

## KOMUNIKACIJA U ŠKOLI

**SAŽETAK:** U suvremenom svijetu često nailazimo na konstataciju da je uspjeh zajamčen dobrom komunikacijom. Dokazano je da stručne osobe koje dobro komuniciraju sa svojim klijentima točnije i sveobuhvatnije određuju problem. Dobre komunikacijske vještine omogućuju stručnoj osobi da prikupi cjelovite, važne i točne podatke o problemu klijenta. Takve osobe bolje zamjećuju emocionalnu nelagodu klijenta (neverbalni znaci). Oni imaju klijente koji su zadovoljniji dobivenom uslugom i manje su tjeskobni zbog svojih problema, te prihvaćaju i slijede dobivene savjete i preporuke, poštuju dogovore.

Komunikacija je dinamičan i složen proces u kojem ljudi primaju i šalju verbalne i neverbalne poruke da bi razumijeli druge i da bi drugi razumijeli njih. To je proces razmjene misli, osjećaja i poruke, proces prenošenja posebno između ljudi, koji se nužno odvija kad god postoji interakcija. Cilj komunikacije je prenošenje i razumijevanje značenja poruke ostvaruje se kroz: otkrivanje, uspostavljanje odnosa, pomaganje, uvjeravanje i zabava.

**KLJUČNE RIJEČI:** komunikacija, vrste komunikacije, komunikacijske sposobnosti, razrješavanje konflikta, stil rukovođenja učitelja, motivacija za rad.

### 1. Uvod

U radu su prikazana teoretska polazišta komunikacijskih sposobnosti učitelja i nastavnika u današnjem društvu. Naime, spoznajom o nužnosti velike promjene sustava školstva s ciljem odgoja i obrazovanja pojedinaca pripremljenih za život, u vremenu koje se u mnogo čemu razlikuje od dosadašnjega, s naglaskom na razvoj pojedinca i demokratizacije, te očuvanja ljudske vrste, dolazimo i do spoznaje da takve pojedince može oblikovati učitelj ili nastavnik koji će raditi u skladu s postavljenim ciljem.

Pojam komunikacija potječe od latinske riječi *communicare* – koja znači „učiniti zajedničkim“ ili „učiniti općim“, a ima više značenja *priopćenje, izlaganje, predavanje i promet, veza*. U ovom radu govorit će se o interpersonalnoj komunikaciji koja odražava našu potrebu da uspostavimo kontakt s drugim ljudima. Komunikacija bi bila „aktivnost stvaranja zajedničkog ili zajednice“, možemo reći da je komunikacija temelj socijalne interakcije, odnosno međuljudskih odnosa. Interpersonalna komunikacija može se definirati u širem smislu kao bilo koje verbalno ili neverbalno ponašanje koje opaža druga osoba.

### 2. Vrste komunikacije i komunikacijske sposobnosti

Prema određenju komunikacije kao dvosmjernog toka informacija u kojem primatelj razumije poruku na isti način kako je pošiljalatelj, uviđamo važnost posjedovanja komunikoloških vještina da bi komunikacija bila uspješna. Poruka se sastoji od verbalnog i neverbalnog dijela.

---

\* mile-dj@hotmail.com

Komunikacija obuhvaća: slušanje 45 % (od čega je 2 % djelotvorno), govor 30 %, čitanje 16 % i pisanje 15 %.

Komunikacija je dimenzija broj jedan za uspjeh u školi i ključ je efektivnog vođenja. Za uspješnu komunikaciju ključni su momenti, osim jasnog i razumnog govorenja, aktivno i efektivno slušanje, povratna informacija te neverbalni elementi komunikacije. Stoga, postoje različite vrste komunikacije. Ako ih promatramo sa stajališta svjesnosti, tada komunikaciju dijelimo na svjesnu i nesvjesnu. Sa stajališta načina, komunikacija može biti verbalna (govorna, pisana) i neverbalna. Promatramo li svrhu komunikacije tada ju dijelimo na informacijsku, dijagnostičku i terapijsku. Komunikaciju po sličnosti dijelimo na simetričnu i komplementarnu. Možemo ju podijeliti i na posrednu i neposrednu, te namjernu i nenamjernu komunikaciju.

