko je i sami trebamo pružati jer će pridonijeti jasnim i nedvosmislenim odnosima.

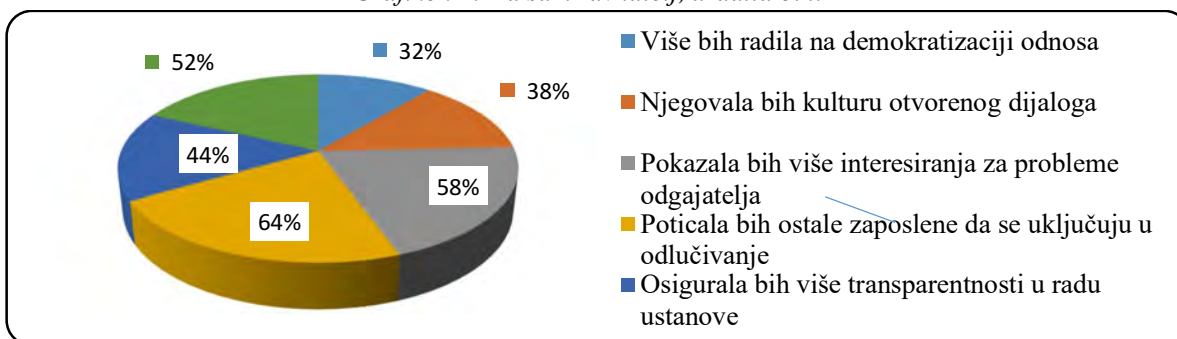
Timski rad je ključna komponenta produktivnosti, učinkovitosti i zadovoljstva poslom, stoga nije iznenađujuće da je 51% ispitanika izabralo timski rad kao poligon za bolje suradničke odnose. Timski rad jedan je od načina postizanja zajedničke vizije i realizacije najvažnijih ciljeva svake ustanove. Ovakav način rada pruža svakomu uposleniku priliku da se izrazi, pomogne drugima i prihvati pomoć drugih. Radeći u timu, sudionici imaju priliku uvijek dobiti povratnu informaciju o svome radu, što je uz samovrednovanje vrlo važan element u izgradnji samopouzdanja i samopoštovanja pojedinca. Osim toga, osjećat će se sigurnije ukoliko odgovornost dijele s kolegama.

Stvaranje zajedničke vizije kao jedan od načina unapređenja suradničkih odnosa odabralo je 44% ispitanika. U obrazlaganju ove tvrdnje možemo se složiti s tvrdnjama Sengea (2001), koji navodi da je jedan od razloga zašto ljudi streme stvaranju zajedničke vizije želja da budu povezani u važnom pothvatu. U našim predškolskim ustanovama taj pothvat je unapređenje kvalitete suradničkih odnosa. Prema Slunjski (2006), razvoj ustanove u organizaciju koja uči podrazumijeva kontinuirano poticanje ljudi da grade vlastitu, osobnu viziju koja se odnosi na kristaliziranje novih uvjerenja te da kreiraju zajedničku, kolektivnu viziju koja će pokrenuti njihovu sinergiju ka postizanju onoga što stvarno žele.

Važnost međusobnog *uvažavanja i poštovanja* u izgradnji kvalitetnih suradničkih odnosa prepoznalo je 39% ispitanika. Ukoliko se uposlenici osjećaju poštovano u radnom okruženju, rado će iznositi svoje stavove i surađivati s kolegama u rješavanju problema i donošenju odluka. Uposlenici neće moći postići međusobno uvažavanje i poštovanje ukoliko najprije nisu izgradili iskrene i otvorene odnose, što govori o povezanosti pojedinih koraka u izgradnji suradničkog okruženja.

Na sljedeće pitanje odgovarali su samo odgajatelji, njegovatelji i stručni saradnici. Zadatak je bio odabrati tri odgovora koji odražavaju njihovo promišljanje o tome šta bi uradili po pitanju suradničkih odnosa da su na mjestu ravnatelja.

