

# Međuprofesionalna komunikacija u obrazovanju

---

**Dragičević, Kris**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:186:390201>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-28**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences - FHSSRI Repository](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FILOZOFSKI FAKULTET U RIJECI  
ODSJEK ZA PEDAGOGIJU

Kris Dragičević

MEĐUPROFESIONALNA KOMUNIKACIJA U OBRAZOVANJU

DIPLOMSKI RAD

Rijeka, 2022.

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FILOZOFSKI FAKULTET U RIJECI  
ODSJEK ZA PEDAGOGIJU

Kris Dragičević

MEĐUPROFESIONALNA KOMUNIKACIJA U OBRAZOVANJU

DIPLOMSKI RAD

Mentor:

Prof. dr. sc. Kornelija Mrnjaus

Rijeka, 2022.

UNIVERSITY OF RIJEKA  
FACULTY OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF EDUCATION

Kris Dragičević

INTERPROFESSIONAL COMMUNICATION IN EDUCATION

MASTER THESIS

Mentor:

Prof. dr. sc. Kornelija Mrnjauš

Rijeka, 2022.

## **IZJAVA O AUTORSTVU DIPLOMSKOG RADA**

Ovime potvrđujem da sam osobno napisao/la rad pod naslovom: Međuprofesionalna komunikacija u obrazovanju te da sam njegov autor/ica.

Svi dijelovi rada, nalazi i ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima (mrežnim izvorima, literaturi i drugom) u radu su jasno označeni kao takvi te adekvatno navedene u popisu literature.

Ime i prezime studenta/ice:

Datum:

Vlastoručni potpis: \_\_\_\_\_

**Sažetak:**

Tema ovog diplomskog rada je međuprofesionalna komunikacija u obrazovanju. Diplomski rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. U teorijskom dijelu definiraju se i opisuju pojmovi verbalne, neverbalne i paraverbalne komunikacije te profesionalne i međuprofesionalne komunikacije, a u sklopu empirijskog dijela provedeno je istraživanje s ciljem ispitivanja obilježja međuprofesionalne komunikacije u tri osnovne škole u gradu Rijeci. Istraživanje je provedeno nad svim djelatnicima odabranih škola, a podaci su prikupljeni putem online anketnog upitnika. Nezavisna varijabla na temelju koje je odabran uzorak je veličina škole i broj djelatnika. Rezultati istraživanja ukazuju na to da veličina škole i broj djelatnika utječu na obilježja međuprofesionalne komunikacije u osnovnim školama. S obzirom na mali broj ispitanika i limitirani broj škola, postoji još mnogo prostora za daljnjim istraživanjem iz ovog područja. U skladu s time, jedna od preporuka je provesti istraživanje s ciljem ispitivanja obilježja međuprofesionalne komunikacije na većem uzorku.

**Ključne riječi:** komunikacija, profesionalna komunikacija, međuprofesionalna komunikacija, djelatnici osnovnih škola

**Abstract:**

The topic of this thesis is interprofessional communication in education. The thesis consists of a theoretical and an empirical part. In the theoretical part, the concepts of verbal, non-verbal and paraverbal communication as well as professional and interprofessional communication are defined and described, and as part of the empirical part, research was conducted with the aim of examining the characteristics of interprofessional communication in three primary schools in the city of Rijeka. The research was conducted on all employees of the selected schools, and the data was collected through an online questionnaire. The independent variable on the basis of which the sample was selected is the size of the school and the number of employees. The research results indicate that the size of the school and the number of employees influence the characteristics of interprofessional communication in primary schools. Considering the small number of respondents and the limited number of schools, there is still a lot of room for further research in this area. In accordance with this, one of the recommendations

is to conduct research with the aim of examining the characteristics of interprofessional communication on a larger sample.

**Key words:** communication, professional communication, interprofessional communication, employers of primary schools, growth on the level of primary schools

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Komunikacija.....	3
2.1. Oblici komunikacije .....	2
2.1.1. Verbalna komunikacija .....	3
2.1.2. Neverbalna komunikacija.....	4
2.1.3. Paraverbalna komunikacija .....	6
3. Profesionalna i međuprofesionalna komunikacija .....	8
3.1. Profesionalna komunikacija .....	8
3.2. Međuprofesionalna komunikacija .....	10
3.2.1. Međuprofesionalna komunikacija u odgoju i obrazovanju .....	11
3.2.2. Tri osnovna obilježja kvalitetne međuprofesionalne komunikacije.....	13
3.2.3. Pregled istraživanja o međuprofesionalnoj komunikaciji .....	14
4. Metodologija istraživanja.....	17
4.1. Predmet istraživanja .....	17
4.2. Temeljno istraživačko pitanje.....	17
4.3. Cilj istraživanja.....	17
4.4. Zadaci istraživanja .....	17
4.5. Specifična istraživačka pitanja .....	18
4.6. Hipoteza istraživanja .....	18
4.7. Varijable istraživanja .....	18
4.8. Uzorak istraživanja .....	18
4.9. Mjerni instrument istraživanja.....	22
4.10. Postupak prikupljanja i obrade podataka istraživanja.....	24
4.11. Poštivanje pravila istraživačke etike .....	24
5. Rezultati istraživanja.....	25
5.1. Obilježja komunikacije u osnovnim školama u gradu Rijeci .....	25
5.2. Obilježja međuprofesionalne komunikacije u osnovnim školama u gradu Rijeci ....	31
6. Zaključak.....	41
7. Popis slika .....	42
8. Popis tablica .....	42
10. Literatura .....	43
11. Prilozi .....	48
11.1. Prilog 1. Anketni upitnik .....	48



## 1. Uvod

Komunikacija je proces, u kojemu sudjeluju minimalno dvije osobe, i u kojemu dolazi do razmjene poruka između pošiljatelja i primatelja, a ta se poruka prenosi putem znakova i simbola (Bašić i sur., 1994). Komunicirati se može gdje god i s kime god to pojedinac želi. Komunikacijom pojedinci stvaraju i razvijaju svoje odnose, i to u privatnom i poslovnom aspektu svog života.

Komunikacija koja se odvija na radnom mjestu zove se profesionalna komunikacija (Ødegard, 2006), a profesionalna komunikacija koja se odvija između djelatnika različitih profesija zove se međuprofesionalna komunikacija. Dobra i kvalitetna međuprofesionalna komunikacija ključ je za dobru i kvalitetnu suradnju između djelatnika različitih profesija (Gajda i Koliba, 2007).

U institucijama odnosno organizacijama u kojima djeluju radnici različitih djelatnosti međuprofesionalna komunikacija može biti izazovna. Upravo su osnovne škole primjer organizacija u kojima djeluju djelatnici raznovrsnih profesija kojima je neminovna komunikacija i suradnja na dnevnoj bazi, a koja vrlo često može biti izazovna. Međuprofesionalna komunikacija u osnovnim školama može biti izazovna upravo zbog velike odgovornosti koju učitelji, profesori, odgojno-obrazovni stručnjaci i drugi djelatnici imaju za rast i razvoj učenika.

Faktori koji otežavaju međuprofesionalnu komunikaciju u osnovnim školama su: različito obrazovanje i radna iskustva djelatnika te različite perspektive i načini komuniciranja, neprihvatanje tuđih perspektiva, stava i mišljenja, pasivno slušanje, nedostatak poštovanja i povjerenja između djelatnika i izoliranje određenih djelatnika osnovnih škola u donošenju važnih odluka na razini institucije (Hall, 2005). S druge strane, prisutnost visoke razine povjerenja, vjerodostojnosti, poštovanja, otvorene komunikacija i suradnje između djelatnika mogu pozitivno utjecati na obilježja međuprofesionalne komunikacije između djelatnika osnovnih škola (Lijuan, Li i sur., 2016; Luetsch i Rowett, 2016; Verhaegh i sur., 2017).

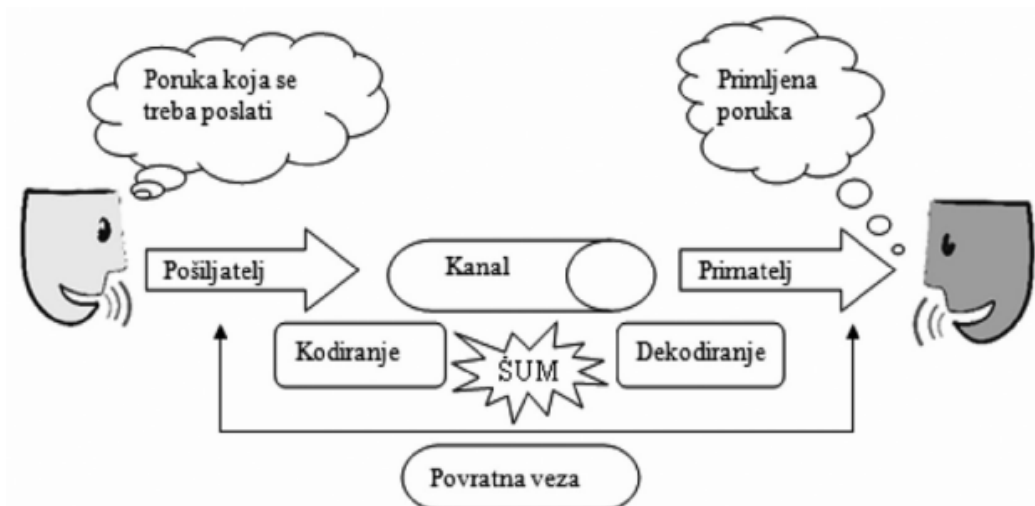
Upravo zbog činjenice da je međuprofesionalna komunikacija jedan kompleksan fenomen i da na njezina obilježja utječe mnogo različitih faktora, pojavljuje se sve veći interes i pritom sve veći broj provedenih istraživanja koja ispituju međuprofesionalnu komunikaciju u raznim institucijama. Bez obzira na povećanje interesa za istraživanjem ovog fenomena, u odgoju i obrazovanju je međuprofesionalna komunikacija još uvijek nedovoljno istražena. S

obzirom na to, odlučila sam provesti istraživanje s ciljem ispitivanja obilježja međuprofesionalne komunikacije u obrazovanju, konkretnije, u tri osnovne škole u gradu Rijeci.

## 2. Komunikacija

Pojam komunikacija dolazi od latinske riječi *communicare*, što znači učiniti općim te ima nekoliko značenja: 1. predavanje, izlaganje, priopćenje, 2. veza, promet, spoj jedne točke s drugom (Cambi, 2006; Jurković, 2012; Lukić, 2016). S time u vezi, može se kazati da komunicirati znači: biti u vezi, priopćiti, spajati. Komunikacija je sveprisutna, neizbježna i dio našeg života. Komuniciramo svakodnevno, na razne načine i s različitim ljudima. U procesu komunikacije uključene su minimalno dvije osobe koje međusobno šalju i primaju poruku (Reardon, 1998).

Bratanić (1993) komunikaciju definira kao interakciju putem znakova te procesom stvaranja značenja u kojemu dolazi do uzajamne razmjene značenja. Schemerhorn (2002) i Baran (2004) definiraju komunikaciju kao interpersonalni proces u kojemu dolazi do slanja i primanja konkretnih simbola od kojih svaki simbol ima specifično značenje u prijenosu poruke. Ogden (2004) komunikaciju opisuje kao proces u kojemu dolazi do prijenosa poruke, gdje naglašava da do komunikacije dolazi samo u onim slučajevima u kojima postoji potreba da se podijeli poruka sa primateljem/ima poruke (pojedinaac, grupa). Smith (2009) i Fashiku (2017) komunikaciju opisuju kao interaktivni proces slanja i primanja poruke putem kojeg mnoge institucije i organizacije mogu vrlo dobro funkcionirati te ju definiraju kao proces prenošenja značajnih poruka između dvije ili više osoba. Na *Slici 1* prikazan je komunikacijski proces, elementi i faze komunikacijskog procesa. Vidljivo je da u komunikacijskom procesu imamo osobu koja šalje poruku (pošiljalac poruke) i osobu koja tu poruku prima (primatelj poruke). Poruke odnosno informacije prenose se znakovima, a svaki znak ima specifično i svojstveno značenje. Pošiljalac poruke kodira te znakove dok ih primatelj poruke dekodira. U svakoj komunikaciji postoji mogućnost prisutnosti smetnji odnosno šumova u komunikaciji koji taj proces mogu dodatno otežati te spriječiti ispravno dekodiranje poruke. Komunikacija je uspješna u slučajevima kada se šumovi minimaliziraju te kada je nakon procesa dekodiranja poruke istinitost poruke u potpunosti sačuvana te je njezin integritet u potpunosti prenesen (Bratanić, 1993; Bašić i sur., 1994; Bašić i sur., 2005; Cambi, 2006).



Slika 1. Suvremeni model procesa komunikacije (preuzeto iz Jurković, 2012:319)

Komunikacija je proces u kojemu, kao što je to prethodno definirano, dolazi do razmjene poruke odnosno informacija između pošiljalca i primalca. Svaka se poruka odnosno informacija sastoji od znakova koje sugovornik mora dekodirati. S obzirom na to da svaki pojedinac pridaje svoje značenje riječima te ih povezuje sa svojim prethodnim iskustvima, potrebama i željama, postoji mogućnost da pošiljalac i primalac poruke istim riječima odnosno znakovima pridaju različita značenja što dovodi do neuspjelog prijenosa poruke (Reardon, 1998).

Postoje dva značenja riječi: denotativno (definicija pojma) i konotativno (emocije i osjećaji). Denotativno značenje riječi izravno predstavlja predmet, izvanjezični objekt na koji se odnosi neki jezični izraz, dok se konotativno značenje riječi odnosi na subjektivnost tog pojma te ujedno i sudionika poruke. Subjektivnost je individualna, razlikuje se od pojedinca do pojedinca te se oni prilikom uključivanja u proces komunikacije vode po nekim unutarnjim i vanjskim pravilima, uvjerenjima, stavovima i razmišljanjima (Šimunović, 2005), što može doprinijeti neuspješnoj komunikaciji i otežanom prijenosu poruke (Bratanić, 1993; Bašić i sur., 1994; Bašić i sur., 2005; Cambi, 2006).

Komunikacija je proces koji uključuje verbalne, neverbalne i paraverbalne elemente te može biti odraz planiranog, spontanog i uvježbanog ponašanja. Reardon (1998), uz navedena obilježja, navodi ih još nekoliko te ukazuje na važnost njihove prisutnosti u komunikaciji. Ukazuje na potrebu razvojnosti komunikacije, a ne statičnosti; izravne povratne veze, interakcije i suvislosti ili koherentnosti; ponašanja u skladu sa svojim unutarnjim pravilima i

persuazivnosti. Sva navedena obilježja vrlo su važna za bolje razumijevanje poruke koju govornik šalje sugovorniku ili sugovornicima, a dobro razumijevanje poruke je ključno za uspješan nastavak komunikacijskog procesa bez šumova i neshvaćenih poruka. Komunikacija u kojoj postoji uspješno dekodiranje govornikove poruke, i prisutnost svih navedenih obilježja, povećava mogućnost za daljnjom interakcijom između tih sugovornika te razvoj korektnog privatnog ili poslovnog odnosa.

Komunikacija je uspješna i potpuna kada pošiljatelj poruke poruku formulira obraćajući pozornost na sugovornike i kontekst i kada ih šalje svjesno, planirano i namjerno, pritom tražeći povratnu informaciju od primatelja poruke. Kada nedostaje sve navedeno, komunikacija je nestručna i nepotpuna (Brajša, 1994; Cambi, 2006).

Komunikacija služi kao alat za uspostavljanje kontakta, razmjenu informacija, sporazumijevanje i razvijanje odnosa s pojedincima ili skupinama ljudi iz svoje okoline. Kroz komunikaciju pojedinac se razvija na psihološkoj i socijalnoj razini te jača svoje vještine komuniciranja, razumijevanja i snalaženja u različitim socijalnim kontekstima (Bratanić, 1993 prema Lukić, 2016; Fashiku, 2017). Bez dobre komunikacije među ljudima, nedostajat će i zadovoljavajući rezultati, na privatnoj i poslovnoj razini, za pojedinca koji se u takvoj (nedovoljno dobroj) komunikaciji svakodnevno nalazi (Šimunović, 2005; Cambi, 2006; Jurković, 2012).

U nastavku ćemo malo dublje ući u tematiku o oblicima komunikacije te ćemo detaljnije objasniti koji sve oblici komunikacije postoje, nakon čega ćemo pomnije objasniti verbalne, neverbalne i paraverbalne elemente komunikacije.

## 2.1. Oblici komunikacije

Oblici komunikacije mogu se dijeliti prema raznovrsnim kriterijima, a neki od tih kriterija su način komunikacije i broj sudionika. Tubbs i Moss (1977; prema Batanić, 1993) razlikuju sljedeće oblike komunikacije: komunikacija između dvije osobe, u maloj grupi, organizirana, javna i komunikacija s masovnim medijima.

Najčešći oblik komunikacije je komunikacija između dvije osobe, provodi se licem u lice i omogućava visoku razinu percepcije verbalnih, neverbalnih i paraverbalnih znakova u komunikaciji oba sudionika (Boban, 2003). Primjer ovakvog oblika komunikacije je komunikacija ravnateljice osnovne škole i pedagoginje. Komunikacija u maloj grupi odvija se između minimalno tri osobe. Primjer takve komunikacije može biti sastanak ili konzultacije između ravnateljice osnovne škole te pedagoginje i psihologinje. U organiziranoj komunikaciji sudjeluje puno osoba te se provodi u razredu ili u školi (na primjer, učiteljska vijeća). Javna komunikacija provodi se u javnosti te je društvenog karaktera. Primjer takve komunikacije su svečanosti, javni nastupi i slično. Komunikacija masovnih medija provodi se putem različitih medija poput televizije, radija, računala, mobitela i ostalih (Bratanić, 1993).

U ustanovama odgoja i obrazovanja koriste se navedeni oblici komunikacije koji se ovisno o cilju i svrsi komunikacijskog procesa prilagođavaju. U svakoj od njih uključena je interpersonalna komunikacija u kojoj dolazi do slanja i primanja poruka odnosno do slanja i primanja verbalnih, neverbalnih i paraverbalnih znakova. Prema Zrilić (2016) komuniciramo 7% verbalno (sadržaj poruke), 38% paraverbalno (razlike u ritmu govora, pauze, kako nešto kažemo, što naglašavamo) i 55% neverbalno (zadržavanjem pogleda, prostornom udaljenošću od druge osobe, promjenom u izrazu lica i sl.). Interpersonalna komunikacija nije statičan već aktivan proces te ju se definira kroz broj sudionika, mogućnosti davanja povratne informacije i fizičke udaljenosti (Reardon, 1998; Boban, 2003).