Prema broju ljudi koji sudjeluju u komunikaciji, ona može biti: intrapersonalna, interpersonalna, komunikacija u malim grupama, javna komunikacija i masovna komunikacija.

Moderno komuniciranje pretpostavlja dvosmjernu interakciju putem koje osoba koja prezentira poruku mora uključiti slušatelja (primatelja poruke) u svoju poruku. Tim putem govornik dopušta slušatelju da odredi sadržaj poruke. Interesi i mišljenje primaoca poruke su centralni, a ne interesi i pogledi osobe koja prezentira. Drugim riječima, ulogu aktivnog slušatelja preuzimaju i govornik i slušatelj. U tom procesu vrlo je bitna i povratna informacija, koja zapravo i čini komunikaciju dvosmjernom i putem koje se potiče i razvija aktivno slušanje. Aktivno slušanje podrazumijeva prepoznavanje potreba sugovornika, provjeravanje prepoznatih potreba sugovornika pomoću verbalnog komunikacijskog feedbacka, verbaliziranja prepoznatog sugovorniku i zajedničkog nastojanja te potrebe i ostvariti (Brajša, 1993). Za razliku od aktivnog slušanja, efektivno slušati znači htjeti biti primalac poruke, usmjeravati pažnju i provjeravati značenje izgovorenih poruka, strukturirati primljenu poruku, tražiti objašnjenja i pitanja, tj. stalno tražiti i davati povratnu informaciju.

Povratna informacija je proces kojim se potvrđuju poruke. Provodi se načinima parafraziranja, pitanjima, komentarima i sugestijama. Povratna informacija je informacija o sebi i svojoj komunikaciji, o drugome i njegovoj komunikaciji, te o nama i o našoj komunikaciji koju dajemo tijekom komuniciranja. Putem nje se ističu pozitivne strane, vodi se računa da je prilagođena sugovorniku, tj. da je razumljiva. Uvijek je konkretna, jasna, objektivna, potpuna i direktna, neposredna, pravovremena i iskrena. Povratnu informaciju treba dati dobronamjerno i s namjerom konstruktivizma (usmjerenošću na rješavanje problema), (Brajša, 1993). Na komunikaciju u velikoj mjeri utječu i elementi iz sfere nesvjesnog, a prezentira se u vidu neverbalne komunikacije, kao govor tijela. „Verbalnim načinom komuniciranja uglavnom prenosimo informacije, a neverbalnim stavove i emocionalni odnos prema informacijama koje primamo ili prema osobi s kojom komuniciramo.“ (CES-program, 2005-2006). Neverbalne znakove možemo podijeliti na statične i dinamične. U statične ubrajamo: udaljenost tijela, međusobni položaj sugovornika, stav tijela i tjelesni kontakt, a u dinamične: izraz lica, kretnje (koje ukazuju na iskrenost i poštenje, na moć), kontakt očima.

Od velike važnosti za učitelje je odnosni aspekt komunikacije. Odnosni aspekt ovisi o intenzitetu interakcija, o ozračju, o međusobnom povjerenju, iskrenosti i ostvarenoj suradnji. M. Bratanić u knjizi *Paradoks odgoja* govori o važnosti odnosnog aspekta komunikacije u školi. „U školi se taj aspekt očituje u zbornici i svakom pojedinom razredu. Opće ozračje koje vlada u školi strujat će njezinim prostorima i utjecati na ozračje svakog razreda.“ (Bratanić, 2002: 80). Isto