Grafikon 2. Da sam ravnatelj, uradila bih:

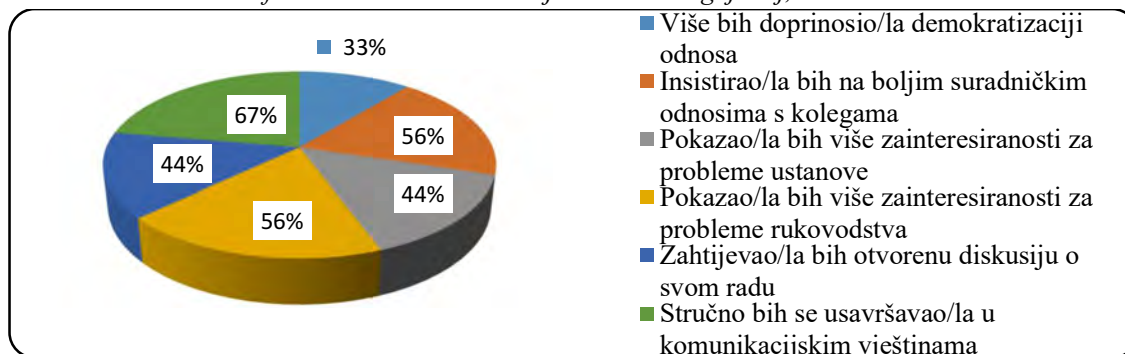


Tri najfrekventnija odgovora ispitanika odnose se na raspodjelu odgovornosti (64%), veće razumijevanje za probleme ostalih u kolektivu (58%) i potrebu za boljom međusobnom komunikacijom (52%). Ovakav izbor „prvih koraka“ stručnog osoblja u ulozi ravnatelja potvrđuje ranije odgovore ispitanika, ali i implicira ono što im, prema njihovu mišljenju, nedostaje u ustanovama:

- uvažavanje njihovog mišljenja i inicijativa, više povjerenja u njihove snage i kompetencije, te promicanje prava na suodlučivanje i zajedničku odgovornost;
- veće uvažavanje profesije i uloge koju imaju u odgojno-obrazovnom procesu i, shodno tome, razumijevanje za individualne potrebe, svakodnevne probleme i izazove te pružanje adekvatne podrške od strane rukovodećeg osoblja;
- kvalitetnija komunikacija unutar kolektiva koja podrazumijeva otvoren i iskren dijalog, bez kritiziranja i nametanja samo jednog viđenja, razvijenu sposobnost uživanja u položaj drugih i sagledavanje problema „iz njihovih cipela“ i aktivno slušanje s „četiri uha“ – uhom za sadržaj poruke, odnos, samoočitovanje i apel (Schulz von Thun 2001). Senge (2003) smatra da dijalogom pojedini članovi ustanove zapravo uče zajedno, dosežući razine znanja do kojih ne bi mogli doći pojedinačno. Na taj način imaju priliku zajednički graditi, tj. sukonstruirati dublje razumijevanje i višu razinu znanja.

Slično pitanje u anketi imali su i ravnatelji ustanova. Zadatak je bio staviti se u poziciju odgajatelja i odabrati tri odgovora koji odražavaju njihovo mišljenje o mogućim postupcima za unapređenje kvalitete suradničkih odnosa.

Grafikon 3. Samo za ravnatelje: Da sam odgajatelj, uradio bih:

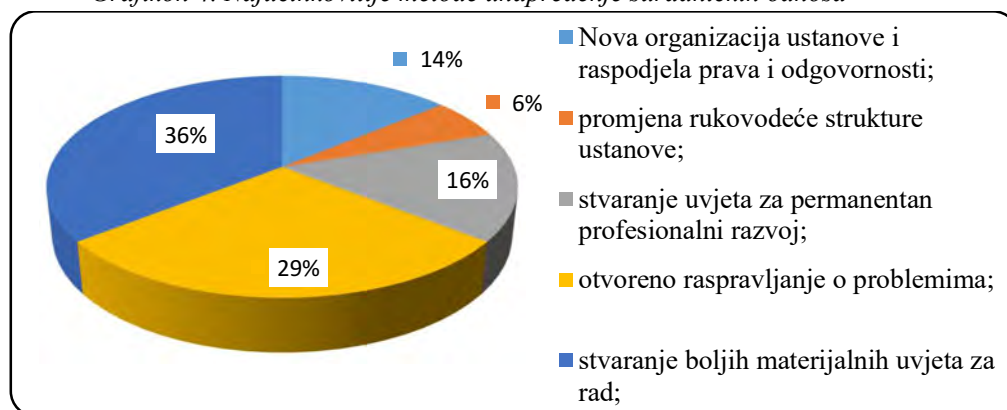


Ravnatelji su se opredijelili za slične korake u smjeru kvalitetnijih odnosa, s tim da su na prvo mjesto stavili usavršavanje komunikacijskih vještina (67%), a potom bolju suradnju s ostalim osobljem i veću zainteresiranost za probleme rukovođenja ustanovom (56%). Možemo zaključiti