Za interpersonalnu komunikaciju bitno je verbalno i neverbalno ponašanje zato što se proces komunikacije konstantno odvija na dvije razine: *verbalna* odnosno *digitalna* i *neverbalna* odnosno *analogna*. Verbalna i neverbalna komunikacija mogu se nadopunjavati na razne načine. Neverbalna komunikacija može, u nekim situacijama, zamijeniti verbalnu komunikaciju te ju može isticati, ublažiti i ponekad regulirati na više načina. Zamijeniti ju može onda kada sugovornik umjesto izgovaranja riječi „da“ potvrdno kima glavom; isticati ju može, na primjer, onda kada sugovornik uz isticanje svog veselja govorom, koristi i neverbalne znakove poput osmijeha koji jačaju veselje i sreću koju osjeća. Regulirati ju može na dva

načina: prvi se način odnosi na trenutke u kojima neverbalnim znakovima može utjecati na poruke koje šalje sugovorniku (na primjer: pojedincu tema o kojoj razgovaraju nije više zanimljiva i ima ju želju promijeniti; u tom trenutku izbjegavajući kontakt oči u oči i promjenom držanja tijela, zatvorenim stavom i nedorečenom facijalnom ekspresijom, sugovornik šalje govorniku povratnu informaciju da ga ta tema više ne zanima i da bi ju volio promijeniti). Drugi se način odnosi na regulaciju ponašanja sugovornika svojim verbalnim i neverbalnim znakovima (na primjer: dvije osobe razgovaraju i prilikom završetka slanja poruke jednog sugovornika, drugi odmah kreće s formulacijom i slanjem svoje poruke, nadopunjujući sugovornika). Na temelju sličnih ponašanja odnosno na osnovi umijeća reguliranja, osobe vrlo često stvaraju mišljenje o sugovorniku te želju odnosno ne htijenje za daljnjom komunikacijom (Rijavec i Miljković, 2002; Cambi, 2006; Knapp i Hall, 2010; Lukić, 2016).

U ovom su se poglavlju kroz oblike komunikacije uveli i pojmovi verbalne, neverbalne i paraverbalne komunikacije čija će se obilježja opisati u nastavku rada.

### *2.1.1. Verbalna komunikacija*

Verbalna komunikacija je temelj procesa komunikacije (Petar, 2001) i u njoj se komunicira riječima. Verbalna komunikacija odnosi se na vrstu komunikacije koja uključuje korištenje jezičnih znakova (slova i foneme) odnosno u njoj se komunicira riječima (Zrilić, 2010). Verbalnom komunikacijom jednostavnije je prenijeti zamisli i ideje govornika uz uvjete uporabe općeprihvaćenog i razumljivog jezika i uvažavanja važnosti kratke, jasne, konkretne i jednostavne poruke koju govornik prenosi sugovorniku za bolje dekodiranje poruke. Bez obzira na to, u nekim je situacijama vrlo teško izbjeći dužu poruku, zbog količine informacija od kojih se sastoji ta poruka, i u tim je situacijama, govornikov zadatak da pravilno koristi svoje vještina sažimanja poruke i rješavanje nejasnoća kod sugovornika (Boffo, 2007; Zrilić, 2010).

Verbalna komunikacija je svjesna aktivnost. Funkcija verbalne komunikacije je informirati o događanjima iz okoline, iznositi svoja razmišljanja te prenijeti emocije na druge (Rot, 1982; Bratanić, 1993).

Vrste verbalne komunikacije su: *čitanje, pisanje, govor i slušanje* (Petar, 2004). Govor i slušanje vrste su usmene komunikacije, dok su čitanje i pisanje vrste pisane komunikacije. Uobičajene vrste usmene komunikacije su: razgovor, diskusija ili rasprava, javna izlaganja i izvješćivanje, dok su uobičajene vrste pisane komunikacije pismo, knjiga, novine i oglas. Uz

usmenu i pisanu komunikaciju postoje još mnogi elektronički i mehanički kanali komunikacije poput interneta, telefona, pisma, elektroničke pošte i poruka koje se šalju putem mobilnih telefona, „sms poruka“ (Buble, 2011). Sve navedene vrste verbalne komunikacije važan su dio komunikacijskog procesa, uz naglasak da je pisana komunikacija najsiromašniji medij prijenosa poruka. Povratna je informacija puno sporija te verbalna poruka nije popraćena neverbalnom i paraverbalnom komunikacijom što dodatno osiromašuje takav oblik komunikacije (Buble, 2011).

Razgovor je vrsta verbalne komunikacije putem kojeg pojedinac ima mogućnost izražavanja svojih ideja, misli, osjećaja te kroz što se pojedinac direktno uključuje u razgovore s drugim pojedincima iz svoje okoline. Govor je najkarakterističnija vrsta verbalne komunikacije pa se zbog toga često smatra cijelim komunikacijskim procesom (Bašić, Koller-Trbović i Žižak, 2005). Slušanje je ključ razumijevanja pojedinca s okolinom. Slušanje je najzastupljenija i najvažnija vrsta verbalne komunikacije. Bez obzira na to, po mišljenju mnogih, ta je vrsta i najzanemarenija, a svakako to ne bi smjelo biti tako jer je vrlo važna u cjelokupnom komunikacijskom procesu (Petar, 2004). Pisanje je način putem kojeg pojedinac ostavlja dojam na temelju svoje gramatičke i leksičke pismenosti ili s druge strane nepismenosti. Čitanje je način na koji se pojedinac može dodatno informirati oko tema koje ga zanimaju te se može dodatno educirati koristeći medije poput novina, časopisa, knjiga i ostalo (Miljković i Rijavec, 1997).

### *2.1.2. Neverbalna komunikacija*

Neverbalna komunikacija je „komunikacija bez riječi“ u kojoj se poruka šalje kroz vidljivije karakteristike poput izraza lica, očiju, dodira te onih manje vidljivih poput držanja, oblačenja, socijalne distance između osoba koje komuniciraju (Knapp i Hall, 2010; Markota 2017). Neverbalna komunikacija je dopunski kanal slanja poruka; obogaćuje komunikaciju, nadopunjuje verbalnu komunikaciju, prenosi emocionalne komponente poruke i odražava osobine ličnosti (Zrilić, 2010; Lukić, 2016). U skladu s time, verbalni elementi mogu izostati iz razgovora, dok neverbalni ne, oni su uvijek prisutni u komunikaciji između pojedinca i njegove okoline jer i tišina govori sama za sebe te šalje poruku pojedinčevoj okolini (Knapp i Hall, 2010; Markota, 2017).



Neverbalna komunikacija uključuje nelingvistički vokalni sustav, te nevokalno proksemičko-kinestički sustav (Anolli, 2002). Nevokalno proksemičko-kinestički sustav zahvaća facijalnu mimiku, pogled, geste, položaj, proksemiku. Facijalna se mimika odnosi na mrštenje te spontani i simulirani osmijeh; pogled se odnosi na trajanje, smjer, reciprocitet te očno fiksiranje; geste se odnose na pantomimu, perkusije i gestikulaciju; položaj se odnosi na orijentaciju i nagnjanje glave, tijela i trupa; proksemika se odnosi na prostornu udaljenost između sugovornika koja se razlikuje u skladu s razinom prisnosti odnosa govornika i sugovornika (Selleri, 2008).

Neverbalna komunikacija razvija se od rođenja s obzirom na to da novorođenče do određene dobi komunicira isključivo neverbalnim znakovima zbog nedostatka verbalnog dijela komunikacije. Postoje neverbalne vrste komunikacije odnosno signali koji su urođeni i oni koji su naučeni ovisno o okolini u kojoj pojedinac raste i u kojoj se razvija (Navarro, 2010; Peace i Peace, 2014). Razlozi zbog kojih je neverbalna komunikacija od tolike važnosti za čovjeka su sljedeći:

- Riječi imaju svoje granice i u mnogim slučajevima neverbalni znakovi postaju od veće važnosti od verbalnih (na primjer: pokazivanje smjera)
- Neverbalne znakove nije moguće toliko dobro kontrolirati koliko i verbalne znakove s toga su neverbalni znakovi izvorniji, iskreniji i istinitiji
- Neverbalnim znakovima se prikazuju vlastiti osjećaji te se prikazuje ono što se misli, a ne izgovara
- Jednostavnim se neverbalnim znakovima mogu poslati komplicirane poruke (Boffo, 2007; Knapp i Hall, 2010; Markota, 2017).

Čak se 93% stava sugovornika može raspoznati iz njegove neverbalne komunikacije (Mehrabian, 1967). Prema austrijskom psihologu Paulu Watzlawicku, komunikacija igra temeljnu ulogu u našem životu i društvenom poretku, čak i ako smo jedva svjesni toga. Njegov prvi aksiom komunikacije glasi da je nemoguće ne-komunicirati (svaki postupak ujedno je i komunikacija), što pokazuje i činjenica da bez obzira na to što ne izgovaramo riječi, komuniciramo našim licem, tijelom i drugim znakovima kojima šaljemo poruke o našim osjećajima (Bratanić, 1993; Bašić i sur., 1994; Rijavec i Miljković, 2002).

Na jednak način na koji se jezik i govor razlikuju od države do države tako se i neverbalni znakovi razlikuju ovisno o kulturi u kojoj pojedinac odrasta i u kojoj se nalazi (Navarro, 2010).

### 2.1.3. Paraverbalna komunikacija

Paraverbalna komunikacija poput neverbalne komunikacije važna je za komunikacijski proces i za razumijevanje poruke zato što paraverbalni elementi šalju sugovorniku jasnu poruku, bez obzira na stvarno značenje riječi (Boffo, 2007; Hozo, 2013).

Elementi paraverbalne (paralingvističke) komunikacije su: boja glasa, visina glasa, brzina glasa, glasnoća, naglašavanje riječi, artikulacija, pauze u govoru, melodija, jasnoća, smijanje, glasovi bez verbalnog sadržaja i naglasci. Nelingvistički vokalni sustav sadrži paralingvističke i ekstralingvističke karakteristike. Paralingvističke karakteristike odnose se na elemente vokalizacije (šumove i zvukove, glasnost i intenzitet govora, osobine glasova kojima se oblikuju riječi, trajanje i visina glasova i sl.), dok se ekstralingvističke karakteristike odnose na kvalitetu izgovora ili glasova, tempo, ritam i artikulaciju govora, naglašavanje riječi i slogova u rečenici. Funkcije paraverbalne komunikacije su naglašavanje, nadopunjavanje i mijenjanje poruke. Govor je sam po sebi element verbalne komunikacije, no karakteristike govora odnosno način na koji se verbalne poruke iznose je isključivo dio paraverbalne komunikacije. Ako sugovornik komunikacije neprimjereno glasno priča, to drugim sugovornicima daje povratnu informaciju da je ljut, uznemiren; ako sugovornik ima dinamičan i glasan govor, to drugim sugovornicima daje povratnu informaciju da je ushićen, energičan; s druge strane, ako sugovornik priča tiho i sporo, to drugim sugovornicima daje dojam nježnosti i razumijevanja. Promjene u tonu i visini glasa govornika često ukazuju na promjene emocionalnih stanja što može utjecati na dekodiranje poruke od strane sugovornika te utjecati na razumijevanje sadržaja poruke. Ritam govora je bitan dio paraverbalne komunikacije te ako govornik želi da sugovornik u potpunosti razumije poruku koju mu govornik želi prenijeti, govornik mora razgovarati sporije i razgovjetnije, po potrebi ubrzati u nekim dijelovima razgovora. Bez obzira na to, niti jedna od tih krajnosti nije dobra; prespor govor će zamoriti sugovornika, a prebrz govor će ga dovesti do nerazumijevanja poruke (Boffo, 2007; Hozo, 2013). Osjećaji (smirenost, napetost, uzbuđenost) govoru pojedinaca daju specifične karakteristike koji kod sugovornika imaju veći kredibilitet u usporedbi s verbalnim porukama. Paraverbalna komunikacija neizostavan je dio svakodnevnih razgovora u različitim kontekstima, institucijama, pa tako i u obrazovanju (Cambi, 2006).

Paraverbalnim znakovima može se poboljšati komunikacija na sljedeće načine:

- Koristiti ton zavisno od onoga što se govori
- Reagirati na emocije drugih

- Reagirati na signale koje nam šalju drugi ljudi
- Pažljivo slušati što nam drugi govore
- Iskazati zahvalnost osobi koja nas pažljivo sluša
- Obratiti pažnju kako drugi reagiraju na naše riječi (Stopić, 2020)

U sljedećem poglavlju će se detaljnije opisati pojmovi profesionalne i međuprofesionalne komunikacije i prikazati rezultati dosadašnjih istraživanja na ovu temu. Povezat će se elementi verbalne, neverbalne i paraverbalne komunikacije s komunikacijom na radnom mjestu između djelatnika različitih profesija s naglaskom na međuprofesionalnu komunikaciju u obrazovanju.

### **3. Profesionalna i međuprofesionalna komunikacija**

Profesionalna komunikacija je komunikacija koja sadrži verbalne, neverbalne i paraverbalne elemente, ali koja se odvija na radnom mjestu; a kada se profesionalna komunikacija odvija između djelatnika različitih profesija, onda se definira kao međuprofesionalna komunikacija (Ødegard, 2006; Burnić i Mujkić, 2017).

U školama se od svih djelatnika (učitelji, profesori predmetne nastave, administrativno i tehničko osoblje i drugi odgojno-obrazovni stručnjaci), očekuje da budu vješti u verbalnoj, neverbalnoj i paraverbalnoj komunikaciji te da posjeduju sposobnosti uključivanja u komunikacijske procese s djelatnicima drugih profesija unutar i izvan škole (Glaze, 2014). Djelatnici, s ciljem jednostavnijeg uključivanja u komunikacijske procese s drugim djelatnicima, moraju biti sposobni i educirani u razumijevanju važnosti i različitog udjela verbalnih, neverbalnih i paraverbalnih elemenata u komunikaciji. Djelatnici će sa svojim znanjem o važnosti svega navedenog, biti kompetentniji u ispravnom dekodiranju poruka koje su im govornici poslali. U obrazovanju su suradnja i timski rad od velike važnosti za svih (učenike, roditelje, lokalnu zajednicu, djelatnike i njihovo zadovoljstvo s poslom, rezultatima, proaktivnošću na poslu i druge) što dodatno stavlja naglasak na nužnost dobre i kvalitetne međuprofesionalne komunikacije.

#### *3.1. Profesionalna komunikacija*

Profesionalna komunikacija je, kao što je to već prethodno definirano, komunikacija koja sadrži verbalne, neverbalne i paraverbalne elemente, ali koja se odvija na radnome mjestu (Ødegard, 2006). Profesionalna komunikacija kao i mnogi drugi pojmovi u primijenjenoj lingvistici, tumači se, razumije i analizira na različite načine i iz različitih perspektiva. U širem smislu, odnosi se na upotrebu svih oblika semiotičkih resursa (lingvističkih i multimodalnih) u i za akademske i profesionalne kontekste, u pisanom i govornom obliku. Drugim riječima, profesionalna se komunikacija odnosi na verbalni, pisani, vizualni i digitalni oblik prijenosa informacija u radnom okruženju. Profesionalna komunikacija je krovni termin koji označava način na koji pojedinci komuniciraju na svojim radnim mjestima gdje se prilagođavaju radnoj okolini i kulturi (Schriver, 2012). Neke od osnovnih značajki kvalitetne profesionalne komunikacije su: točnost, jasnoća i kratkoća, kontinuitet te dvosmjernost, koje ujedno doprinose kvalitetnom prijenosu informacija u profesionalnom kontekstu. Profesionalna se

komunikacija koristi u različitim područjima rada: umjetnosti, sportu, zdravstvu, poduzetništvu, pravu, odgoju i obrazovanju i mnogim drugima (Bhatia i Bremner, 2014).

„U profesionalnoj komunikaciji na radnom mjestu među zaposlenicima odvija se interpersonalna komunikacija koja uključuje verbalnu, neverbalnu i paraverbalnu komunikaciju.“ (Burnić i Mujkić, 2017: 259). Verbalna komunikacija određuje se kao osnova komunikacije te bi trebala biti jasno definirana i određena kontekstom, a poruka koja se šalje bi trebala biti dovoljno jasna kako bi ju sugovornik mogao razumjeti u potpunosti. Kada ne postoje šumovi u komunikaciji i onda kada neverbalna i paraverbalna komunikacija prate verbalnu, taj je zadatak poprilično jednostavan. Za uspješnu komunikaciju na radnom mjestu, potrebno je da djelatnici posjeduju komunikacijske vještine koje će svakodnevno implementirati u komunikacijskom procesu sa svojim kolegama odnosno drugim djelatnicima (Burnić i Mujkić, 2017). Paraverbalna komunikacija je od velikog značaja jer može promijeniti tijek razgovora s obzirom na poruke koje se šalju paraverbalnim znakovima. Na primjer, za pokazivanje optimističnosti, srdačnosti i osjećajnosti, potrebno je sniziti i usporiti ton glasa. Sporiji govor daje povratnu informaciju sugovorniku da imamo visoko poštovanje o njemu što može dodatno ojačati stabilnost odnosa i poboljšati buduću suradnju (Reardon, 1998 prema Burnić i Mujkić, 2017). Uz verbalnu i paraverbalnu, neverbalna komunikacija također posjeduje važnu ulogu u profesionalnoj komunikaciji. Na primjer, otvoreno držanje tijela šalje ostalim djelatnicima povratnu informaciju da je pojedinac otvoren za suradnju s njima i aktivno slušanje njihovih mišljenja i ideja.

Svaka profesija, odnosno svaka grupa pojedinaca specijalizirana u nekom konkretnom području rada, posjeduje svoj, sebi svojstven, način komuniciranja koji je nerijetko prepun specifične terminologije koja je najpoznatija skupini pojedinaca koji rade u toj profesiji (Frank, 1961; Ødegard, 2006; Burnić i Mujkić, 2017).