tako autorica ističe da učitelji nemaju povjerenja u učenike, a to pravdaju učenikovim ponašanjem, a ne učiteljevim psihičkim stanjem. Međutim, izvor povjerenja je u učitelju, i o učitelju ovisi kome će pokloniti povjerenje. Učitelj bi trebao svojim osobnim primjerom usadivati klicu povjerenja. Otvorenost prema učeniku, prihvaćanje učenika upravo onakvog kakav jeste, osnova su svake interpersonalne komunikacije. Učeniku je važno da ga učitelj prihvati onakvog kakav jest u stvarnosti, odnosno objektivno i pravedno. Učitelj to može ostvariti ako razlikuje i razgraničuje svoje zapažanje, svoje mišljenje i svoje osjećaje o učeniku. Ako učitelj razlikuje to, međusobni razgovor između učitelja i učenika bit će iskreniji, objektivniji i pravedniji. Za uspješnu interpersonalnu komunikaciju učitelji bi trebali biti iskreni prema učenicima, jer će na taj način postići da i učenici budu iskreni prema njima. Uspostavivši komunikaciju na temelju povjerenja i iskrenosti učitelj će moći dobiti znatno više informacija o učeniku i učenikovim stavovima o odgojno-obrazovnoj poruci. Uspjeh izgrađenog odnosnog aspekta komunikacije ima veliki utjecaj na primanje i razumijevanje sadržaja komunikacije, odnosno sadržajnog aspekta komunikacije (Bratanić, 2002). Sadržaji u školskoj komunikaciji su propisani programi koji ne bi smjeli spustavati učitelja u nastojanjima da budu kreativni i da nastavne sadržaje prilagode učenicima. Učiteljeva poruka mora biti jednostavna, pregledna kratka i zanimljiva da bi učenici shvatili i razumjeli sadržajnu poruku. „Razumljivost je preduvjet za utjecaj odgojno-obrazovne poruke“ (Brajša, 1994: 43). Morin autor knjige *Odgoj za budućnost* ističe jednu od sedam temeljnih spoznaja o uspješnom odgoju za budućnost treba poučavati razumijevanju. A to je poučavati razumijevanje smisla riječi drugoga i njegovih misli. On smatra da nerazumijevanje sebe važan izvor nerazumijevanja drugog (Morin, 2002). Osnova uspješnog odgojno-obrazovnog rada jest razumijevanje sadržajne poruke.

Učitelji su nerijetko u prilikama da pokušaju uvjeriti učenike za prihvaćanje ideja. „Uvjeravanje je sposobnost utjecaja na druge osobe u komunikaciji, pri čemu su načini utjecaja vezani uz stjecanje osobnog kredibiliteta, razvijanje dobrih odnosa sa sugovornicima, pripremanje prikladnih argumenata, korištenje odgovarajućih taktika i vođenje računa o potrebama osoba koje se uvjerava.“ CES-program, 2005-2006: 56).

Sabranost je sposobnost bitna pri izboru prikladnog komunikacijskog ponašanja u novim, iznenadnim, nepredviđenim situacijama, kao sa novim sugovornicima u situacijama javnih nastupa ili sastanaka.

Vođenje dijaloga i sposobnost postavljanja pitanja je također od velike važnosti za obavljanje učiteljskog posla. Dijalog je naročito bitan pri usmjeravanju prema nekom zadatku ili cilju kojeg pojedinac ili skupina trebaju realizirati, a povezan je i sa načinima izvršenja preuzete obveze i sa međusobnom koordinacijom izvršitelja.

Osim učitelja, za uspjeh škole, potrebni su i učenici sa razvijenim komunikacijskim sposobnostima. Učitelji bi trebali insistirati na usavršavanju učenika na tom području, ali i svojim primjerom i ponašanjem stvarati pozitivnu komunikacijsku klimu unutar škole. Komunikacijska klima unutar škole može biti: defenzivno-prijeteća i podržavajuće-suradnička.

U defenzivno-prijetećoj komunikacijskoj klimi sve se ocjenjuje, prati i procjenjuje. U njoj je bitna strategija, a ne suradnici kao pojedinci i ličnosti. Stroga hijerarhija je osnova ponašanja među učiteljima i učenicima. Učitelji i učenici se međusobno natječu, bez stvarne i obostrane suradnje. Vladaju zapovijedi, naredbe, zahtjevi, opomene i prijetnje. Rješenja problema se ne traže zajednički. Prevladava međusobno hijerarhijsko ulizivanje, dodvoravanje i laktašenje.

Nasuprot takvoj komunikacijskoj klimi stoji podržavajuće – suradnička klima. U njoj se događaji više opisuju i objašnjavaju, a manje ocjenjuju i vrednuju. Učitelji i učenici se bave problemom, a ne međusobnom kontrolom. Prihvaća se i spontani, a ne samo strateški razvoj. Poštuju se emocije, razvija se i njeguje empatija, potiče se ravnopravna suradnja, a ne superiorno-inferiorna hijerarhijska ljestvica. Osnova takve suradnje je međusobno povjerenje (Brajša, 1994).