da su, iz perspektive ravnatelja, osnovne barijere međusobnoj suradnji nedostatak kvalitetne komunikacije te izoliranost ravnatelja u vođenju ustanovom koja može implicirati svojevrsni koncept hijerarhije u kojem ne postoji međusobno razumijevanje i suosjećanje. Problem komunikacije bio je predvidiv sa stajališta stručnog osoblja i ravnatelja i korespondira s ranije prikazanim rezultatima ankete. Komunikacija je osnovna „sirovina“ od koje se pravi suptilna mreža među ljudima. Sve druge poteškoće koje se javljaju u odnosima potječu upravo iz „loše“ komunikacije. Ohrabrujuće pozitivna vijest jeste da je komunikacija vještina koja se, kao i svaka druga vještina, može naučiti. Učenje je dugotrajno, vježbanje izazovno, ali čvrsti i „bešumni“ komunikacijski kanali i veze među svim članovima kolektiva (koji se u konačnici reflektiraju i na samu kvalitetu odgojno-obrazovnog procesa i dobrobit djece) jesu potvrda da se trud isplatio.

Nakon stjecanja uvida u kvalitetu suradničkih odnosa u predškolskim ustanovama Zeničko-dobojskog kantona i prilike da ispitanici promišljaju o kvaliteti tih odnosa iz pozicije drugih, postavljeno je pitanje o tome koje metode ispitanici smatraju najučinkovitijim za unapređenje suradničkih odnosa.

Grafikon 4. Najučinkovitije metode unapređenje suradničkih odnosa



Na prvo mjesto ispitanici su stavili stvaranje boljih materijalnih uvjeta za rad (36%) kao primarnu metodu za postizanje zadovoljstva unutar ustanove, što bi zasigurno utjecalo na bolje i kvalitetnije odnose. Ovakav rezultat je u skladu s našim očekivanjima budući da su problemi materijalne prirode evidentni u predškolskim ustanovama Zeničko-dobojskog kantona. Materijalna podrška predškolskim ustanovama razlikuje se od općine do općine, a osim toga odredbe Kriterija za financiranje³ još uvijek se ne sprovode u potpunosti. Materijalne poteškoće imaju i privatne ustanove, koje se najvećim dijelom financiraju od uplata roditelja. Težnja ka boljim materijalnim uvjetima za rad može značiti potrebu za boljom financijskom stimulacijom svakog pojedinog uposlenika, ali i potrebu za boljom opremom i sredstvima za rad u ustanovi. Možemo pretpostaviti da bi bolja materijalna podrška predstavljala stimulans za kvalitetniji rad te utjecala na bolje raspoloženje uposlenika. Kombinacija zadovoljnoga kadra i kvalitetne opreme vrtića predstavljala bi dobro okruženje za izgradnju suradničkih odnosa, iako postoji mogućnost, unatoč omogućenim maksimalnim materijalnim uvjetima u vrtiću, da suradnički odnosi ipak ne budu dobri, kao ni kvaliteta rada ustanove. Strukturalni i procesni elementi kvalitete predškolskih ustanova predstavljaju kompatibilne dijelove „vrtića po mjeri djeteta“ (Ljubetić 2009) i svih uposlenika. Takvo okruženje žele i ispitanici koji na drugo mjesto učinkovitih koraka ka kvaliteti

³ Kriterij za financiranje djelatnosti predškolskog odgoja i obrazovanja na području Zeničko-dobojskog kantona („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, br. 13/10).