Nerijetko, također, pojedinci iz istih profesija razmišljaju, djeluju te sagledavaju problem na način koji je drugačiji od načina razmišljanja, djelovanja i komuniciranja djelatnika drugih profesija. Uz to, unutar svake profesije se razvija poseban rječnik (prepun skraćenica, izraza, simbola i slično) koji je također poznat samo pojedincima koji su dio te profesije (Frank, 1961). Pojedinci se općenito najviše fokusiraju na usvajanje načina razmišljanja, sagledavanja činjenica i komuniciranja koji je u skladu s pravilima ispravnog izražavanja unutar profesije.

### *3.2. Međuprofesionalna komunikacija*

Međuprofesionalna komunikacija može se definirati kao profesionalna komunikacija u kojoj sudjeluju djelatnici iz različitih profesija (Frank, 1961). Raščlanjujući pojam „međuprofesionalna komunikacija“, dobije se riječ „međuprofesionalna“ koja se odnosi na djelatnike različitih profesija, i riječ „komunikacija“ koja označava proces slanja i primanja poruke. Autori D'Amour i Oandsan (2005) međuprofesionalnost definiraju kao proces u kojemu dolazi do razvoja komunikacije i suradnje između djelatnika različitih profesija. To je proces u kojemu djelatnici različitih profesija promišljaju o znanjima, perspektivama, vrsti obrazovanja te o samoj djelatnosti. Prema tome, može se reći da međuprofesionalna komunikacija opisuje bilo koji oblik komunikacije na radnom mjestu, koji se odvija svakodnevno, u različitim kontekstima, s različitim ciljevima i među djelatnicima različitih profesija (Gajda i Koliba, 2007). Biggs (1997) međuprofesionalnu komunikaciju definira kao komunikaciju između djelatnika različitih profesija putem koje se razvijaju odnosi između njih, naglašavajući različitu profesionalnu kulturu djelatnika različitih profesija. Međuprofesionalna komunikacija odvija se sinkrono i asinkrono. Sinkronost se odnosi na komunikaciju koja se odvija u realnom vremenu, dakle, tijekom svakodnevnih razgovora između djelatnika, na sastancima, vijećima i sl. Asinkronost se odnosi na komunikaciju koja se odnosi na dokumentaciju (piše se u jednom trenutku, čita u drugom), izvještaje, planove, programe i ostalo (Conn i sur, 2009 prema Foronda i sur, 2016).

U dobroj i kvalitetnoj međuprofesionalnoj komunikaciji, poruke koje se šalju su jasne i razumljive, i sugovornik/ici razumiju poruku koju im je govornik poslao; svi sudionici komunikacije aktivno se slušaju te sudjeluju u komunikaciji. To sve dovodi do boljeg funkcioniranja kolektiva institucije (na primjer, osnovne škole) u kojemu se šire vrijednosti poput zajedništva, solidarnosti, poštivanja, jednakosti, a to sve doprinosi boljoj međuprofesionalnoj komunikaciji i suradnji među djelatnicima institucije (Borg i Drange, 2019).

Koncept međuprofesionalne komunikacije usko je povezan s konceptom međuprofesionalne suradnje, pa je stoga važno definirati i taj pojam. Barr i sur. (2005) i Kappelli (1995) suradnju definiraju kao razvojni proces koji traje, koji se odvija između pojedinaca različitih profesija koji zajedno pokušavaju riješiti neki problem i doći do zajedničkog rješenja koji je zadovoljavajući za sve uključene. No, ovi autori smatraju kako se međuprofesionalna suradnja ne zaustavlja samo na razini institucije, već se razvija i odvija između različitih institucija. Ako se uzme za primjer osnovna škola, u tom slučaju

međuprofesionalna komunikacija i suradnja nije prisutna samo između djelatnika koji djeluju unutar osnovne škole već, je prisutna i između djelatnika osnovne škole i djelatnika službe za socijalnu skrb, zdravstvenih institucija i sl.

Kvalitetnom međuprofesionalnom komunikacijom može se poboljšati suradnja između djelatnika institucije ili organizacije što dovodi do boljih rezultata i većeg zadovoljstva sobom, kolektivom i budućim radom (Preece, 2004; Gajda i Koliba, 2007). U skladu s tim, potrebno je napomenuti i važnost refleksije i evaluacije samog sebe i kolektiva. Evaluacija samog sebe i kolektiva u kontekstu komunikacije je vrlo važna zato što može doprinijeti razvoju vještina verbalne, neverbalne i paraverbalne komunikacije odnosno pridonijeti uspješnijoj međuprofesionalnoj komunikaciji unutar institucija.

Frank (1961) smatra da najveći izazov u međuprofesionalnoj komunikaciji predstavljaju različiti kriteriji kredibiliteta na koje se pojedinci iz različitih profesija oslanjaju, a koji ujedno predstavljaju i temelje njihovog daljnjeg razmišljanja i djelovanja. To postaje problem kada primalac mora poslanu poruku interpretirati te to čini iz svoje profesionalne perspektive, koja se ujedno razlikuje od profesionalnih perspektiva drugih sudionika komunikacijskog procesa, što dovodi do velike mogućnosti da poruka neće biti primljena i interpretirana na isti način na koji je bila kodirana u trenutku kada je poslana. To može dovesti do nerazumijevanja, nesporazuma i konflikta između sudionika komunikacije. Mnogo puta, pojedinci iz različitih profesija ne idu za tim te ne računaju na mogućnost netočne interpretacije poslanih poruka. Bez obzira na to, autor naglašava kako je moguća uspješna međuprofesionalna komunikacija ne samo uz prihvaćanje različitosti u stavovima, razmišljanjima, djelovanjima i fokusu promišljanja i istraživanja. Uz to, navodi kako je međuprofesionalna komunikacija prvi korak prema napretku u vlastitom načinu komuniciranja.

U sljedećem poglavlju fenomen međuprofesionalne komunikacije definirat će se i opisati u kontekstu odgoja i obrazovanja s posebnim naglaskom na osnovne škole.

### *3.2.1. Međuprofesionalna komunikacija u odgoju i obrazovanju*

Unutar sustava odgoja i obrazovanja, međuprofesionalna komunikacija može doprinijeti kvaliteti rada, lakšem svladavanju potencijalnih prepreka te kvalitetnoj radnoj atmosferi. Prema tome, međuprofesionalna komunikacija donosi jako puno prednosti, a pogotovo u odgoju i obrazovanju gdje je potrebna suradnja između odgojno-obrazovnih stručnjaka s ciljem uspješnijeg savladavanja izazova s kojima se svakodnevno susreću (Porter i sur., 2000; Gajda i

Koliba, 2007 prema Borg & Drange, 2019). Danas je imperativ za svaku kompleksnu organizaciju, uključujući i osnovne škole dobra i kvalitetna međuprofesionalna komunikacija (Dufour i sur., 2005; Gajda, 2006). Takav pristup je jedini pristup koji može dovesti školu do njezinog rasta i razvoja, a samim time i bolje rezultate u radu djelatnika i kompetencijama učenika. Osnovna škola je institucija u kojoj se može svakodnevno poticati važnost psihološkog i fizičkog zdravlja kod djece. Uspoređujući odgojno- obrazovne institucije, konkretnije osnovne škole sa zdravstvenim institucijama, u kojima loša međuprofesionalna komunikacija može dovesti do loših i neispravnih tretmana pacijenata, davanje krive dijagnoze, ozljede kod pacijenata i smrti, u odgojno-obrazovnim institucijama, loša međuprofesionalna komunikacija može imati razne negativne posljedice: neprimjećivanje međuvršnjačkog zlostavljanja, psihološke nestabilnosti učenika, markiranja i ostalog (Salamondra, 2021).

Odgojno-obrazovni sustav, osnovne škole, živi su organizam, odnosno, to su razvojne institucije koje se konstantno mijenjaju, adaptiraju promjenama u društvu i svijetu. Kako bi se škola nastavila razvijati u dobrom smjeru te nastavila implementirati nove i bolje primjere dobre prakse, potrebno je da djelatnici svakodnevno uspješno međusobno komuniciraju (Salamondra, 2021). Primarni odnos u svakoj školi, osim onog između učenika i učitelja, su odnosi između djelatnika te djelatnika i roditelja (Wieczorek i Manard, 2018). Uspješna međuprofesionalna komunikacija gradi i potiče zadovoljstvo djelatnika škole, dok neuspješna međuprofesionalna komunikacija potiče nezadovoljstvo djelatnika (Tyler, 2016). Djelatnici škole, moraju se osjećati ugodno i cijenjeno u svojoj radnoj okolini jer će tek tada biti motivirani za rad u toj instituciji. Bez uvažavanja emocija djelatnika te njihovih osjećaja tijekom boravka na poslu, vrlo brzo se može kolektiv dovesti do disfunkcionalnosti i neproduktivnosti (Hollingworth i sur., 2017).

Benefiti međuprofesionalne komunikacije u osnovnim školama su jasni svima, ali bez obzira na to, i dalje postoje barijere u uključivanju u komunikaciju s djelatnicima drugih profesija (na primjer, učitelji i administrativno osoblje). Jedan od razloga tome može biti činjenica da slični razgovori mogu biti nepredvidljivi i puni raznih emocija. To možemo povezati s činjenicom da djelatnici različitih profesija imaju različite obrazovne i profesionalne kulture i s obzirom na to, djelatnici mogu osjećati strah i nelagodu jer ne mogu predvidjeti točan tijek i ishod razgovora s drugim djelatnicima (Brown, 2018). S obzirom na to, ponekad je jednostavnije ne uključiti se u međuprofesionalnu komunikaciju nego riskirati urušavanje dobrih odnosa s drugima (Ontario Principals' Council, 2011). Bez obzira na to, djelatnici škola bi trebali poraditi na savladavanju tih poteškoća i uključivati se u komunikaciju s drugim djelatnicima jer je to jedini način da škola nastavi biti razvojni sustav iz kojeg proizlaze učenici



s visokim kognitivnim, socijalnim i emocionalnim vještinama (Bender, 2005). Načela na kojima počiva rad i djelovanje škole, mogu biti jedni od većih faktora koji utječu na napredovanje škole, a samim time i na kvalitetu međuprofesionalne komunikacije (Day i sur, 2009; Duke, 2010).

Međuprofesionalna komunikacija u odgoju i obrazovanju može biti izazovna. Tome pridonosi činjenica da se kompleksni problemi (utjecaj vršnjaka, psihološki poremećaji kod djece i mladih, problemi u ponašanju, utjecaj roditelja i ostalo) promatraju iz više perspektiva, u skladu s različitim profesijama djelatnika. Ono što također otežava međuprofesionalnu komunikaciju su i emocije djelatnika koje su neminovno uključene u njihovu svakodnevnu komunikaciju s drugim djelatnicima u školi (Porter i sur., 2000; D'amour i Oandsan, 2005; Hall, 2005; Connolly i James, 2006; Mellin, 2009; Salamondra, 2021). Monsey (1992) ističe komunikaciju kao jedan od šest ključnih faktora za bolju međuprofesionalnu suradnju, nadovezujući se da nema dobre i kvalitetne međuprofesionalne komunikacije bez međusobnog poštovanja, poštivanja tuđih mišljenja i ideja te prihvaćanja važnosti višestrukih perspektiva, fleksibilnosti i aktivnog slušanja.

### *3.2.2. Tri osnovna obilježja kvalitetne međuprofesionalne komunikacije*

Salamondra (2021) naglašava kako je za uspješnu međuprofesionalnu komunikaciju u školi potrebno istražiti sljedeće faktore: povjerenje, transparentnost i aktivno slušanje. Ti faktori, ovisno o tome kako se implementiraju u školi, mogu biti prediktori uspješne ili neuspješne međuprofesionalne komunikacije.

*Povjerenje* je prvo od tri osnovna obilježja dobre međuprofesionalne komunikacije. Ako je razina povjerenja između djelatnika visoka, u tom slučaju postoji visoka mogućnost da će komunikacija biti uspješna. U svakodnevnom životu, pojedinci zadobivaju povjerenje jedni od drugih na temelju aktivnog slušanja i iskrene brige jednih o drugima, a ne na temelju nekih velikih djela (Brown 2018). Izgradnja povjerenja je dugačak i osjetljiv proces te je za to potrebna predanost (Tyler, 2016). Sa svakom uspješnom interakcijom između djelatnika škole, raste njihovo međusobno povjerenje i motivacija za daljnjom komunikacijom. Djelatnici se moraju osjećati sigurno u svom radnom okruženju i moraju biti sigurni da se njihovi kolege neće rugati svakoj njihovoj pogrešci nego da će im pomoći učiti i rasti (Brown, 2018). Dakle, ako se cjelokupna kultura škole temelji na načelu povjerenja, suradnje i međusobnog

poštovanja, djelatnicima će biti mnogo lakše međuprofesionalno komunicirati i neće se bojati negativnih i agresivnih reakcija od strane drugih djelatnika (Safir, 2017).

*Transparentnost* je drugo osnovno obilježje dobre međuprofesionalne komunikacije. Kroz transparentnost u odnosima između djelatnika škole, svi imaju mogućnost znati koji su ciljevi, zadaće i svrha institucije te koju ulogu svaki djelatnik ima u cijelom procesu. Tako se može dodatno doprinijeti povećanju fokusa kod djelatnika škole zato što znaju za koji cilj se trude i rade (Lavoie, 2015). Transparentnost je važna i u svakodnevnim naporima u savladavanju teškoća na poslu, nedoumica i ostalih nedaća na koje može naići svaki djelatnik škole. Također je važno iskreno pokazati emocije jer će u tim trenucima okolina osjećati empatiju s pojedincem, a to će dodatno doprinijeti boljoj međuprofesionalnoj komunikaciji (Wieczorek i Manard, 2018).

Treće osnovno obilježje kvalitetne međuprofesionalne komunikacije je *aktivno slušanje*. Postavljanjem pitanja te sugestijama na poruku koju govornik iznosi, sugovornik šalje povratnu informaciju govorniku da ga aktivno sluša. Ponašanja koja sprječavaju kvalitetnu međuprofesionalnu komunikaciju su: prekidanje govornika usred rečenice (govora), davanje neprimjerenih savjeta, osuđivanje i ostalo (Bender, 2005). Za aktivno slušanje je jako važna neverbalna komunikacija koja može govorniku slati drugačije poruke od verbalne (na primjer: sugovorniku je dosadno i to pokazuje nedostatkom kontakta očima ili konstantnim pogledavanjem okoline i zatvorenim stavom). U tim je situacijama veća vjerojatnost da će se govornik zatvoriti u sebe, prestati pričati te će se pritom udaljiti (Brown, 2018). Ono što je također važno je da sugovornik posluša do kraja sve ono što mu govornik poručuje prije nego mu da povratnu informaciju jer u suprotnom riskira da prekine tok misli govornika i da se govornik ponovno zatvori u samog sebe (Ontario Principals' Council, 2011).

Ako se sva tri obilježja svakodnevno primjenjuju u komunikaciji s ostalim djelatnicima u školi, odnosno u međuprofesionalnoj komunikaciji, puno su veće mogućnosti za ostvarenje kvalitetne komunikacije, bolje suradnje i bržeg rasta i razvoja djelatnika, učenika i institucije.

### 3.2.3. Pregled istraživanja o međuprofesionalnoj komunikaciji

Djelatnici iz različitih profesija imaju različite obrazovne i profesionalne kulture i različite pristupe u savladavanju i sagledavanju problema odnosno izazova u poslu, a to sve može doprinijeti razvoju konflikta, teritorijalnosti i neproduktivnog korištenja vremena i

energije (Shoffner i Briggs, 2001; D'amour i Oandasan, 2005; Hall, 2005; Connoly i sur, 2006; Weist i sur, 2012). Sve su to razlozi zbog kojih postoje veliki izazovi u svakodnevnom radu djelatnika u osnovnim školama.

Rezultati dosadašnjih istraživanja ukazuju na važnost kontinuiranog naglašavanja važnosti prisutnosti sljedećih faktora u međuprofesionalnoj komunikaciji: otvorenost, međusobno poštovanje i povjerenje (Mattessich i Monsey, 1992; Hall, 2005; Ekornes, 2015) međusobno dijeljenje bitnih informacija i razmjena ideja (Norsen i sur, 1995; Hall, 2005) uključivanje u česte i ciljanje diskusije o praksi djelatnika i o tome kako tim surađuje (Gajda i Koliba, 2007; Weist i sur, 2012); podjela odgovornosti i sudjelovanje u odlukama koje se donose na razini kolektiva te planiranje (Norsen i sur, 1995; Hall, 2005) uspješna podjela zadataka i obveza, koje se moraju odraditi, između djelatnika (Norsen i sur, 1995; Hall, 2005). Također, istraživanja pokazuju da rad u timu u kojemu se nalaze djelatnici iz različitih profesija može biti poprilično izazovan, no bez obzira na to, dobra i kvalitetna međuprofesionalna komunikacija i ujedno i suradnja su mogući, ali uz adekvatnu edukaciju, otvorenost, poštovanje, vjerodostojnosti i kontinuirani razvoj vještina međuprofesionalne komunikacije (Weist i sur., 2012).

Istraživanja o međuprofesionalnoj komunikaciji u najvećem su broju provedena u području zdravstvenog sustava (Dixon i sur, 2006; Conn i sur, 2009; Nadzam, 2009; Rice i sur, 2010; Conn i sur., 2012; Clark, 2014; Pfaff i sur, 2014; Luetsch i Rowett, 2016; Verhaegh i sur., 2017). Istraživanja o međuprofesionalnoj komunikaciji u sustavu odgoja i obrazovanja manjeg su broja, ali postoje na što ukazuje i literatura koja je pregledana u svrhu ovog istraživanja ( Anderson-Butcher i sur., 2010; Granheim i sur., 2018; Matziou i sur., 2014; Mellin i sur., 2010; Mellin i sur., 2014; Testa i Renwick, 2020; Vesterinen i sur., 2017; Wagner i sur., 2011).

Lijuan, Li i sur. (2016) proveli su istraživanje u osnovnim školama u Hong Kongu na uzorku od 970 učiteljica iz 32 različite škole. Rezultati istraživanja ukazuju na važnost povjerenja, komunikacije i suradnje te na utjecaj na kvalitetu odnosa između djelatnika škole. Prema tome, povjerenje, uspješna međuprofesionalna komunikacija i suradnja predstavljaju kameni temeljac za daljnji razvoj djelatnika škole i škole kao zajednice.