### 3. Pravila novog načina komuniciranja

Pravila novog načina komuniciranja (Bratanić, 2002) ističu problem osjećaja, njihovo izražavanje, zapažanje, razumijevanje i prihvaćanje, autorica naglašava da je neopravdano zapostavljeno u školama. Njezini prijedlozi su: koristi svoje osjećaje ako želiš postići bolju povezanost s drugima; budi pažljiv što govoriš ali stalno prati neverbalnu komunikaciju sugovornika; kada drugi govori poslušaj ga, gledaj ga, osjećaj ga cijelim bićem. Ne dopusti da ti misli odlutaju u drugom pravcu. Budi s njim 100 %; sasvim malo empatičnog razumijevanja može puno pomoći; budno prati mimiku lica i govor tijela, visinu i boju glasa, a tek onda riječi; osvijestimo si da naše riječi izazivaju u drugoga drugačije predodžbe, osjećaje i značenja od naših; poštuju svaku individuu i njezin pogled na svijet. Istinski poslušajmo što želi, što je interesira, što je motivira. Slažimo se s njom ili ne, ali je od te točke vodimo kamo želimo; koristi neoptužujuće izjave i učini poruku osobnim koristeći zamjenicu „ja“, meni i sl., „čini mi se...“, „opazila sam...“; osvjestite neuspješne modele komunikacije iz prošlosti i savladajte ih da ne djeluju ometajući; usmjerite pažnju na učenikove osjećaje, a ne na ponašanje. Pomognite mu da ih shvati i prihvati.

### 4. Razrješavanje konflikata

Dugo vremena, a nažalost i danas, sukobi su bili nepoželjni i izbjegavani po svaku cijenu. Razlozi takvim stavovima su duboko ukorijenjeni u tradicionalnoj kulturi prema kojoj su sukobi i sukobi bili nepoželjni, jer su doveli do raskida prijateljstava, makar i površnih, do konfuznog stanja i smanjene produktivnosti, a često su bili i mjerilo uspješnosti i povezanosti. Takva stajališta o sukobima oblikovala su tri tipa škola i klima: *tradicionalna*, *kongenijalna* (u kojoj vlada prividan sklad i prijateljstvo koje često dovodi do frustracija i strahova te negativno emotivno obojenih svjetova pojedinaca) i *kolegijalna*. Najčešća klima u školama jeste *kongenijalna*, jer je upravo u takvim školama izražena potreba za pripadnošću te time vlada otpor prema sukobima. U njoj se sukob ne cijeni, jer je prijatnija. Raznolikost se ne cijeni, različita mišljenja se zanemaruju zbog jedinstva i prijateljstva i povjerenja koje će u konačnici biti izgubljeno upravo zato što će robovanje tim ciljevima, i težnja prema jedinstvenim obrascima mišljenja i ponašanja dovesti do ogorčenja i frustracija. Time se stvara velika oporba kvaliteti, bilo u intrapersonalnim ili pak interpersonalnim odnosima, pa i kvaliteti rada škole. Oprečna njoj jeste *kolegijalna* kultura. U njoj se cijene različitosti. Time se postiže i zadovoljenje potreba pojedinca (sloboda, moć, ali i pripadnost). Kolegijalna kultura ne izbjegava konflikte već iz njih crpi ideje, resurse, kreativnost i bogatstvo stajališta koje može podići uspjeh, donijeti produktivnost i pronaći kreativna rješenja (Gossen i Anderson, 1996).

Uloga učitelja u razrješavanju konflikata bilo među pojedincima bilo među skupinama učenika je velika. Učiteljevo ponašanje u takvim situacijama treba i može poslužiti kao uzor drugi-