postavljaju otvorenu raspravu o postojećim problemima bez straha od etiketiranja (29%). Takve rasprave vrlo su konstruktivne i njihov smisao nije traženje istomišljenika, nego korištenje raznovrsnih ideja i pristupa sudionika za postizanje zajedničkoga cilja. Problem u komunikaciji najčešće i nastaje zbog različitih strahova jer uposlenici ne žele da se njihove profesionalne kompetencije dovedu u pitanje. Tada se pribjegava modelu pasivnosti i izbjegavanja nesuglasica, stavljanju problema „pod tepih“. Kretanje „linijom manjeg otpora“ potpuno je neefikasan oblik suradnje. Konflikt sam po sebi ne predstavlja problem. Nerazriješen konflikt je problem i u njegovoj osnovi nije pitanje „dobrog ili lošeg“, nego pitanje prihvatanja i uvažavanja različitosti. Za profesionalni razvoj sudionika kao važnog segmenta unapređenja kvalitete suradnje opredijelilo se 16% ispitanika. Profesionalno usavršavanje stručnoga kadra ne ovisi samo o ambicijama i željama svakoga pojedinca nego i o mogućnostima koje im pruža ustanova i šira zajednica. Najčešća kočnica takvog usavršavanja jeste materijalni status ustanove, što nas opet vodi do zaključka da kvaliteta rada ovisi i o osiguravanju boljih materijalnih uvjeta. Permanentan profesionalni razvoj stručnoga kadra omogućio bi izgradnju timova sastavljenih od samopouzdanih, kreativnih i osnaženih članova čije bi kompetencije unaprijedile suradnju i poboljšale praksu rada ustanove.

Vrlo mali postotak ispitanika (6%) smatra da bi promjena rukovodeće strukture utjecala na unapređenje suradničkih odnosa. Nezadovoljstvo rukovodećom strukturom nalazimo samo u javnim ustanovama Kaknja i Zenice, što je i bilo očekivano s obzirom da su to ustanove s najvećim brojem uposlenika, a time i najvećim mogućnostima za iskazivanje nezadovoljstva istih pod utjecajem mnogih čimbenika.

Zaključak

Zadovoljstvo ispitanika suradničkim odnosima u njihovim ustanovama nije na zavidnoj razini. Većina ispitanika smatra da su svi zaposleni odgovorni za takvo stanje u ustanovi i to je platforma na kojoj se može graditi kvaliteta. Međutim, pozitivna grupna dinamika, ugodna radna klima i sinergija tima ne dešava se „preko noći“ i sama od sebe. Za to je potrebno vrijeme, zalaganje, znanje i entuzijazam svih u kolektivu. Svaka ustanova napredovat će svojim tempom u skladu s interesima, motivacijom i sposobnostima svojih djelatnika. Prvi korak je rad na sebi. Ključ uspjeha je preuzeti odgovornost za svoje odgojne-obrazovne postupke, ispitati praktično iskustvo i biti spreman mijenjati ga, a ne samo živjeti ga. Ukoliko na tom putu pojedinac ima kontinuiranu profesionalnu i emocionalnu podršku kolega, takva ustanova postaje „ugodno mjesto za rad“ s jasnom zajedničkom vizijom, timskim radom, podjelom odgovornosti, kvalitetnom interakcijom i komunikacijom. Postaje poticajno okruženje u kojem se potenciraju i podržavaju različitosti ljudi i njihova razmišljanja, u kojem se na konflikt gleda kao na poticaj na promjene, izazov, nove ideje i mogućnosti. S obzirom da su u predškolskoj ustanovi (kao i u svakoj drugoj radnoj sredini) očekivane veće ili manje disonance i konfrontacije, kontinuiran i posvećen rad na stvaranju i održavanju dobrih odnosa odgovornost je svih u kolektivu.

Literatura

1. APOSO (2011). *Standardi kvaliteta rada odgajateljica, pedagoška i direktorica u predškolskom odgoju i obrazovanju*. <https://aposo.gov.ba/sadrzaj/uploads/Standardi-kvaliteta-rada-BOS.pdf>