Borg i Drange, (2019) ističu kako nedostaju istraživanja koja se bave suradnjom između učitelja i ostalih djelatnika unutar škole. Do sada su provedena istraživanja na temu međuprofesionalne suradnje (*interprofessional collaboration*) (Jenni i Mauriel, 2007; Goddard

i sur., 2007) dok je međuprofesionalna komunikacija vrlo skromno istražena. A zašto je uistinu međuprofesionalna komunikacija u školama važna? Naime, važna je, prvenstveno zato što djeca provode jako puno vremena u školi, što djelatnicima škole daje puno vremena i mogućnosti da utječu na njihov rast i razvoj i da spriječe razvoj negativnih osobina ličnosti – nedostatak samopoštovanja, samopouzdanja, agresivnost, pasivnost i ostalo (Welch i sur, 1992; Porter i sur., 2000; Shoffner & Briggs, 2001; Hall, 2005; Hammick i sur., 2007; Gajda & Koliba, 2007; Bridges, Davidson, Odegard, Maki, & Tomkowiak, 2011, Ontario Principals' Council, 2011; Borg i Drange, 2019).

Pregled literature, ukazuje na interes za međuprofesionalnu komunikaciju u različitim područjima uključujući područje odgoja i obrazovanja. Nisu pronađeni podaci o istraživanjima međuprofesionalne komunikacije u obrazovanju u nacionalnom kontekstu. Ovo će istraživanje biti prvo takve vrste u Hrvatskoj.

## **4. Metodologija istraživanja**

### *4.1. Predmet istraživanja*

S obzirom na brojna istraživanja o međuprofesionalnoj komunikaciji u zdravstvenim institucijama te izostajanje istog u obrazovanju, u ovom će se istraživanju ispitati percepcija djelatnika osnovnih škola u gradu Rijeci o obilježjima verbalne, neverbalne i paraverbalne te međuprofesionalne komunikacije u školi u kojoj rade. Ispitat će se mišljenja djelatnika o potencijalnim razlozima loše međuprofesionalne komunikacije između djelatnika škole, mišljenje djelatnika o tome s kime oni osobno najviše ili najmanje komuniciraju u toku radnog vremena te razlozi tome. Glavni doprinos ovog istraživanja je što će biti prvo istraživanje u nacionalnom kontekstu o međuprofesionalnoj komunikaciji u obrazovanju, a kroz istraživanje će se istražiti obilježja međuprofesionalne komunikacije u osnovnim školama te ukazati na važnost i izazove iste.

### *4.2. Temeljno istraživačko pitanje*

Kakva su obilježja međuprofesionalne komunikacije u osnovnim školama u gradu Rijeci?

### *4.3. Cilj istraživanja*

Cilj ovog istraživanja je ispitati obilježja međuprofesionalne komunikacije u osnovnim školama u gradu Rijeci.

### *4.4. Zadaci istraživanja*

1. Ispitati obilježja komunikacije djelatnika osnovnih škola.
2. Ispitati obilježja međuprofesionalne komunikacije djelatnika osnovnih škola.
3. Ispitati percepciju djelatnika o tome s kojim djelatnicima najviše i najbolje komuniciraju na radnom mjestu.
4. Ispitati percepciju djelatnika o tome s kojim djelatnicima najmanje i najlošije komuniciraju na radnom mjestu.

5. Ispitati percepciju djelatnika o tome smatraju li da je dobra i kvalitetna međuprofesionalna komunikacija između djelatnika škole temelj dobre komunikacije i suradnje.

#### *4.5. Specifična istraživačka pitanja*

1. Kakva su obilježja komunikacije djelatnika osnovnih škola?
2. Kakva je percepcija djelatnika o tome s kojim djelatnicima najviše i najbolje komuniciraju na radnom mjestu?
3. Kakva je percepcija djelatnika o tome s kojim djelatnicima najmanje i najlošije komuniciraju na radnom mjestu?
4. Kakva je percepcija djelatnika o tome da je dobra i kvalitetna međuprofesionalna komunikacija između djelatnika škole temelj za dobru komunikaciju i suradnju?

#### *4.6. Hipoteza istraživanja*

H1: Veličina škole i broj djelatnika utječu na obilježja međuprofesionalne komunikacije

#### *4.7. Varijable istraživanja*

Vodeći se temeljnim istraživačkim pitanjem i ciljem istraživanja, definirane su nezavisne varijable veličina škole, broj djelatnika, dob, vrsta djelatnosti i radni staž.

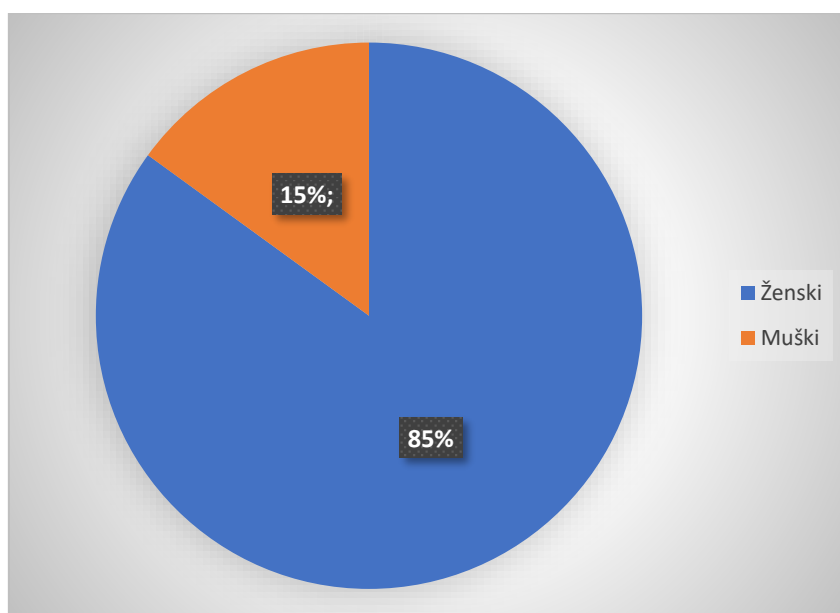
#### *4.8. Uzorak istraživanja*

Ovo istraživanje provodilo se među djelatnicima tri osnovne škole u Rijeci. Radi zaštite podataka, školama u kojima se provodilo istraživanje dodijeljena su kodna imena Škola 1, Škola 2 i Škola 3. Ove tri osnovne škole odabrane su na temelju nezavisnih varijabli veličina škole i broj djelatnika koje su definirane prije odabira uzorka ispitanika. S obzirom na mali uzorak ispitanika, podaci i zaključci koji će proizlaziti iz ovog istraživanja koristit će se u generalizaciji samo u granicama odabrane populacije na lokalnoj razini.

Istraživanje je provedeno tako da je studentica fizički posjetila sve tri osnovne škole, stupila u kontakt, u Školi 1 s pedagoginjom, u Školi 2 s pedagogom i u Školi 3 s ravnateljicom kojima

je naknadno poslala na e-mail adresu poveznicu za online upitnik, a koji su oni prosljedili svim djelatnicima škole. Od ukupnog broja ispitanika (Škola 1= 62 djelatnika, Škola 2= 48 djelatnika i Škola 3= 36 djelatnika) online upitnik ispunilo je 20 ispitanika (9 ispitanika iz Škole 1, 2 ispitanika iz Škole 2 i 9 ispitanika iz Škole 3), što predstavlja 0,13% ispitanika odabrane populacije, odnosno manjinu.

Na *Grafu 1* prikazana je struktura ispitanika s obzirom na spol. Uzorak ovog istraživanja čini 17 (85%) ispitanika ženskog spola te 3 (15%) ispitanika muškog spola.



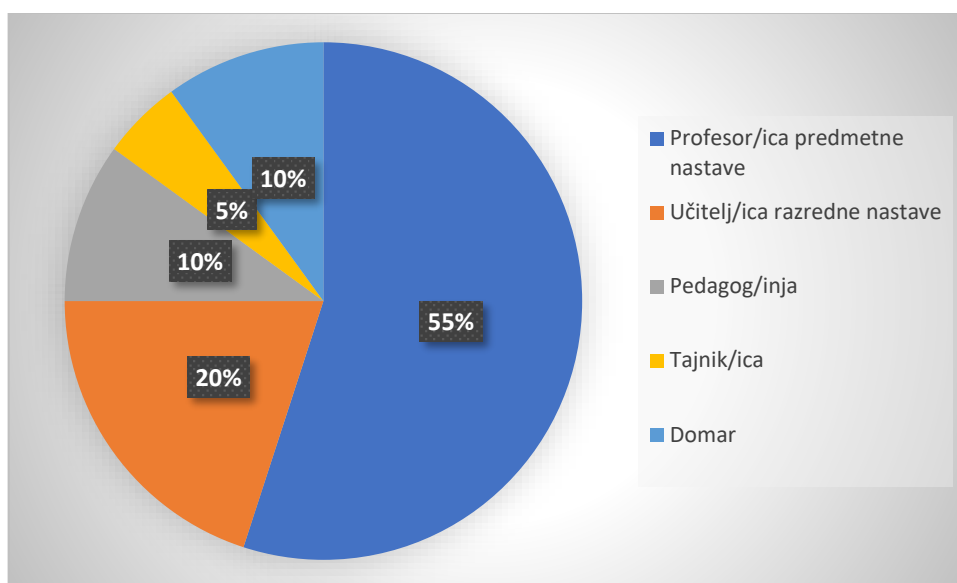
*Graf 1* Struktura ispitanika s obzirom na spol

U *Tablici 1* prikazana je struktura ispitanika prema dobi. Prosječna dob ispitanika istraživanja iznosi 47,05 godina. Najmlađi ispitanik ima 32, dok najstariji ima 63 godine (*Tablica 1*).

*Tablica 1. Struktura ispitanika s obzirom na dob*

Descriptive Statistics						
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Dob	20	31,00	32,00	63,00	47,0500	10,37444
Valid N (listwise)	20					

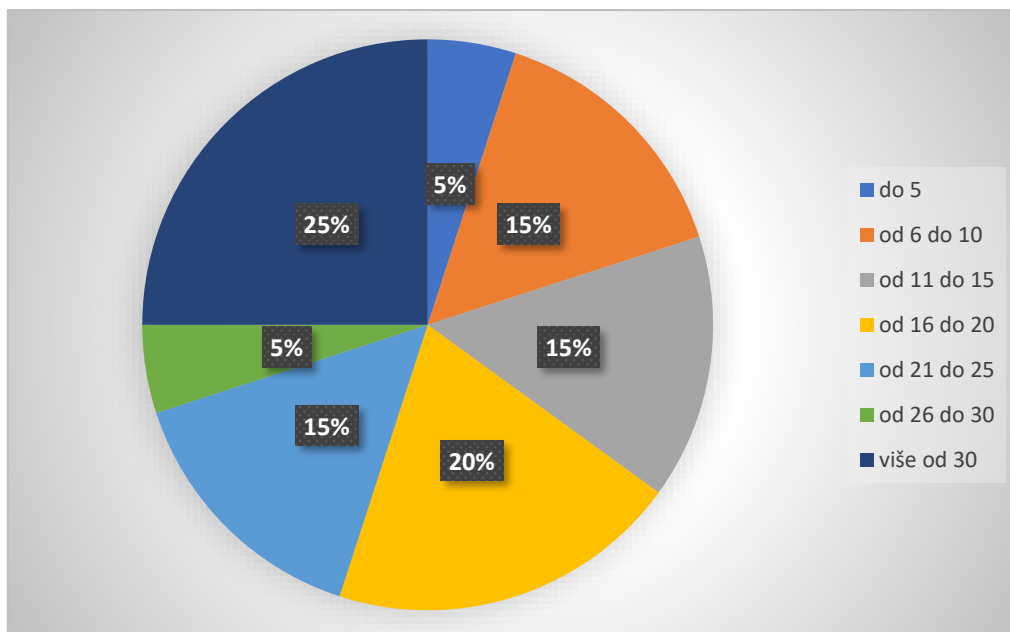
*Graf 2* prikazuje strukturu ispitanika s obzirom na vrstu djelatnosti. S obzirom na vrstu djelatnosti, 55% ispitanika su profesorice od 5. do 8. razreda osnovne škole (tri profesorice engleskog jezika, jedna profesorica informatike i jedna profesorica matematike i informatike, jedna profesorica matematike i jedna profesorica geografije). 20% ispitanika su učiteljice razredne nastave od 1. do 4. razreda osnovne škole (4 učiteljice); 10% ispitanika su domari (2 domara), 10% pedagozi (2 pedagoga) i 5% ispitanika su administrativno osoblje (1 tajnik). U uzorku prevladavaju učiteljice razredne nastave i profesorice predmetne nastave.



*Graf 2* Struktura ispitanika s obzirom na vrstu djelatnosti

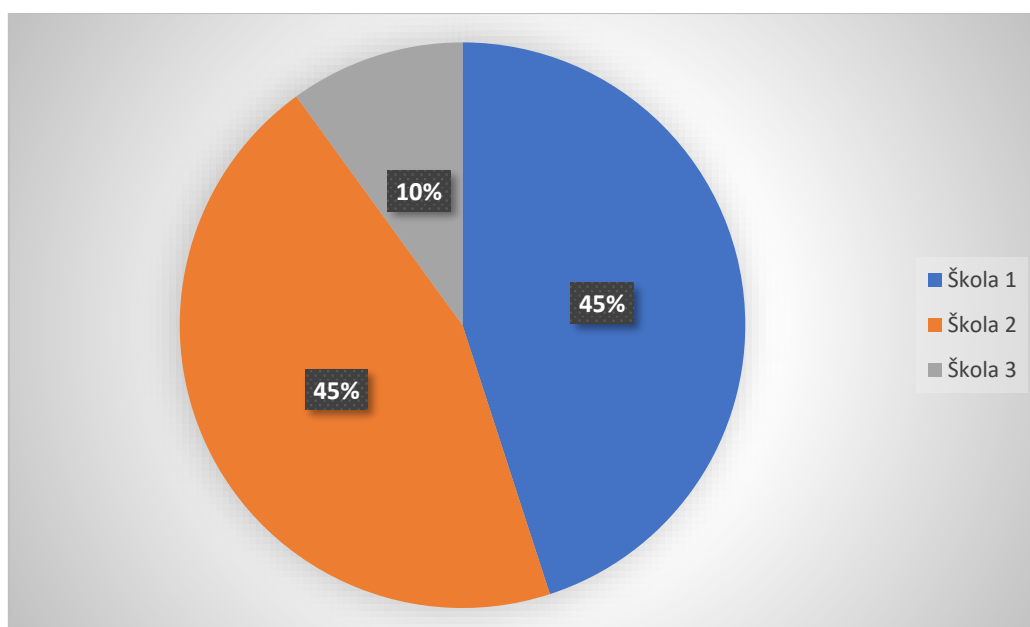
Struktura ispitanika s obzirom na godine rada u struci prikazana je na *Grafu 3*. Godine radnog staža ispitanika podijeljene su u sedam kategorija s ciljem jednostavnijeg prikaza. Jedan ispitanik ima do 5 godina radnog staža (5%), 3 ispitanika imaju od 6 do 10 godina radnog staža (15%), 3 ispitanika imaju od 11 do 15 godina radnog staža (15%), 4 ispitanika imaju od 16 do 20 godina radnog staža (20%), 3 ispitanika imaju od 21 do 25 godina radnog staža (15%), 1 ispitanik ima od 26 do 30 godina radnog staža (5%) i 5 ispitanika ima više od 30 godina radnog staža (25%).





*Graf 3 Struktura ispitanika s obzirom na godine staža u struci*

S obzirom na osnovnu školu u kojoj rade, 9 ispitanika je iz Škole 1 (45%), 9 ispitanika iz Škole 2 (45%) i 2 ispitanika iz Škole 3 (10%).



*Graf 4 Struktura ispitanika s obzirom na osnovnu školu u kojoj rade*

#### *4.9. Mjerni instrument istraživanja*

Anketni upitnik (*Prilog 1*) se sastojao od ukupno 26 tvrdnji, 9 pitanja i prostora za komentare ispitanika, a bio je podijeljen na tri dijela: Opći podaci, Obilježja komunikacije i Obilježja međuprofesionalne komunikacije. Ispitanici su na klasičnoj skali Likertovog tipa od pet tvrdnji (1 – U potpunosti se ne slažem, 2- Uglavnom se ne slažem, 3- Djelomično se slažem, 4 – Uglavnom se slažem, 5- U potpunosti se slažem) iskazivali slaganje s tvrdnjama. Za rješavanje online upitnika bilo je potrebno 10 minuta. Za prikupljanje podataka koristilo se mrežno anketiranje. Razlog tome je što mrežno anketiranje predstavlja optimalno i ekonomično rješenje s relativno niskim troškovima provođenja i mogućnosti automatskog generiranja podataka.

Studentica je provjerila pouzdanost anketnog upitnika, prije provedbe istraživanja, konzultirajući se s mentoricom u vezi ponuđenih tvrdnji o obilježjima komunikacije i međuprofesionalne komunikacije. Studentica je koristila znanstvene radove koje je navela u teorijskom dijelu ovog rada za osmišljavanje tvrdnji anketnog upitnika te je s time također osigurala kriterij pouzdanosti mjernog instrumenta istraživanja.

##### *1. Opći podaci*

Prvi dio upitnika ispitivao je sociodemografske podatke: dob, spol, vrsta djelatnosti, radni staž i škola u kojoj ispitanik radi. Na pitanje za dob, ispitanicima su bili ponuđeni odgovori M (muško) i Ž (žensko) te su trebali zaokružiti jedno od dva ponuđena slova, ovisno o svom spolu; na pitanje o dobi, trebali su napisati na za to predviđeno mjesto, koja je njihova dob; na pitanje o vrsti djelatnosti, trebali su napisati svoju djelatnost (npr.: pedagog, učitelj razredne nastave, domar i slično); na pitanje o radnom stažu, ispitanici su trebali napisati brojku koja označava godinu radnog staža ispitanika i na pitanje o školi u kojoj ispitanik radi trebali su napisati naziv škole.