ma. On konflikte ne treba svojim stavovima gušiti i izbjegavati, negodovati. Naprotiv, treba konflikt prihvatiti kao normalni i sastavni dio života, naročito u razredu čija priroda zadataka zahtijeva vrlo visoku međuljudsku interakciju. Konflikt je problem kao i svaki drugi. Treba ga znati jasno definirati, uložiti u njegovo razrješenje veliki obostrani napor. Vrlo je bitno voditi računa o pravom trenutku razrješenja. Naime, najbolje je pričekati da obje strane problem ne doživljavaju intenzivno emotivno obojeno (Rijavac, 1995). Ponašanje usmjereno na *borbu protiv konflikata znači utopiju*. Ponašanje treba biti usmjereno na što kvalitetnije postupke s konfliktima. Da bi to bilo moguće bitno je poznavati moguće uzroke konflikta. Nije dovoljno pronaći uzroke i rješenje konflikta. Ono što je bitno, i zbog čega se traže uzroci i ulažu naponi u traženju rješenja, jeste *realizacija rješenja*. Pri tome je doista važno voditi brigu o daljnjoj mogućnosti suživota i suradnje sudionika konflikta. Vrlo često se prepoznaje *pet načina rješenja konflikta*. To su: *izbjegavanje, prilagodba, natjecanje, kompromis i suradnja*. Prema ishodišnim situacijama ove načine međusobno možemo grupirati na ishodišni rezultat *pobjednik–gubitnik, gubitnik–gubitnik te pobjednik–pobjednik*. *Izbjegavanjem* postizemo ishodište sa pozicijom *gubitnik–gubitnik*, jer konflikt se izbjegava i dalje ostaje neriješen. Mudro ga je koristiti jedino ako se radi o nevažnim pitanjima. *Prilagodba*, *natjecanje* kao i kompromis rezultirat će ishodištem *pobjednik–gubitnik*. Njihove rezultante su uvijek za nekoga nepoželjne i loše. Njima se produbljuje antagonizam, jača neprijateljstvo, može doći do agresije, ravnodušnosti, skepticizma i destruktivnih oblika ponašanja. *Suradnja* je jedini način rješenja konflikta koje će rezultirati ishodom *pobjednik–pobjednik*. Za postizanje suradnje i učitelj i učenici trebaju biti educirani i motivirani. Bitan je veliki ulog napora sa obje sukobljene strane. Ovoga bi naročito trebali biti svjesni učitelji čija je uloga u rješavanju konflikata, ma koje vrste, iz ma kojih razloga i nebitno između koga, vrlo bitna i često presudna.

Zauzimanjem pozitivnog stava za razrješenje konflikta učitelj čini dobro za uspjeh škole, jer neovisno tko su sudionici sukoba negativan efekt bit će naročito izražen na kvalitetu i uspjeh škole. Drugim riječima, (...) „ishode svih konflikata mogli bismo podijeliti u samo dvije mogućnosti: 'škola gubi' i 'škola dobiva' rješenje konflikta“ (Brajša, 1993: 208). Postupci s konfliktima prema načelu *gubitnik–gubitnik* i *pobjednik–gubitnik* donose velike štete razredu. „Škola počinje raditi s pola kapaciteta, tj. samo s pobjedničkom stranom. Poražena strana sabotira, bojkotira, štrajka, pretvara se u pasivnog promatrača i raduje se neuspjehu «prihvaćenog» rješenja.“ (Brajša, 1993: 208).

*Primjena sile* u postupku razrješenja konflikta, također ima negativno ishodište za školu. „Primjena sile u postupku s konfliktima unutar škole ima negativni učinak kako na one koji primjenjuju silu (obično pretpostavljeni tako i na one na koje je primijenjena sila (obično podređeni). Između njih prestaje komunikacija ili se razvija neiskrena, lažna komunikacija“ (Brajša, 1993: 208). Pri primjeni sile učitelj gubi vrijeme, blokira se odlučivanje, slabi učiteljev utjecaj, dolazi do otuđivanja od učenika. Rezultat takvog postupanja s konfliktima je slabljenje ljudskih potencijala, nekreativnost i pasivnost učenika.

## 5. Stil rukovođenja učitelja

Za učiteljev uspjeh vezan je njegov *stil rukovođenja* učenicima. Opravdanost ovome leži u činjenici objašnjenja prirode voditeljskog posla. U prvom redu to je činjenica da *uspješan učitelj upravlja s učenicima*, ne učenicima. Iz ove činjenice proizlazi, logikom i kauzalnim odnosom, objašnjenje uspjeha. Da bi se upravljalo s učenicima, o kojima ovisi ostvarenje cilja, treba u obzir uzeti činjenice o različitosti učenika, time i različitih motivirajućih faktora i oblika ponašanja. Upravo o uvažavanju tih različitosti te u umijeću pretapanja različitosti, koje pokreću različite potrebe, različite sposobnosti, različita znanja, različiti motivi i različite vrijednosti, u jedinstvo leži tajna uspjeha određenog učitelja. Vođen takvim spoznajama, uspješan učitelj, će odrediti jedinstven stil rukovođenja svakom učeniku.