2. Bećirović-Karabegović, J. (2018). *Razvojno primjereni predškolski kurikulum*. Sarajevo: Pedagoški fakultet
3. Bognar, L. (1993). *Didaktika*. Zagreb: Školska knjiga
4. Brajša, P. (1994). *Pedagoška komunikologija*. Zagreb: Školske novine
5. Bratanić, M. (1991). *Mikropedagogija*. Zagreb: Školska knjiga
6. Espinosa, M. L. (2002). *High Quality Preschool – Why We Need It and What it Looks Like*. <https://nieer.org/policy-issue/policy-brief-high-quality-preschool-why-we-need-it-and-what-it-looks-like>
7. Glasser, W. (1994). *Kvalitetna škola – Škola bez prisile*. Zagreb: Educa
8. Krnjaja, Ž. P. B. (2013). *Gde stanuje kvalitet – Politika građenja kvaliteta u predškolskom vaspitanju*. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju
9. Ljubetić, M. (2009). *Vrtić po mjeri djeteta*. Zagreb: Školske novine
10. Marenić, Z. (2011). „Predškolski programi između tradicionalnog i suvremenog“. U: *Kvalitet predškolskog odgoja i obrazovanja u Bosni i Hercegovini*, 21–33. Sarajevo: Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje
11. Miljak, A. (2009). *Življenje djece u vrtiću*. Zagreb: Naklada SM
12. Ministarstvo za obrazovanje, nauku, kulturu i sport Ze-do kantona (2010). *Kriteriji za financiranje djelatnosti predškolskog odgoja i obrazovanja na području Zeničko-dobojskog kantona*, („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“ br. 13/10)
13. Mlinarević, V. (2004). „Vrtićno okruženje usmjereno na dijete“. *Život i škola*, 112–119.
14. Mohorić, M. (2019). „Učestalost i oblici suradnje odgojitelja i roditelja u katoličkim vrtićima u odnosu na javne i privatne dječje vrtiće u Zadarskoj županiji“. *Obnovljeni život*, 249–261.
15. Petrović-Sočo, B. (2007). *Kontekst ustanove za rani odgoj i obrazovanje – holistički pristup*. Zagreb: Mali profesor
16. Shulz von Thun, F. (2001). *Kako međusobno razgovaramo I*. Zagreb: Erudita
17. Senge, P. (2001). *Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije*. Zagreb: Mozaik
18. Senge, P., Kleiner, A. i dr. (2003). *Ples promjene*. Zagreb: Mozaik knjiga
19. Slunjski, E. (2006). *Stvaranje predškolskog kurikuluma u vrtiću – organizaciji koja uči*. Zagreb: Mali profesor.
20. Slunjski, E. (2008). *Dječji vrtić – zajednica koja uči*. Zagreb: Spektar media
21. Stevanović, M. (2002). *Pedagogija*. Varaždinske Toplice: Tonimir
22. Šagud, M. (2006). *Odgajatelj kao refleksivni praktičar*. Petrinja: Visoka učiteljska škola
23. Vukasović, A. (2001). *Pedagogija*. Zagreb: Hrvatski katolički zbor "Mi"
24. Vuković Antolović, E. (2012). *Suradnički odnosi kao pretpostavka unaprjeđivanja kvalitete rada predškolskih ustanova Zaničko-dobojskog kantona – neobjavljen magistarski rad*. Sarajevo: Pedagoški fakultet Univerziteta u Sarajevu
25. Working Group on ECEC (2014). *Proposal for a COUNCIL RECOMMENDATION on High Early Childhood Education and Care System*. https://education.ec.europa.eu/resources-and-tools/documents?facets_field_eac_topics=331
26. Internet-stranica: <https://hr.encyclopedia-titanica.com/significado-de-colaboraci-n>

COOPERATION RELATIONSHIPS AS A DIMENSION OF QUALITY FOR PRESCHOOL INSTITUTION

Abstract

Good interpersonal relations among the employees are the basic pre-condition for raising the quality of work in an institution. The same applies to kindergarten employees because the quality of human relations determines the quality of educational practice as a whole. Effective collaboration decisively affects the identity and culture of the institution and represents an essential factor for the co-construction of the curriculum. In order to improve interpersonal relations, it is essential to ensure open communication among colleagues, mutual trust, sharing of responsibilities, building a common vision, continuous joint learning and striving for excellence. This paper presents the results of research regarding the opinions of preschool teachers, principals and professional associates on the common denominators of successful collaborative work, the presence or absence of those denominators in their institutions, as well as possibilities of improving human relations in their respective work communities. The research was conducted by means of questionnaires and graded satisfaction scales in nine Zenica-Doboj cantonal kindergartens to obtain the opinions of employees on the topics like common development vision, the quality of teamwork, mutual understanding and respect, degree of freedom in decision-making, quality of communication, preschool management style and other important prerequisites for successful cooperation. The main focus of the research is respondents' satisfaction with the level of interpersonal relationships in the institution, as well as their suggestions for potential improvements. The results indicate a high degree of acceptance and security, but also reveal widely diversified responses related to individual views, values and visions, which play a major role in open and honest communication, exchange of ideas and group reflection. The majority of respondents expressed their dissatisfaction with cooperative relations and demanded a greater involvement in decision-making. The results indicated that both the founders and all employees should be aware of their respective roles in creating a positive collaborative atmosphere. Potential solutions are to be found in more successful teamwork, fair distribution of responsibilities, education in communication skills and joint problem solving.

Key words: *communication, quality of educational practice, cooperative relations, preschool teacher, principal, professional associate*