##### *2. Obilježja komunikacije*

Na početku drugog dijela upitnika, napisane su definicije verbalne, neverbalne i paraverbalne komunikacije kako bi ispitanicima bilo olakšano ispunjavanje upitnika i razumijevanje svih tvrdnji. U ovom dijelu upitnika, fokus je bio na ispitivanju mišljenja, stavova i percepcije obilježja komunikacije škole u kojoj ispitanik radi te je ponuđeno 16 tvrdnji

koje se odnose na općenita obilježja verbalne, neverbalne i paraverbalne komunikacije. Kako bi se ispitali stavovi, mišljenja i percepcija djelatnika o obilježjima komunikacije u školi u kojoj rade, korištena je Likertova ljestvica od pet tvrdnji (1 – U potpunosti se ne slažem, 2- Uglavnom se ne slažem, 3- Djelomično se slažem, 4 – Uglavnom se slažem, 5- U potpunosti se slažem). Ovaj je dio upitnika osmišljen u potpunosti od strane studentice koja provodi ovo istraživanje te čestice (pitanja i tvrdnje) nisu preuzete iz niti jednog upitnika iz bilo kojeg istraživanja do sad.

### 3. *Obilježja međuprofesionalne komunikacije*

Na početku trećeg dijela upitnika, napisane su definicije profesionalne i međuprofesionalne komunikacije kako bi ispitanicima bilo olakšano ispunjavanje upitnika i razumijevanje svih tvrdnji. U ovom dijelu, ujedno i posljednjem dijelu upitnika, ispitanicima istraživanja ponuđeno je 10 tvrdnji koje se odnose na obilježja profesionalne i međuprofesionalne komunikacije unutar škole u kojoj rade. Kako bi se ispitali stavovi, mišljenja i percepcija djelatnika o obilježjima međuprofesionalne komunikacije u školi u kojoj rade, i u ovom je dijelu upitnika korištena Likertova ljestvica od pet tvrdnji (1 – U potpunosti se ne slažem, 2- Uglavnom se ne slažem, 3- Djelomično se slažem, 4 – Uglavnom se slažem, 5- U potpunosti se slažem). Ovaj je dio upitnika osmišljen u potpunosti od strane studentice koja provodi ovo istraživanje te čestice (pitanja i tvrdnje) nisu preuzete iz niti jednog upitnika iz bilo kojeg istraživanja do sad.

Nakon tvrdnji, ispitanici su morali označiti s kojim od svojih kolega iz drugih djelatnosti najviše, a s kojima najmanje komuniciraju i rangirati ih prema učestalosti komunikacije od 1 do 5, pri čemu 1 znači najučestalije, a 5 najrjeđe. Zatim su ispitanici trebali odgovoriti na tri pitanja: „S kojim djelatnicima imate najmanje izazova u komunikaciji? *Obrazložite odgovor.*”; „S kojim djelatnicima imate najviše izazova u komunikaciji? *Obrazložite odgovor.*“; te „Smatrate li da je dobra međuprofesionalna komunikacija preduvjet kvalitetnoj međuprofesionalnoj suradnji?“. Kod zadnje pitanja su ponuđeni odgovori Da i Ne, a ispitanici su trebali zaokružiti jedan od ponuđenih odgovora. Ponuđen je i prostor za obrazloženje odgovora. Na kraju upitnika je bio prostor za komentar.

#### *4.10. Postupak prikupljanja i obrade podataka istraživanja*

Podaci su se prikupljali od 1. rujna 2022. do 15. listopada 2022. kada je mogućnost daljnjeg ispunjavanja upitnika ukinuta. Poveznica anketnog upitnika bila je poslana putem e-pošte kontakt osobama u školama koje su poveznicu proslijedile svim djelatnicima svojih škola. Nakon tjedan dana, studentica je ponovno stupila u kontakt putem e-pošte s kontakt osobama te ih ponovno zamolila da prosljede online upitnike djelatnicima škola. Studentica je potom također kontaktirala i neke od djelatnica osnovnih škola putem društvenih mreža i zamolila ih je da prosljede online anketni upitnik svojim kolegama, a to sve s ciljem prikupljanja što većeg broja ispitanika.

S obzirom na to da se ovo istraživanje metodološki temelji na kvantitativnoj paradigmi, u skladu s korištenom metodologijom, obrada podataka je također provedena pomoću kvantitativnih metoda analize. Tako je za obradu prikupljenih podataka korišten softverski paket IBM SPSS Statistics 23.0, koji se inače koristi za obradu podataka na području društvenih znanosti. S obzirom na mali uzorak ispitanika (djelatnici tri osnovne škole u gradu Rijeci), za obradu dobivenih podataka koristile su se isključivo deskriptivne metode, jer je za validne rezultate inferencijalne razine statističke analize potreban veći broj sudionika.

#### *4.11. Poštivanje pravila istraživačke etike*

Kao što je navedeno u anketnom upitniku, odgovori ispitanika odnosno svi podaci dobiveni ovim istraživanjem korišteni su samo u svrhe pisanja ovog diplomskog rada. Također, uvid u podatke ima samo autorica ovog rada. Sudionicima je zagarantirana anonimnost tako da se od ispitanika istraživanja nisu tražili nikakvi osobni podaci osim spola, dobi, vrste djelatnosti, radnog staža i osnovne škole u kojoj ispitanik radi. Poveznica na online anketni upitnik je poslana kontakt osobama u školama, koje su ju proslijedile djelatnicima škole, a pri rješavanju upitnika, nije poznato s koje je e-adrese upitnik rješavan, čime je također zagarantirana anonimnost ispitanika. Također, odgovori sudionika nisu bilježeni tako da svaki sudionik ima ispunjen anketni upitnik, već su se dobiveni rezultati odmah grupirali te su tako kasnije i analizirani. Osim anonimnosti, druga pitanja istraživačke etičnosti nastojala su se izbjeći već pri radu na strukturiranju upitnika, kako pitanjima uključenim u upitnik ne bi došlo do povrede pravila istraživačke etike.

## 5. Rezultati istraživanja

Prikupljeni podaci analizirani su i interpretirani prema strukturnim dijelovima upitnika.

### 5.1. Obilježja komunikacije u osnovnim školama u gradu Rijeci

Obilježja komunikacije u osnovnim školama ispitivala su se tako da je ispitanicima bilo ponuđeno 16 tvrdnji koje su se odnosile na obilježja verbalne, neverbalne i paraverbalne komunikacije. Ispitanici su na Likertovoj ljestvici čije su se vrijednosti kretale od broja 1 do broja 5, gdje je 1 označavalo u potpunosti se ne slažem i 5 je označavalo u potpunosti se slažem, izražavali u kojoj se mjeri slažu s tvrdnjom.

Deskriptivnom analizom dobivenih rezultata, prikazano je da se ispitanici Škole 1 ( $M=4,33$ ,  $SD=0,707$ ) i ispitanici Škole 2 ( $M=4,44$ ,  $SD=0,882$ ) uglavnom slažu s tvrdnjom „*Jasno izgovaranje riječi*“ te smatraju da ta tvrdnja uglavnom opisuje komunikaciju unutar škole dok ispitanici Škole 3 ( $M=5,00$ ,  $SD=0,000$ ) smatraju da ova tvrdnja u potpunosti opisuje obilježja komunikacije u školi u kojoj rade. Ispitanici Škole 1 ( $M=4,33$ ,  $SD=0,866$ ), ispitanici Škole 2 ( $M=4,33$ ,  $SD=0,886$ ) i ispitanici Škole 3 ( $M=4,00$ ,  $SD=0,000$ ) se uglavnom slažu s tvrdnjom „*Korištenje usporedbi onda kada je to potrebno*“ te smatraju da predstavlja jedno od obilježja komunikacije u školi u kojoj rade. Ispitanici Škole 1 ( $M=3,89$ ,  $SD=0,866$ ) i ispitanici Škole 2 ( $M=3,89$ ,  $SD=1,364$ ) smatraju da tvrdnja „*Ponavljanje i sažimanje poruka*“ djelomično opisuje, dok ispitanici Škole 3 ( $M=4,50$ ,  $SD=0,707$ ) smatraju da ova tvrdnja uglavnom opisuje komunikaciju škole u kojoj rade. Na osnovu dobivenih rezultata može se zaključiti da ispitanici Škole 1 i Škole 2 procjenjuju da je ovo obilježje u manjoj mjeri prisutno u komunikaciji u školi u kojoj rade, za razliku od ispitanika Škole 3.

Ispitanici Škole 1 ( $M=3,56$ ,  $SD=0,726$ ) i ispitanici Škole 3 ( $M=3,00$ ,  $SD=1,414$ ) smatraju da tvrdnja „*Rješavanje potencijalnih nejasnoća*“, djelomično opisuje komunikaciju škole u kojoj rade. S druge strane, ispitanici Škole 2 se uglavnom slažu s ovom tvrdnjom ( $M=4,22$ ,  $SD=1,202$ ) smatrajući pritom da ovo obilježje uglavnom opisuje komunikaciju njihove škole. Kod tvrdnje „*Nastojanje da poruka bude kratka*“, ispitanici Škole 1 ( $M=3,00$ ,  $SD=1,118$ ) iskazali su da je ovo obilježje djelomično prisutno, dok su ispitanici Škole 2 ( $M=3,89$ ,  $SD=1,054$ ) i Škole 3 ( $M=4,00$ ,  $SD=0,000$ ) procijenili da je ovo obilježje uglavnom prisutno u komunikaciji u školi u kojoj rade. Nastojanje da poruka bude kratka te efektivno dijeljenje

informacija među djelatnicima unutar škole od velike je važnosti za bolji protok informacija, boljeg razumijevanja onog što sugovornik pokušava reći te njihove bolje suradnje (Hall, 2005). Slaganje s tvrdnjom „*Uporaba jezika koji je općeprihvaćen i razumljiv*“ ispitanika Škole 1 (M=4,67, SD=0,500), ispitanika Škole 2 (M=4,56, SD=0,726) i ispitanika Škole 3 (M=5,00, SD=0,000) vrlo je visoko te se djelatnici ili uglavnom ili u potpunosti slažu s prisutnošću ovog obilježja u komunikaciji u njihovoj školi.

Sve navedene tvrdnje povezane su s obilježjima verbalne komunikacije koja su od velike važnosti u jasnom prenošenju poruke i dobrom razumijevanju poruke koja je poslana. Prema Borg i Drange (2019) u dobroj i kvalitetnoj komunikaciji, poruke koje se šalju su jasne i razumljive, sugovornik/ici razumiju poruku koju je govornik poslao, a to sve dovodi do jačanja i širenja vrijednosti, unutar školskog kolektiva, kao što su zajedništvo, suradnja, povjerenje i jednakost. Dobiveni rezultati ukazuju na to da ispitanici smatraju da su navedena obilježja verbalne komunikacije uglavnom prisutna u komunikaciji u školi te da je njihova verbalna komunikacija uglavnom dobra i kvalitetna. Neovisno o tome, postoji još prostora za boljom i kvalitetnijom komunikacijom između djelatnika osnovnih škola.

Ispitanici Škole 1 (M=3,67, SD=1,000), ispitanici Škole 2 (M=4,22, SD=1,093) i ispitanici Škole 3 (M=4,00, SD=1,414) procjenjuju da je obilježje tvrdnje „*Aktivno slušanje*“ uglavnom prisutno u komunikaciji u školi u kojoj rade. Ispitanici Škole 2 i Škole 3, za razliku od ispitanika Škole 1, smatraju da je ovo obilježje, u većoj mjeri, prisutno u komunikaciji u njihovoj školi. Prema Borg i Drange (2019) i prema Ontario Principals' Council (2011) aktivno slušanje je jedno od važnijih obilježja neverbalne komunikacije koje dovodi do jasnog razumijevanja poruke koju je sugovornik poslao, a to ujedno dovodi do dobre i kvalitetne komunikacije u školi. Ispitanici Škole 1 (M=4,33, SD=0,707), ispitanici Škole 2 (M=4,67, SD=0,707) i ispitanici Škole 3 (M=4,50, SD=0,707) imaju vrlo slične procjene o prisutnosti obilježja „*Kontakt očima*“ u komunikaciji u školi u kojoj rade te se uglavnom ili u potpunosti slažu s prisutnošću ovog obilježja u komunikaciji u školi u kojoj rade. Ispitanici Škole 1 (M=4,33, SD=0,500), ispitanici Škole 2 (M=4,11, SD=1,054) i ispitanici Škole 3 (M=4,50, SD=0,707) se također uglavnom ili u potpunosti slažu s prisutnošću obilježja „*Otvoreni položaj tijela*“ te su odgovori djelatnika iz sve tri škole vrlo slični. Ispitanici Škole 1 (M=4,00, SD=0,707), ispitanici Škole 2 (M=3,67, SD=1,323) i ispitanici Škole 3 (M=4,00, SD=1,414) se uglavnom slažu s tvrdnjom „*Sudionici razgovora su udaljeni jedni od drugih minimalno 1m i maksimalno 3m (socijalna udaljenost sudionika)*“ i prisutnošću ovog obilježja u komunikaciji u njihovoj školi. Ispitanici Škole 1 (M=4,00, SD=0,707), ispitanici Škole 2 (M=4,11,

SD=1,054) i ispitanici Škole 3 (M=4,50, SD=0,707) se uglavnom slažu s tvrdnjom „*Neverbalna komunikacija manje je kontrolirana od verbalne i paraverbalne*“ te smatraju da je ovo obilježje djelomično prisutno u komunikaciji u školi u kojoj rade.

Sve navedene tvrdnje povezane su s obilježjima neverbalne komunikacije koja su od velike važnosti u jasnom prenošenju poruke, razumijevanju sadržaja poruke i jačanju dobrih i kvalitetnih odnosa među djelatnicima osnovnih škola.

S tvrdnjom „*Značenje poruke koja se prenosi verbalnim i paraverbalnim putem identična je poruci koja se šalje neverbalnim putem*“ ispitanici Škole 1 (M=3,56, SD= 0,726), ispitanici Škole 2 (M=3,89, SD=0,782) i ispitanici Škole 3 (M=3,50, SD=0,707) se djelomično slažu te smatraju da je ovo obilježje djelomično prisutno u komunikaciji u školi u kojoj rade. Ispitanici Škole 1 (M=3,67, SD=0,500) i ispitanici Škole 3 (M=3,50, SD=2,121) se djelomično slažu s tvrdnjom „*Ton kojim sudionici šalju svoju poruku prilagođen je prostoru i poruci*“ što ukazuje na to da smatraju da je ovo obilježje djelomično prisutno u komunikaciji u školi u kojoj rade. Ispitanici Škole 2 (M=4,11, SD=1,054) se uglavnom slažu s ovom tvrdnjom, što ukazuje na to da smatraju da je ovo obilježje uglavnom prisutno u komunikaciji u školi u kojoj rade. Ispitanici Škole 1 (M=3,78, SD= 0,441) djelomično se slažu s prisutnošću obilježja tvrdnje „*Visina glasa kojom sudionici šalju svoju poruku je adekvatna i prilagođena prostoru i poruci*“ smatrajući pritom da je ovo obilježje djelomično prisutno u komunikaciji u školi u kojoj rade, dok se, ispitanici Škole 2 (M=4,22, SD=0,833) i ispitanici Škole 3 (M=4,00, SD=1,414) uglavnom slažu s ovom tvrdnjom te prisutnošću ovog obilježja u komunikaciji unutar njihove škole. Ispitanici Škole 1 (M=3,89, SD=0,333), ispitanici Škole 2 (M=4,44, SD=0,882) i ispitanici Škole 3 (M=4,00, SD=1,414) se uglavnom slažu s prisutnošću obilježja tvrdnje „*Brzina glasa je umjerena te je poruka razumljiva*“ u komunikaciji u školi u kojoj rade. Bez obzira na to, analizira odgovora ukazuje na razlike u odgovorima ispitanika i procjenama o prisutnosti ovog obilježja u komunikaciji u školi u njihovoj školi. Ispitanici Škole 1 (M=3,56, SD=0,726), ispitanici Škole 2 (M=4,00, SD=1,118) i ispitanici Škole 3 (M=3,50, SD=0,707) se kod prisutnosti obilježja posljednje tvrdnje „*Šutnja je prilagođena sadržaju poruke te se prilagođava sadržaju koji se želi prenijeti*“ djelomično slažu s tim, pritom smatrajući da je ovo obilježje djelomično ili uglavnom prisutno u komunikaciji u školi u kojoj rade.

Sve navedene tvrdnje povezane su s paraverbalnim obilježjima komunikacije koja su od velike važnosti za dobru i kvalitetnu komunikaciju između djelatnika osnovnih škola.

Analiza rezultata u ovom dijelu upitnika (*Tablica 2*) ukazuje na to da ispitanici Škole 2 (M=4,1736) u najvećoj mjeri procjenjuju da navedena obilježja opisuju komunikaciju u školi u kojoj rade. Ispitanici Škole 3 (M=4,0938) u nešto nižoj mjeri procjenjuju prisutnost ovih obilježja, a ispitanici Škole 1 (M=3,9097) se u najmanjoj mjeri slažu s prisutnošću ovih obilježja u komunikaciji u školi u kojoj rade. U skladu s time, možemo zaključiti da veličina škole i broj djelatnika utječu na obilježja komunikacije u osnovnim školama koje su odabrane kao uzorak ispitanika.

*Tablica 2. Prikaz deskriptivne analize odgovora djelatnika svih škola na temelju njihovog izražavanja slaganja s istinitosti tvrdnji koje se odnose na obilježja komunikacije*

Descriptive Statistics <sup>a</sup>							
		N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Jasno_izgovaranje_riječī	Š1	9	2	3	5	4,33	,707
	Š2	9	2	3	5	4,44	,882
	Š3	2	0	5	5	5,00	,000
Korištenje_usporedbi_onda_kada_je_to_potrebno	Š1	9	2	3	5	4,33	,866
	Š2	9	2	3	5	4,33	,866
	Š3	2	0	4	4	4,00	,000
Ponavljanje_i_sažimanje_poruka	Š1	9	2	3	5	3,89	,782
	Š2	9	3	2	5	3,89	1,364
	Š3	2	1	4	5	4,50	,707
Razješavanje_potencijalnih_nejasnoća	Š1	9	2	3	5	3,56	,726
	Š2	9	3	2	5	4,22	1,202
	Š3	2	2	2	4	3,00	1,414
Nastojanje_da_poruka_bude_kratka	Š1	9	3	2	5	3,00	1,118
	Š2	9	3	2	5	3,89	1,054
	Š3	2	0	4	4	4,00	,000
Uporaba_jezika_koji_je_općeprihvaćen_i_razumljiv	Š1	9	1	4	5	4,67	,500
	Š2	9	2	3	5	4,56	,726
	Š3	2	0	5	5	5,00	,000
Aktivno_slušanje	Š1	9	3	2	5	3,67	1,000
	Š2	9	3	2	5	4,22	1,093
	Š3	2	2	3	5	4,00	1,414
Kontakt_očima	Š1	9	2	3	5	4,33	,707
	Š2	9	2	3	5	4,67	,707
	Š3	2	1	4	5	4,50	,707



Otvoreni_položaj/stav_tijela	Š1	9	1	4	5	4,33	,500
	Š2	9	3	2	5	4,11	1,054
	Š3	2	1	4	5	4,50	,707
Sudionici_razgovora_su_udaljeni_jedni_od_drugih_minimalno_1m,_maksimalno_3m_(socijalna_udaljenost_sudionika)	Š1	9	2	3	5	4,00	,707
	Š2	9	4	1	5	3,67	1,323
	Š3	2	2	3	5	4,00	1,414
Neverbalna_komunikacija_manje_je_kontrolirana_od_verbalne_i_paraverbalne	Š1	9	2	3	5	4,00	,707
	Š2	9	3	2	5	4,11	1,054
	Š3	2	1	4	5	4,50	,707
Značenje_poruke_koja_se_prenosi_verbalnim_i_paraverbalnim_putem_identična_je_poruci_koja_se_šalje_neverbalnim_putem	Š1	9	2	2	4	3,56	,726
	Š2	9	2	3	5	3,89	,782
	Š3	2	1	3	4	3,50	,707
Ton_kojim_sudionici_šalju_svoju_poruku_prilagođen_je_prostoru_i_poruci	Š1	9	1	3	4	3,67	,500
	Š2	9	3	2	5	4,11	1,054
	Š3	2	3	2	5	3,50	2,121
Visina_glasa_kojom_sudionici_šalju_svoju_poruku_je_adekvatna_i_prilagođena_prostoru_i_poruci	Š1	9	1	3	4	3,78	,441
	Š2	9	2	3	5	4,22	,833
	Š3	2	2	3	5	4,00	1,414
Brzina_glasa_je_umjerena_tako_je_poruka_razumljiva	Š1	9	1	3	4	3,89	,333
	Š2	9	2	3	5	4,44	,882
	Š3	2	2	3	5	4,00	1,414
Šutnja_je_prilagođena_sadržaju_poruke_te_se_prilagođava_sadržaju_koji_se_želi_prenijeti	Š1	9	2	3	5	3,56	,726
	Š2	9	3	2	5	4,00	1,118
	Š3	2	1	3	4	3,50	,707
Obilježja_komunikacije	Š1	9	,69	3,56	4,25	3,9097	,27442
	Š2	9	2,19	2,81	5,00	4,1736	,82903
	Š3	2	1,06	3,56	4,63	4,0938	,75130
Valid N (listwise)	Š1	9					
	Š2	9					
	Š3	2					
	Š1 = Naziv Škole, Škola 1 Š2 = Naziv Škole, Škola 2 Š3 = Naziv Škole, Škola 3						

U *Tablici 3* prikazani su odgovori svih ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju (N=20). Na temelju odgovora ispitanika na online anketni upitnik, izračunato je minimalno (*Minimum*) i maksimalno (*Maximum*) slaganje s točnosti tvrdnji koje se odnose na obilježja komunikacije u osnovnim školama u gradu Rijeci. Iz tih osnovnih podataka izračunat je „*Range*“ koji prikazuje varijaciju u odgovorima ispitanika, izračunata je srednja vrijednost (*Mean*) koja nam prikazuje središnju vrijednost odgovora ispitanika. Uz sve navedeno, izračunata je i standardna devijacija u odgovorima ispitanika (*Std. Deviation*). Cilj navedenog je prikazati varijaciju u odgovorima ispitanika kako bi se ukazalo na najveća i najmanja odstupanja u odgovorima ispitanika kod svake tvrdnje.

*Tablica 3. Prikaz deskriptivne analize odgovora djelatnika osnovnih škola o obilježjima komunikacije*

Descriptive Statistics						
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Jasno_izgovaranje_riječi	20	2	3	5	4,45	,759
Korištenje_usporedbi_onda_kada_je_to_potrebno	20	2	3	5	4,30	,801
Ponavljanje_i_sažimanje_poruka	20	3	2	5	3,95	1,050
Razješavanje_potencijalnih_nejasnoća	20	3	2	5	3,80	1,056
Nastojanje_da_poruka_bude_kratka	20	3	2	5	3,50	1,100
Uporaba_jezika_koji_je_općeprihvaćen_i_razumljiv	20	2	3	5	4,65	,587
Aktivno_slušanje	20	3	2	5	3,95	1,050
Kontakt_očima	20	2	3	5	4,50	,688
Otvoreni_položaj/stav_tijela	20	3	2	5	4,25	,786
Sudionici_razgovora_su_udaljeni_jedni_od_drugih_minimalno_1m,_maksimalno_3m_(socijalna_udaljenost_sudionika)	20	4	1	5	3,85	1,040
Neverbalna_komunikacija_manje_je_kontrolirana_od_verbalne_i_paraverbalne	20	3	2	5	4,10	,852

Značenje poruke koja se prenosi verbalnim i paraverbalnim putem identična je poruci koja se šalje neverbalnim putem	20	3	2	5	3,70	,733
Ton kojim sudionici šalju svoju poruku prilagođen je prostoru i poruci	20	3	2	5	3,85	,933
Visina glasa kojom sudionici šalju svoju poruku je adekvatna i prilagođena prostoru i poruci	20	2	3	5	4,00	,725
Brzina glasa je umjerena te je poruka razumljiva	20	2	3	5	4,15	,745
Šttnja je prilagođena sadržaju poruke te se prilagođava sadržaju koji se želi prenijeti	20	3	2	5	3,75	,910
Valid N (listwise)	20					

Na osnovu rezultata deskriptivne analize o obilježjima komunikacije rađenoj na cijelom uzorku (*Tablica 3*) može se zaključiti da ispitanici smatraju da su u komunikaciji u njihovoj školi uglavnom i u potpunosti prisutna obilježja jasnog izgovaranja riječi, korištenja usporedbi onda kada je to potrebno i uporabe jezika koji je općeprihvaćen i razumljiv. Uz to, smatraju da su prisutna obilježja kontakta očima i otvorenog položaja tijela, dok s druge strane, u manjoj mjeri smatraju da je prisutno aktivno slušanje među djelatnicima. Ispitanici smatraju da značenje poruke koje se prenosi verbalnim i paraverbalnim putem nije jednako poruci koja se prenosi neverbalnim putem, što može ukazivati na izazove u komunikaciji između djelatnika i prijenosu poruke od pošiljatelja do sugovornika.

## 5.2. Obilježja međuprofesionalne komunikacije u osnovnim školama u gradu Rijeci

Treći dio upitnika ispitivao je obilježja međuprofesionalne komunikacije. Rezultati dobiveni analizom razlika prema varijabli škola, ukazuju da se ispitanici Škole 1 ( $M=4,00$ ,  $SD=0,500$ ), ispitanici Škole 2 ( $M=4,22$ ,  $SD=0,833$ ) i ispitanici Škole 3 ( $M=4,50$ ,  $SD=0,707$ ) uglavnom slažu s tvrdnjom „U komunikaciji s drugim djelatnicima škole aktivno slušam te

*osjećam da i oni mene aktivno slušaju*“ te smatraju da je ovo obilježje uglavnom prisutno u međuprofesionalnoj komunikaciji u školi u kojoj rade. S tvrdnjom „*Smatram da imam otvoreni stav prema prihvaćanju i implementiranju stavova, ideja i mišljenja drugih djelatnika škole te osjećam da je to obostrano*“ ispitanici Škole 1 (M=4,33, SD=0,707), ispitanici Škole 2 (M=4,22, SD=0,972) i ispitanici Škole 3 (M=4,50, SD=0,707) se uglavnom slažu smatrajući da je to obilježje uglavnom prisutno u međuprofesionalnoj komunikaciji u školi u kojoj rade. Ispitanici Škole 1 (M=3,78, SD=0,667) procjenjuju da je obilježje tvrdnje „*U komunikaciji postoji visoka razina poštovanja između drugih djelatnika škole te osjećam da je to obostrano*“ u manjoj mjeri prisutno u međuprofesionalnoj komunikaciji između djelatnika u školi u kojoj rade, dok se ispitanici Škole 2 (M=4,11, SD=0,782) i ispitanici Škole 3 (M=4,50, SD=0,707) uglavnom slažu s ovom tvrdnjom, smatrajući pritom da je ovo obilježje uglavnom prisutno u međuprofesionalnoj komunikaciji u školi u kojoj rade. U skladu s rezultatima provedenih istraživanja i važnosti prisutnosti međusobnog poštovanja (Mattessich i Monsey, 1992; Hall, 2005) te nedostatak istog između ispitanika Škole 1, to može biti jedan od faktora koji doprinosi lošijoj međuprofesionalnoj komunikaciji između ispitanika Škole 1. S tvrdnjom „*U komunikaciju ulazim s otvorenim stavom prema mišljenjima, stavovima i idejama drugih djelatnika škole te osjećam da oni čine isto*“ ispitanici Škole 1 (M=4,11, SD=0,601), ispitanici Škole 2 (M=4,22, SD= 0,972) i ispitanici Škole 3 (M=4,50, SD=0,707) se uglavnom slažu. Na temelju odgovora ispitanika na ovu tvrdnju, uočavamo razlike u odgovorima odnosno stupnju slaganja između ispitanika Škole 1 i Škole 3. S tvrdnjom „*U komunikaciji s drugim djelatnicima škole postoji visoka razina podrške i validacije*“ ispitanici Škole 1 (M=3,56, SD=0,726) i ispitanici Škole 2 (M=3,89, SD=0,928) se u manjoj mjeri slažu, pritom smatrajući da je ovo obilježje djelomično prisutno u međuprofesionalnoj komunikaciji u školi u kojoj rade. Ispitanici Škole 3 (M=4,50, SD=0,707) se uglavnom ili u potpunosti slažu s time da je ovo jedno od obilježja međuprofesionalne komunikacije u njihovoj školi. Ispitanici Škole 1 (M=3,22, SD=0,667) smatraju da je obilježje tvrdnje „*U komunikaciji s drugim djelatnicima škole postoji visoka razina povjerenja*“ djelomično prisutno u međuprofesionalnoj komunikaciji u školi u kojoj rade. S druge strane, ispitanici Škole 2 (M=3,89, SD=0,928) i ispitanici Škole 3 (M=4,00, SD=1,414) smatraju da je ovo obilježje uglavnom prisutno u međuprofesionalnoj komunikaciji u školi u kojoj rade. Odgovore ispitanika u ovoj tvrdnji možemo povezati s rezultatima istraživanja koje su proveli Lijuan, Li i sur. (2016) koji ukazuju na važnost povjerenja za dobru i kvalitetnu međuprofesionalnu komunikaciju, gdje je povjerenje jedan od bitnijih obilježja. S obzirom na djelomičnu prisutnost visoke razine povjerenja između ispitanika Škole 1, to može biti jedan od faktora koji utječu na nedostatak dobre i kvalitetne međuprofesionalne

komunikacije. Kao i u prethodnoj tvrdnji koja se je odnosila na razinu podrške i validacije, uočavamo razliku u odgovorima ispitanika Škole 1 i ispitanika Škole 3, gdje ponovno ispitanici Škole 1 u manjoj mjeri procjenjuju prisutnost ovog obilježja u međuprofesionalnoj komunikaciji u školi u kojoj rade. Ispitanici Škole 1 ( $M=3,44$ ,  $SD=0,882$ ), ispitanici Škole 2 ( $M=3,89$ ,  $SD=1,054$ ) i ispitanici Škole 3 ( $M=3,50$ ,  $SD=2,121$ ) smatraju da je obilježje tvrdnje „*U komunikaciji s drugim djelatnicima škole postoji visoka razina transparentnosti*“ djelomično ili uglavnom prisutno u međuprofesionalnoj komunikaciji u školi u kojoj rade. Ispitanici Škole 1 ( $M=3,67$ ,  $SD=0,707$ ) i ispitanici Škole 2 ( $M=3,89$ ,  $SD=1,054$ ) se djelomično slažu s tvrdnjom „*Sudionici komunikacije obraćaju se ravnopravno jedni drugima*“ i smatraju da je ovo obilježje djelomično prisutno u međuprofesionalnoj komunikaciji u školi u kojoj rade. Ispitanici Škole 3 ( $M=4,00$ ,  $SD=1,141$ ) smatraju da je ovo obilježje uglavnom prisutno u međuprofesionalnoj komunikaciji u njihovoj školi. Ispitanici Škole 1 ( $M=3,78$ ,  $SD=0,972$ ) smatraju da je obilježje tvrdnje „*Sudionici otvoreno prihvaćaju neznanje te pomoć drugih djelatnika škole*“ uglavnom prisutno u međuprofesionalnoj komunikaciji u školi u kojoj rade, dok, ispitanici Škole 2 ( $M=3,33$ ,  $SD=1,118$ ) i ispitanici Škole 3 ( $M=3,00$ ,  $SD=1,414$ ) smatraju da je ovo obilježje djelomično prisutno u međuprofesionalnoj komunikaciji u školi u kojoj rade. Odgovori ispitanika Škole 1 i Škole 3 ukazuju na različitost slaganja kod prisutnosti ovog obilježja u međuprofesionalnoj komunikaciji u školi u kojoj rade, gdje ispitanici Škole 3 u najmanjoj mjeri procjenjuju prisutnost ovog obilježja. Percepcija ispitanika Škole 2 ( $M=3,78$ ,  $SD=0,972$ ) o prisutnosti obilježja tvrdnje „*U komunikaciji vidljivo je razumijevanje važnosti višestrukih perspektiva koja se može pružiti komunikacijom između djelatnika škole*“ u međuprofesionalnoj komunikaciji u školi u kojoj rade, veća je od percepcije ispitanika drugih škola. Ispitanici Škole 1 ( $M=3,44$ ,  $SD=0,527$ ) i ispitanici Škole 3 ( $M=3,50$ ,  $SD=0,707$ ) smatraju da je ovo obilježje uglavnom prisutno u međuprofesionalnoj komunikaciji u školi u kojoj rade.

Deskriptivna analiza obilježja međuprofesionalne komunikacije prema varijabli škola (Tablica 4) ukazuje na to da ispitanici Škole 3 ( $M=4,0500$ ) u najvećoj mjeri procjenjuju da navedena obilježja opisuju međuprofesionalnu komunikaciju u školi u kojoj rade. Ispitanici Škole 2 ( $M=3,9444$ ) u nešto nižoj mjeri procjenjuju prisutnost ovih obilježja, a ispitanici Škole 1 ( $M=3,7333$ ) se u najmanjoj mjeri slažu s prisutnosti ovih obilježja u međuprofesionalnoj komunikaciji u školi u kojoj rade. Na osnovu dobivenih rezultata možemo zaključiti da veličina škole i broj djelatnika utječu na obilježja međuprofesionalne komunikacije u osnovnim školama koje su odabrane kao uzorak ispitanika.

Tablica 4. Prikaz deskriptivne analize odgovora djelatnika svih škola na temelju njihovog izražavanja slaganja s istinitosti tvrdnji koje se odnose na obilježja međuprofesionalne komunikacije

Descriptive Statistics							
		N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
U_komunikaciji_s_drugi m_djelatnicima_škole_akt ivno_slušam_te_osjećam_ da_i_oni_mene_aktivno_s lušaju	Š1	9	2	3	5	4,00	,500
	Š2	9	2	3	5	4,22	,972
	Š3	2	1	4	5	4,50	,707
Smatram_da_imam_otvor eni_stav_prema_prihvaca nju_i_implementiranju_st avova_ideja_i_mišljenja_ drugih_djelatnika_škole_t e_osjećam_da_je_to_obos trano	Š1	9	2	3	5	4,33	,707
	Š2	9	2	3	5	4,22	,972
	Š3	2	1	4	5	4,50	,707
U_komunikaciji_postoji_ visoka_razina_poštovanja _između_drugih_djelatnik a_škole_i_mene	Š1	9	2	3	5	3,78	,667
	Š2	9	2	3	5	4,11	,782
	Š3	2	1	4	5	4,50	,707
U_komunikaciju_ulazim_ sa_otvorenim_stavom_pre ma_mišljenjima_stavovim a_i_idejama_drugih_djela tnika_škole_te_osjećam_d a_oni_čine_isto	Š1	9	2	3	5	4,11	,601
	Š2	9	2	3	5	4,22	,972
	Š3	2	1	4	5	4,50	,707
U_komunikaciji_s_drugi m_djelatnicima_škole_po stoji_visoka_razina_podrš ke_i_validacije	Š1	9	2	3	5	3,56	,726
	Š2	9	2	3	5	3,89	,928
	Š3	2	1	4	5	4,50	,707
U_komunikaciji_s_drugi m_djelatnicima_škole_po stoji_visoka_razina_povje renja	Š1	9	2	2	4	3,22	,667
	Š2	9	2	3	5	3,89	,928
	Š3	2	2	3	5	4,00	1,414
U_komunikaciji_s_drugi m_djelatnicima_škole_po stoji_visoka_razina_trans parentnosti	Š1	9	3	2	5	3,44	,882
	Š2	9	3	2	5	3,89	1,054
	Š3	2	3	2	5	3,50	2,121

Sudionici_komunikacije_obraćaju_se_ravnopravno_jedni_drugima	Š1	9	2	3	5	3,67	,707
	Š2	9	3	2	5	3,89	1,054
	Š3	2	2	3	5	4,00	1,414
Sudionici_otvoreno_prihvataju_neznanje_te_pomoć_drugih_djelatnika_škole	Š1	9	3	2	5	3,78	,972
	Š2	9	3	2	5	3,33	,1,118
	Š3	2	2	2	4	3,00	1,414
U_komunikaciji_je_vidljivo_razumijevanje_važnosti_višestrukih_perspektiva_koja_se_može_pružiti_komunikacijom_između_djelatnika_škole	Š1	9	1	3	4	3,44	,527
	Š2	9	2	3	5	3,78	,972
	Š3	2	1	3	4	3,50	,707
Obilježja_međuprofesionalne_komunikacije	Š1	9	1,3	3,20	4,50	3,7333	,43301
	Š2	9	2,1	2,90	5,00	3,9444	,86329
	Š3	2	1,5	3,30	4,80	4,0500	1,06066
Valid N (listwise)	Š1	9					
	Š2	9					
	Š3	2					
Š1 = Naziv Škole, Škola 1 Š2= Naziv Škole, Škola 2 Š3= Naziv Škole, Škola 3							

U *Tablici 5* prikazani su odgovori svih ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju (N=20). Na temelju odgovora ispitanika na online anketni upitnik, izračunato je minimalno (*Minimum*) i maksimalno (*Maximum*) slaganje s točnosti tvrdnji koje se odnose na obilježja međuprofesionalne komunikacije u osnovnim školama u gradu Rijeci. Iz tih osnovnih podataka izračunat je „*Range*“ koji prikazuje varijaciju u odgovorima ispitanika, izračunata je srednja vrijednost (*Mean*) koja nam prikazuje središnju vrijednost odgovora ispitanika. Uz sve navedeno, izračunata je i standardna devijacija u odgovorima ispitanika (*Std. Deviation*). Cilj navedenog je prikazati varijaciju u odgovorima ispitanika kako bi se ukazalo na najveća i najmanja odstupanja u odgovorima ispitanika kod svake tvrdnje.

Tablica 5. Prikaz deskriptivne analize odgovora djelatnika osnovnih škola o obilježjima međuprofesionalne komunikacije

Descriptive Statistics						
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
U_komunikaciji_s_drugim_djelatnicima_škole_aktivno_slušam_te_osjećam_da_i_on_i_mene_aktivno_slušaju	20	2	3	5	4,15	,671
Smatram_da_imam_otvoreni_stav_prema_prihvatanju_i_implementiranju_stavova_i_deja_i_mišljenja_drugih_djelatnika_škole_te_osjećam_da_je_to_obostrano	20	2	3	5	4,30	,801
U_komunikaciji_postoji_visoka_razina_poštovanja_između_drugih_djelatnika_škole_i_mene	20	2	3	5	4,00	,725
U_komunikaciju_ulazim_sa_otvorenim_stavom_prema_mišljenjima_stavovima_i_idejama_drugih_djelatnika_škole_te_osjećam_da_oni_čine_isto	20	2	3	5	4,20	,768
U_komunikaciji_s_drugim_djelatnicima_škole_postoji_visoka_razina_podrške_i_validacije	20	2	3	5	3,80	,834
U_komunikaciji_s_drugim_djelatnicima_škole_postoji_visoka_razina_povjerenja	20	3	2	5	3,60	,883
U_komunikaciji_s_drugim_djelatnicima_škole_postoji_visoka_razina_transparentnosti	20	3	2	5	3,65	1,040
Sudionici_komunikacije_obraćaju_se_ravnopravno_jedni_drugima	20	3	2	5	3,80	,894



Sudionici_ otvoreno_ prihvaćaju_ neznanje_ te_ pomoć_ drugih_ djelatnika_ škole	20	3	2	5	3,50	1,051
U_ komunikaciji_ je_ vidljivo_ razumijevanje_ važnosti_ višestrukih_ perspektiva_ koja_ se_ može_ pružiti_ komunikacijom_ između_ djelatnika_ škole	20	2	3	5	3,60	,754
Valid N (listwise)	20					

Na osnovu rezultata deskriptivne analize obilježja međuprofesionalne komunikacije na razini cijelog uzorka (*Tablica 5*) može se zaključiti da ispitanici smatraju da u njihovim školama nedostaje prihvaćanje svog neznanja te pomoć drugih djelatnika škole. Ispitanici također smatraju da u njihovim školama nedostaje povjerenja među djelatnicima i razumijevanje važnosti višestrukih perspektiva koja se može pružiti kroz komunikaciju s drugim djelatnicima škole. Ispitanici ne osjećaju ravnopravnost među svim djelatnicima u svojoj školi. S druge strane, ispitanici uglavnom smatraju da imaju otvoreni stav prema prihvaćanju i implementiranju ideja, mišljenja i stavova od strane drugih djelatnika i osjećaju da je to obostrano. Ispitanici također smatraju da aktivno slušaju druge djelatnike škole te smatraju da i oni njih aktivno slušaju. S obzirom na odgovore ispitanika, može se zaključiti da ispitanici vjeruju da uglavnom odnosno u većini slučajeva imaju otvoreni stav prema drugim djelatnicima, da aktivno slušaju druge i oni njih ali da još uvijek nisu u potpunosti svjesni važnosti višestrukih perspektiva koje dobra i kvalitetna međuprofesionalna komunikacija i suradnja tijekom svakodnevnog rada, može doprinijeti vlastitom napretku, napretku djelatnika i učenika.

Na pitanje „*S kojim djelatnicima imate najmanje izazova u komunikaciji?*“ profesori predmetne nastave odgovorili su da najmanje izazova u komunikaciji imaju ili s administrativno-tehničkim osobljem ili s drugim profesorima predmetne nastave. Rezultati istraživanja koje su proveli Conn i sur. (2012) također ukazuju na to da je djelatnicima manje izazovno komunicirati s drugim djelatnicima srodnih struka. Prema tome, odgovore ispitanika osnovnih škola u gradu Rijeci možemo povezati s navedenim istraživanjem. Djelatnici različitih struka imaju različito obrazovanje i perspektivu u poslu. S obzirom na to, profesionalna se komunikacija djelatnika različitih struka razlikuje (Burnić i Mujkić, 2017) što može dovesti do

njihovog nerazumijevanja i nedostatka inicijative u međuprofesionalnoj komunikaciji. To mogu biti jedni od razloga zbog kojih ispitanici osnovnih škola u gradu Rijeci imaju najmanje izazova u komunikaciji s ispitanicima istih ili srodnih struka. Učiteljice razredne nastave su također procijenile da imaju najmanje izazova u komunikaciji s administrativno-tehničkim osobljem i profesorima predmetne nastave. Na temelju analize odgovora ispitanika, može se zaključiti da nezavisna varijabla „vrsta djelatnosti“ utječe na međuprofesionalnu komunikaciju između ispitanika osnovnih škola u gradu Rijeci.

Na pitanje „S kojim djelatnicima imate najviše izazova u komunikaciji?“ ispitanici su uglavnom procijenili da najviše izazova u komunikaciji imaju sa starijim učiteljicama koje ne uvažavaju dovoljno perspektivu i mišljenje mlađih kolegica te s profesorima predmetne nastave. Jedan ispitanik je napisao da najviše izazova u komunikaciji ima sa „...zlomamjericima. Ljudima koji ne slušaju i „pričaju preko mene“. S obzirom na odgovore ispitanika, može se zaključiti da, postavljena nezavisna varijabla „vrsta djelatnosti“ utječe na međuprofesionalnu komunikaciju između ispitanika u osnovnim školama u gradu Rijeci. Analizom odgovora ispitanika, može se zaključiti da se najviše izazova u međuprofesionalnoj komunikaciji pojavljuje između učitelja razredne nastave i profesora predmetne nastave što dodatno ukazuje na poteškoće u međuprofesionalnoj komunikaciji ispitanika različite djelatnosti. Analiza odgovora ispitanika različitih djelatnosti ukazuje na to da nezavisne varijable „dob“ i „radni staž“ također utječu na obilježja međuprofesionalne komunikacije između djelatnika osnovnih škola u gradu Rijeci. To možemo povezati s rezultatima istraživanja koje su proveli Conn i sur. (2012) koji također ukazuju na utjecaj dobi na obilježja međuprofesionalne komunikacije. U ovom istraživanju, odgovor ispitanika, također to potvrđuje zato što je ispitanik, na navedeno pitanje, odgovorio: „...starije se prave pametnije“. Iz ovoga možemo zaključiti da stariji djelatnici s više radnog staža umanjuju i podcjenjuju mišljenje mlađih djelatnika za koje smatraju da nemaju dovoljno radnog iskustva te da nisu dovoljno kompetentni u izvršavanju zadataka svoje djelatnosti. Ovdje uviđamo međugeneracijski jaz te neotvorenost starijih generacija za mišljenja i ideja svojih mlađih kolega, što može dovesti do još većih izazova u međuprofesionalnoj komunikaciji te dodatno otežati njihovu suradnju.

Prijedlog za buduća istraživanja je da istraživači kao cilj postave ispitivanje obilježja međuprofesionalne komunikacije između administrativno-tehničkog osoblja i učitelja razredne nastave, učitelja razredne nastave i profesora predmetne nastave. Uz to, prijedlog za buduća istraživanja je da se provedu dva istraživanja s ciljem ispitivanja utjecaja dobi na obilježja

profesionalne komunikacije između ispitanika iste djelatnosti. U prvom istraživanju bi se uzorak ispitanika sastojao isključivo od učitelja razredne nastave u osnovnim školama u gradu Rijeci, dok bi se u drugom istraživanju uzorak ispitanika sastojao od profesora predmetne nastave osnovnih škola u gradu Rijeci. Oba istraživanja bi imala postavljenu hipotezu: „*Dob utječe na obilježja profesionalne komunikacije.*“. Razlog tome i potrebe za dodatnim istraživanjima profesionalne komunikacije između učitelja razredne nastave i profesora predmetne nastave, nastaje iz potrebe za dobrom i kvalitetnom profesionalnom komunikacijom koja služi kao temelj dobre i kvalitetne međuprofesionalne komunikacije. Dobre i kvalitetne međuprofesionalne komunikacije neće biti ako dobre i kvalitetne profesionalne komunikacije izostaje. Rezultati navedenih prijedloga istraživanja mogu biti korišteni kao pokretači daljnjih istraživanja o međuprofesionalnoj komunikaciji.

Na pitanje „*Smatrate li da je međuprofesionalna komunikacija preduvjet kvalitetnoj međuprofesionalnoj suradnji?*“ svi su ispitanici odgovorili s „*DA*“, i u obrazloženju su istaknuli kako prvenstveno treba biti svjestan toga da je škola jedan veliki pogon ljudi, zatim da treba voljeti ono što radiš i poštovati svoje kolege, zatim da je međuprofesionalna komunikacija obvezna zbog razmjene ideja, iskustva i boljeg funkcioniranja na radnom mjestu među svim kolegama, što neminovno dovodi do boljih rezultata u odrađivanju zadataka na radnom mjestu.

Rezultati istraživanja koje su proveli Lijuan i sur. (2016) pokazuju da je povjerenje neophodno za dobru i kvalitetnu međuprofesionalnu komunikaciju. U trećem dijelu anketnog upitnika, ispitanici Škole 1, procijenili su da je povjerenje djelomično prisutno u međuprofesionalnoj komunikaciji u školi u kojoj rade. Njihove su procjene, u usporedbi s procjenama ispitanika Škole 2 i Škole 3, niže. S obzirom na to da je povjerenje jedna od neophodnih komponenti dobre i kvalitetne međuprofesionalne komunikacije, a u Školi 1, tog obilježja djelomično nedostaje, to može biti jedan od razloga zašto je međuprofesionalna komunikacija u Školi 1, u usporedbi s drugim osnovnim školama, manje kvalitetna. Rezultati istraživanja koje su proveli Verhaegh i sur. (2017) pokazuju da je promišljanje o vrsti djelatnosti drugih djelatnika i uvažavanje njihove perspektive u iskazivanju svojih stavova i razmišljanja, od velike važnosti za dobru i kvalitetnu međuprofesionalnu komunikaciju. U trećem dijelu anketnog upitnika, ispitanici Škole 1, procijenili su da među djelatnicima postoji niža razina podrške i validacije te nedostatak razumijevanja važnosti višestrukih perspektiva. S obzirom na to da su, prema navedenom istraživanju i drugim provedenim istraživanjima (Mattessich i Monsey, 1992) ta obilježja od velike važnosti, to mogu biti jedni od razloga nedovoljno dobre

i kvalitetne međuprofesionalne komunikacije u Školi 1. Ispitanici Škole 1, u usporedbi s ispitanicima Škole 2 i Škole 3, su također procijenili da je razina poštovanja između djelatnika niža, što može, uz navedeno, dodatno otežavati međuprofesionalnu komunikaciju između ispitanika. S obzirom na to da odgovori ispitanika Škole 1, ukazuju na nedostatak svih navedenih obilježja, a ključnih za dobru i kvalitetnu međuprofesionalnu komunikaciju, možemo zaključiti da su ta obilježja od velike važnosti za međuprofesionalnu komunikaciju u obrazovanju te da o njima ovisi njezina kvaliteta.

S obzirom na sve navedeno i na odgovore ispitanika na tvrdnje koje se odnose na obilježja komunikacije u obrazovanju i koje se odnose na obilježja međuprofesionalne komunikacije, može se zaključiti da veličina škole, broj djelatnika, dob, vrsta djelatnosti i radni staž utječu na obilježja međuprofesionalne komunikacije. Prije provedbe istraživanja, postavljena je hipoteza koja glasi, H1: „*Veličina škole i broj djelatnika utječu na obilježja međuprofesionalne komunikacije*“. Na temelju analize rezultata, dokazana je postavljena hipoteza.

Ograničenja ovog istraživanja očituju se u ograničenom uzorku ispitanika koji je inicijalno limitiran na djelatnike tri osnovne škole u gradu Rijeci. Nadalje, nisu svi djelatnici odabranih osnovnih škola ispunili online anketni upitnik što je dodatno umanjilo uzorak ispitanika. Online anketni upitnik ispunilo je 20 (od ukupno 146) ispitanika iz sve tri osnovne škole u gradu Rijeci. Zbog malog broja ispitanika, dobivene rezultate i izvedene zaključke treba promatrati sa zadržkom. Prijedlog za buduće istraživanje na temu međuprofesionalne komunikacije u obrazovanju, je da se buduća istraživanja vrše na većem broju ispitanika kako bi se izbjegla ograničenja do kojih je došlo u ovom istraživanju zbog malog broja ispitanika.

## 6. Zaključak

Kroz analiziranje odgovora djelatnika na online anketni upitnik koji su ispunili, realiziran je cilj ovog istraživanja odnosno ispitana su obilježja međuprofesionalne komunikacije u osnovnim školama u gradu Rijeci. Kako bi se mogla bolje ispitati i razumjeti obilježja međuprofesionalne komunikacije u osnovnim školama u gradu Rijeci, ispitana su i obilježja komunikacije u osnovnim školama u gradu Rijeci.

Kroz provedbu ovog istraživanja, odgovoreno je i na temeljno istraživačko pitanje: „*Kakva su obilježja međuprofesionalne komunikacije u osnovnim školama u gradu Rijeci*“ te se zaključilo da veličina škole i broj djelatnika utječu na međuprofesionalnu komunikaciju u osnovnim školama u Rijeci.

Ispitanici svih škola uglavnom procjenjuju da u njihovim školama nedostaje aktivno slušanje sugovornika, prihvaćanje svog neznanja i prihvaćanje pomoći od strane drugih djelatnika, povjerenja među djelatnicima i razumijevanje važnosti višestrukih perspektiva koja se može pružiti kroz komunikaciju s drugim djelatnicima te dijeljenju svojih stavova, mišljenja i traganju za povratnom informacijom od svojih kolega.

Ističe se potreba za daljnjim istraživanjem ove tematike te za provedbom istraživanja na većem uzorku. Međuprofesionalna komunikacija je jedna od ključnih komponenti za dobar i kvalitetan rad unutar odgojno-obrazovnih institucija te joj se treba posvetiti puno pozornosti i kontinuirano raditi na osnaživanju sličnih vrijednosti djelatnika osnovnih škola, jačanju komunikacijskih vještina i poticanju otvorenosti, susretljivosti i prihvaćanju svojih kolega, jer je to jedini put prema boljoj međuprofesionalnoj komunikaciji i boljitku rada u osnovnim školama.

## 7. Popis slika

Slika 1. Suvremeni model procesa komunikacije ..... **Error! Bookmark not defined.**

## 8. Popis tablica

Tablica 1. Struktura sudionika s obzirom na dob .....	19
Tablica 2. Prosječna dob ispitanika OŠ Srdoči .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tablica 3. Prosječna dob ispitanika OŠ Trsat .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tablica 4. Prosječna dob ispitanika OŠ Vežica.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tablica 5. Prikaz deskriptivne analize odgovora djelatnika svih škola na temelju njihovog izražavanja slaganja s istinitosti tvrdnji koje se odnose na obilježja komunikacije.....	28
Tablica 6. Prikaz deskriptivne analize odgovora djelatnika osnovnih škola o obilježjima komunikacije .....	30
Tablica 7. Prikaz deskriptivne analize odgovora djelatnika svih škola na temelju njihovog izražavanja slaganja s istinitosti tvrdnji koje se odnose na obilježja međuprofesionalne komunikacije .....	34
Tablica 8. Prikaz deskriptivne analize odgovora djelatnika osnovnih škola o obilježjima međuprofesionalne komunikacije .....	36

## 9. Popis grafikona

Graf 1 Struktura ispitanika s obzirom na spol .....	19
Graf 2 Struktura ispitanika s obzirom na vrstu djelatnosti.....	20
Graf 3 Struktura ispitanika s obzirom na godine staža u struci .....	21
Graf 4 Struktura ispitanika s obzirom na osnovnu školu u kojoj rade .....	21

## 10. Literatura

- Anolli, L. (2002), *Psicologia della comunicazione*. Mulino.
- Baran, S. J. (2004). *Introduction to Mass Communication; Media Literacy and Culture*. McGraw-Hill.
- Barr H, Koppel I, Reeves S, Hammick M, Freeth D. (2005). *Effective interprofessional education: Argument, assumption and evidence. Promoting partnership for health*. Wiley-Blackwell.
- Bašić, J., Hudina, B., Koller-Trbović, N., Žižak, A. (1994). *Integralna metoda u radu s predškolskom djecom i njihovim roditeljima – priručnik*. Alinea.
- Bašić, J., Koller-Trbović, N., Žižak, A. (2005). *Integralna metoda u radu s predškolskom djecom i njihovim roditeljima – teorijski pristup*. Alinea.
- Bender, Y. (2005). *The tactful teacher: Effective communication with parents, colleagues, and administrators*. Nomad Press.
- Brajša, P. (1994). *Pedagoška komunikologija. Razgovor, problemi i konflikti u školi*. Školske novine.
- Bratanić, M. (1993). *Mikropedagogija. Interakcijsko-komunikacijski aspekt odgoja. Priručnik za studente i nastavnike*. Školska knjiga.
- Boban, Vjekoslav (2003). *Počela komunikacije*. Dan.
- Boffo, V. (2007), *Comunicare a scuola*. Apogeo
- Borg, E., i Drange, I. (2019). *Interprofessional collaboration in school: Effects on teaching and learning*. *Improving Schools*, 22(3), 251–266.  
<https://doi.org/10.1177/1365480219864812>
- Buble, M. (2011.) *Poslovno vođenje*. M.E.P.
- Burić Moskaljov, M. (2014). *Poruke bez riječi: umijeće neverbalnog komuniciranja*. TIM press.
- Cambi, F. (2006), *Comunicazione e rapporti interpersonali: il paradigma amicizia*. Apogeo.
- Cappella, E., Jackson, D. R., Kim, H. Y., Bilal, C., Holland, S., i Atkins, M. S. (2015). *Implementation of teacher consultation and coaching in Urban Schools: A mixed method study*. *School Mental Health*, 8, 222–237. <https://doi.org/10.1007/s12310-015-9165-9>

- Colman, I., Murray, J., Abbott, R. A., Maughan, B., Kuh, D., Croudace, T. J., & Jones, P. B. (2009). Outcomes of conduct problems in adolescence: 40 year follow-up of national cohort. *British Medical Journal*, 2009, Article 338.  
<https://doi.org/10.1136/bmj.a2981>
- Conn, L. G., Lingard, L., Reeves, S., Miller, K., Russell, A., & Zwarenstein, M., (2009). Communication channels in general internal medicine: A description of baseline patterns for improved interprofessional communication. *Qualitative Health Research*, 19(7), 943- 7 53. <https://doi.org/10.1177/1049732309338282>
- Connolly, M., & James, C. (2006). Collaboration for school improvement: A resource dependency and institutional framework of analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 34, 69–87.  
<https://doi.org/10.1177/1741143206059540>
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., ... Kington, A. (2009). The impact of school leadership on pupil outcomes, final report. Research Report N. DCSF-RR108 of Department for Children, Schools and Families. University of Nottingham. <https://dera.ioe.ac.uk/11329/1/DCSF-RR108.pdf>
- D'amour, D., & Oandasan, I. (2005). Interprofessional practice and interprofessional education: An emerging concept. *Journal of Interprofessional Care*, 19(1), 8–20.  
<https://doi.org/10.1080/13561820500081604>
- Duke, D. L. (2010). *Differentiating school leadership: Facing the challenges of practice*. Corwin Press.
- Ekornes, S. (2015). Teacher perspectives on their role and the challenges of inter-professional collaboration in mental health promotion. *School Mental Health*, 7, 193–211. <https://doi.org/10.1007/s12310-015-9147-y>
- Fashiku, C. O. (2017). Effective communication: Any role in classroom teaching-learning process in Nigerian schools? *Bulgarian journal of Science and education policy*, 11(1), 171- 187. <http://bjsep.org/getfile.php?id=237>
- Foronda, C., MacWilliams, B., McArthur, E., (2016). Interprofessional communication in healthcare: An integrative review, *Nurse Education in Practice*.



- Frank, L. K. (1961). Interprofessional communication. *American Journal of Public Health and the Nations Health*, 51(12), 1798-1804.  
<https://ajph.aphapublications.org/doi/pdf/10.2105/AJPH.51.12.1798>
- Gajda, R., i Koliba, C. (2007). Evaluating the imperative of intraorganizational collaboration: A school improvement perspective. *American Journal of Evaluation*, 28, 26–44. <https://doi.org/10.1177/1098214006296198>
- Glaze, A. (2014). Communication: The essence of leadership. *Principal Connections*, 18(2), 7-9. [https://www.oct.ca/-/media/PDF/Power\\_Of\\_Communication\\_EN.pdf](https://www.oct.ca/-/media/PDF/Power_Of_Communication_EN.pdf)
- Hall, P. (2005). Interprofessional teamwork: Professional cultures as barriers. *Journal of Interprofessional Care*, 19, 188–196. <https://doi.org/10.1080/13561820500081745>
- Hollingworth, L., Olsen, D., Asikin-Garmager, A., & Winn, K. M. (2017). Initiating conversations and opening doors: How principals establish a positive building culture to sustain school improvement efforts. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), 1014- 1034. <https://doi.org/10.1177/1741143217720461>
- Hozo, I. (2013). Internistička propedeutika s vještinama komuniciranja u kliničkoj medicini, Hrvatsko gastroenterološko društvo, Split.
- Kappeli S. (1995). Interprofessional cooperation: Why is partnership so difficult? *Patient education and counselling*. 26(1–3):251–256. [https://doi.org/10.1016/0738-3991\(95\)00755-O](https://doi.org/10.1016/0738-3991(95)00755-O)
- Knapp, M.L., Hall, J.A. (2010). Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji. Naklada Slap.
- Lijuan Li, Philip Hallinger, Kerry John Kennedy & Allan Walker (2016): Mediating effects of trust, communication, and collaboration on teacher professional learning in Hong Kong primary schools, *International Journal of Leadership in Education*.  
<https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1139188>
- Lukić, A. (2016). Verbalna i neverbalna komunikacija. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, završni rad.
- Markota, K. (2017). Neverbalna komunikacija. Sveučilište Sjever, diplomski rad.
- Mattessich, P. W., & Monsey, B. R. (1992). *Collaboration: What makes it work?* St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation

- Mehrabian, A., & Ferris, S. R. (1967). Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. *Journal of Consulting Psychology*, 31(3), 248–252. <https://doi.org/10.1037/h0024648>
- Miljković, D., Rijavec, M. (1997). Razgovori sa zrcalom: psihologija samopouzdanja. IEP
- Mužić, V. (2004), Uvod u metodologiju istraživanja odgoja i obrazovanja, drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Educa, str.90.-91.
- Navarro, J. (2010). Što nam tijelo govori? Zagreb: Mozaik knjiga
- Norsen, L., Opladen, J., i Quinn, J. (1995). Practice model: Collaborative practice. *Critical Care Nursing Clinics North America*, 7, 43–52. [https://doi.org/10.1016/S0899-5885\(18\)30421-0](https://doi.org/10.1016/S0899-5885(18)30421-0)
- Ogden, T.H. (2004). On psychoanalytic supervision. *Int. J. Psychoanalysis*, 86, 1265-1280. <https://doi.org/10.1516/BEE8-C9E7-J7Q7-24BF>
- Ontario Principals' Council. (2011). The principal as leader of challenging conversations. Corwin Press.
- Pease, A., Pease, B. (2014). Velika škola govora tijela. Mozaik knjiga
- Petar, S. (2004). Osnove uspješne komunikacije. Euro hoper.
- Preece, J. (2004). Etiquette, empathy and trust in communities of practice: Stepping stones to social capital. *Journal of Universal Computing Science*, 10(3), 63-77. <http://dblp.uni-trier.de/db/journals/jucs/jucs10.html#Preece04>
- Porter, G., Epp, L., i Bryan, S. (2000). Collaboration among school mental health professionals: A necessity, not a luxury. *Professional School Counseling*, 3, 315–322. <https://www.semanticscholar.org/paper/Collaboration-among-School-Mental-Health-A-Not-a-Porter-Epp/3fb333a6da559fffd9fd43038a4d1da2e2bfc8d6>
- Reardon, K.K. (1998). Interpersonalna komunikacija. Gdje se misli susreću. Alinea.
- Rijavec, M., Miljković D. (2002). Neverbalna komunikacija. Vern.
- Robinson, V. (2007). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Melbourne: Australian Council for Educational Leaders, Monograph No. 41. [https://www.academia.edu/19677172/School\\_Leadership\\_and\\_Student\\_Outcomes\\_Identifying\\_what\\_Works\\_and\\_why\\_Best\\_Evidence\\_Synthesis\\_Iteration\\_BES](https://www.academia.edu/19677172/School_Leadership_and_Student_Outcomes_Identifying_what_Works_and_why_Best_Evidence_Synthesis_Iteration_BES)
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types.

Educational Administration Quarterly, 44, 635–674.

<https://doi.org/10.1177/0013161X0832150>

- Rot, N. (1982). Znakovi i značenja. Verbalna i neverbalna komunikacija. Nolit.
- Salamondra, T. (2021). Effective communication in schools. *BU Journal of graduate studies in education*, 13 (1), 22-26. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1303981.pdf>
- Schermerhorn Jr, J.R. i Bachrach D.G. (2002). Exploring management, 7<sup>th</sup> edition. Wiley.
- Selleri, P. (2008), La comunicazione in classe. Carocci editore.
- Shoffner, M. F., i Briggs, M. K. (2001). An interactive approach for developing interprofessional collaboration: Preparing school counselors. *Counselor Education and Supervision*, 40, 193–202. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6978.2001.tb01252.x>
- Smith, M. (2009). Fundamentals of management. McGraw-Hill.
- Šimunović, J. (2005). Interpersonalna komunikacija u nastavi školskog vjeronauka. *Kateheza* 27(2005)2, 101-113. <https://hrcak.srce.hr/file/168297>
- Tyler, D. E. (2016). Communication behaviors of principals at high performing Title I elementary schools in Virginia: School leaders, communication, and transformative efforts. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(2), 2-16. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1152186.pdf>
- Zrilić, S. (2010). Kvaliteta komunikacije i socijalni odnosi u razredu. *Pedagogijska istraživanja*, 7 (2). str. 231-242. <https://hrcak.srce.hr/118096>
- Weist, M. D., Mellin, E. A., Chambers, K. L., Lever, N. A., Haber, D., i Blaber, C. (2012). Challenges to collaboration in school mental health and strategies for overcoming them. *Journal of School Health*, 82, 97–105. <https://doi.org/10.1111/j.1746-1561.2011.00672.x>
- Welch, M., Sheridan, S. M., Fuhrman, A., Hart, A. W., Connell, M. L., i Stoddart, T. (1992). Preparing professionals for educational partnerships: An interdisciplinary approach. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 3(1), 1–23. [https://digitalcommons.unl.edu/edpsychpapers/24?utm\\_source=digitalcommons.unl.edu%2Fedpsychpapers%2F24&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://digitalcommons.unl.edu/edpsychpapers/24?utm_source=digitalcommons.unl.edu%2Fedpsychpapers%2F24&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)
- Wieczorek, D., i Manard, C. (2018). Instructional leadership challenges and practices of novice principals in rural schools. *Journal of Research in Rural Education*, 34(2), 1-21. [https://jrre.psu.edu/sites/default/files/2019-06/34-2\\_0.pdf](https://jrre.psu.edu/sites/default/files/2019-06/34-2_0.pdf)

## 11. Prilozi

### 11.1. Prilog 1. Anketni upitnik

Poštovani/a,

U okviru izrade diplomskog rada provodim istraživanje koje ima za cilj ispitati međuprofesionalnu komunikaciju u osnovnim školama u gradu Rijeci. Za ispunjavanje anketnog upitnika predviđeno je 10 minuta te je u potpunosti anoniman. Upitnik se sastoji od 2 dijela kojima se ispituju obilježja (međuprofesionalne) komunikacije između djelatnika Vaše škole. Molim Vas za iskrene odgovore kako bih dobila što točnije podatke. Dobiveni podaci analizirat će se na grupnoj razini, a koristit će se za potrebe izrade diplomskog rada. Za sva pitanja možete me kontaktirati putem e-maila: [kdragicevic@uniri.hr](mailto:kdragicevic@uniri.hr).

Zahvaljujem što ćete odvojiti dio svog dragocjenog vremena za ispunjavanje ovog upitnika te mi na taj način pomoći u izradi diplomskog rada!

Kris Dragičević, studentica 2. godine diplomskog jednopredmetnog studija pedagogije  
Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet

#### I. Opći podaci

1. Spol (zaokružite odgovor):	<input type="checkbox"/> Ž	<input type="checkbox"/> M
2. Dob (navedite)		
3. Koliko godina radnog staža imate (cjelokupni radni staž)?		
4. Navedite naziv svog radnog mjesta		
5. Kako se zove škola u kojoj radite?		

*U nastavku su napisane definicija pojmova, relevantnih za ovaj upitnik, s ciljem olakšavanja razumijevanja istih.*

#### II. Obilježja komunikacije

Ovaj će se dio upitnika odnositi na verbalnu, neverbalnu i paraverbalnu komunikaciju u Vašoj školi.

**Verbalna komunikacija** je komunikacija u kojoj se komunicira riječima. Njezini oblici su: čitanje, pisanje, govorenje i slušanje.

**Neverbalna komunikacija** je „komunikacija bez riječi“. Nije svjesna aktivnost već se zbiva spontano. Neki od neverbalnih znakova su: izrazi lica, pogled, geste i ostali tjelesni pokreti, položaj tijela, dodir, udaljenost od sugovornika i drugi.

**Paraverbalna komunikacija** dio je neverbalne komunikacije; njezini znakovi prate verbalnu komunikaciju, a osnovni joj je element ton glasa. Neki od preostalih elemenata su: ubrzani/usporeni govor, šutnja/pauza i drugi.

U skali koja slijedi nalazi se 16 tvrdnji kojima se ispituju obilježja komunikacije unutar Vaše škole. Molim Vas da u skladu s Vašim razmišljanjem o istinitosti tvrdnje, na ljestvici zaokružite odgovarajući broj (1-5).

- 1- U potpunosti se ne slažem
- 2- Uglavnom se ne slažem
- 3- Djelomično se slažem
- 4- Uglavnom se slažem
- 5- U potpunosti se slažem

	U potpunosti se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Djelomično se slažem	Uglavnom se slažem	U potpunosti se slažem
Jasno izgovaranje riječi	1	2	3	4	5
Korištenje usporedbi onda kada je to potrebno	1	2	3	4	5
Ponavljanje i sažimanje poruka	1	2	3	4	5
Razjašnjavanje potencijalnih nejasnoća	1	2	3	4	5
Nastojanje da poruka bude kratka	1	2	3	4	5
Uporaba jezika koji je općeprihvaćen i razumljiv	1	2	3	4	5
Aktivno slušanje	1	2	3	4	5
Kontakt očima	1	2	3	4	5
Otvoreni položaj/stav tijela (ruke i noge nisu prekrivene/sudionici su okrenuti jedni prema drugima tijekom razgovora)	1	2	3	4	5
Sudionici razgovora su udaljeni jedni od drugih minimalno 1m, maksimalno 3m	1	2	3	4	5
Neverbalna komunikacija manje je kontrolirana od verbalne ili paraverbalne	1	2	3	4	5
Značenje poruke koja se prenosi verbalnim i paraverbalnim putem identična je poruci koja se šalje neverbalnim putem	1	2	3	4	5
Ton kojim sudionici šalju svoju poruku je adekvatan i prilagođen prostoru i poruci	1	2	3	4	5
Visina glasa kojim sudionici šalju svoju poruku je adekvatna i prilagođena prostoru i poruci	1	2	3	4	5
Brzina glasa je umjerena te je poruka razumljiva	1	2	3	4	5
Šutnja je prilagođena sadržaju poruke te se prilagođava poruci koja se želi prenijeti	1	2	3	4	5

### III. Obilježja međuprofesionalne komunikacije

**Profesionalna komunikacija** odnosi se na različite oblike govora, slušanja, pisanja i odgovaranja na radnom mjestu i izvan njega, bilo osobno ili elektronički.

**Međuprofesionalna komunikacija** je komunikacija između pojedinaca iz različitih djelatnosti odnosno profesija te se odnosi na različite oblike govora, slušanja, pisanja i odgovaranja na radnom mjestu i izvan njega, bilo osobno ili elektronički.

U skali koja slijedi nalazi se 10 tvrdnji kojima se ispituju obilježja međuprofesionalne komunikacije unutar Vaše škole. Molim Vas da u skladu s Vašim razmišljanjem o istinitosti tvrdnje, na ljestvici zaokružite odgovarajući broj (1-5).

- 1- U potpunosti se ne slažem
- 2- Uglavnom se ne slažem
- 3- Djelomično se slažem
- 4- Uglavnom se slažem
- 5- U potpunosti se slažem

	U potpunosti se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Niti se slažem, niti se ne slažem	Djelomično se slažem	U potpunosti se slažem
--	---------------------------	-------------------------	-----------------------------------	----------------------	------------------------

U komunikaciji s drugim djelatnicima škole aktivno slušam te osjećam da i oni mene aktivno slušaju.	1	2	3	4	5
Smatram da imam otvoreni stav prema prihvaćanju i implementiranju stavova, ideja i mišljenja drugih djelatnika škole te osjećam da je to obostrano.	1	2	3	4	5
U komunikaciji postoji visoka razina poštovanja između ostalih djelatnika škole i mene.	1	2	3	4	5
U komunikaciju ulazim sa otvorenim stavom prema mišljenjima, stavovima i idejama drugih djelatnika škole te osjećam da oni čine isto.	1	2	3	4	5
U komunikaciji s drugim djelatnicima škole postoji visoka razina podrške i validacije.	1	2	3	4	5
U komunikaciji s drugim djelatnicima škole postoji visoka razina povjerenja.	1	2	3	4	5
U komunikaciji s drugim djelatnicima škole postoji visoka razina transparentnosti.	1	2	3	4	5
Sudionici komunikacije obraćaju se ravnopravno jedni drugima.	1	2	3	4	5
Sudionici komunikacije otvoreno prihvaćaju neznanje te pomoć drugih djelatnika škole.	1	2	3	4	5
U komunikaciji je vidljivo razumijevanje važnosti višestrukih perspektiva koja se može pružiti komunikacijom između djelatnika škole.	1	2	3	4	5
Rangirajte s kojim djelatnicima najčešće komunicirate na skali od 1-5 na kojoj 1 znači da najčešće komunicirate, a 5 da komunicirate najrjeđe. S 0 označite svoje radno mjesto.					
a) Stručni suradnik (navesti djelatnost):					
b) Učitelj/ica					
c) Nastavnici predmetne nastave					
d) Ravnatelj/ica					
e) Administrativno i tehničko osoblje					
f) Knjižničar/ka					
g) Ostali:					
S kojim djelatnicima imate najmanje izazova u komunikaciji? Obrazložite odgovor.					
S kojim djelatnicima imate najviše izazova u komunikaciji? Obrazložite odgovor					
Smatrate li da je međuprofesionalna komunikacija preduvjet kvalitetnoj međuprofesionalnoj suradnji?		a) DA		b) NE	
Obrazložite.					
<b>Komentari za kraj:</b>					