Određujući dominantnu potrebu svog učenika učitelj će odrediti i svoj stil rukovođenja, iako će stil rukovođenja biti uvjetovan i raznim situacijama. *Uspješnog učitelja ne karakterizira jedan stil rukovođenja*. Naprotiv, stil rukovođenja prilagođava se učenicima kojima se rukovodi što znači da se treba primjenjivati situacijsko rukovođenje sastavljeno od dvije komponente: ponašanje učitelja *usmjereno na zadatak* i ponašanje *usmjereno na odnose s učenicima* (Rijavac, 1995). Upravljanje usmjereno na učenike i zadatak zahtijeva od učitelja da učenicima točno i definirano objasni cilj i opis zadatka, vremenski rok, ali na kraju i povratnu informaciju o kvaliteti urađenog. Naime, takvo upravljanje poznato je i pod nazivima *Upravljanje u minuti* ili *Upravljanje pomoću ciljeva*. Prema ovom konceptu potrebno je jasno definirati ciljeve za svakog učenika, pratiti njihovo ostvarivanje, pomagati kao i priopćiti pohvale i kritike za učinjeno. Pohvale, jednako kao i kritike dio su povratne informacije koje su nužne kao motivacija za poboljšanje u budućnosti te kao smjernice za korekciju i podizanje kvalitete rada u budućnosti (Rijavac, 1995).

Ipak, ovisno o individualnosti, mogu se prepoznati četiri tipa stila vođenja. To su: *direktivno vođenje, vođenje, sudjelovanje i prepuštanje*. *Direktivno vođenje* karakterizira precizno i jasno određenje radnih zadataka i radnih situacija za nesigurne ili nemotivirane učenike. Iziskuje čestu kontrolu učenika kao i samostalno donošenje odluka od strane rukovoditelja. *Vođenje* se primjenjuje kod učenika koji se ne ističu stručnošću ili početnicima koji su motivirani i posjeduju sigurnost, samopouzdanje i pokazuju veliko ulaganje truda u svoj rad. Vođenjem se takvim učenicima daju upute za rad uz objašnjenja koristi toga rada za njih. Bitno je izricanje podrške učenicima. Odluke leže na učitelju, ali je bitno da ih učenicima obrazloži. *Sudjelovanje* se primjenjuje u upravljanju učenicima koji su stručni, znaju raditi svoje zadatke, ali im nedostaje samopouzdanja ili pak motiviranosti. Takve učenike nije potrebno upućivati o načinu rada, ali im je podrška jako bitna. S njima je nužan razgovor s ciljem otklanjanja straha od neuspjeha. Njihovo samopouzdanje može povećati uključivanje u donošenje odluka. *Prepuštanje* je stil rukovođenja primjeren učenicima koji znaju i žele raditi svoje zadatke. Potrebno je dodijeljeni im zadatak prepustiti da realiziraju na svoj način. Povremeno je potreban nadzor. Donošenje i povodjenje odluka iz djelokruga zadatka treba prepustiti njima. U ova četiri stila utkane su obje komponente ponašanja voditelja. Udio pojedine komponente u pojedinom stilu ovisi ne samo o ulozi i osobnosti učitelja, već u velikom dijelu o učenicima koje se vodi, o njihovim sposobnostima i motivaciji (Rijavac 1995).

## 6. Motivacija za rad

*Pitanje motivacije odnosi se na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje.* Ona odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine. Motivacija je traganje za onim što nedostaje. „Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 557). Da bi škola postigla kvalitetu rada, voditelji odnosno učitelji, trebaju biti svjesni da je motivacija pojedinca presudna za postizanje ciljeva škole. „Oba aspekta imaju važno zajedničko značenje: motivacija je ulaganje napora da se postignu rezultati“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 558). Učitelji vođeni teorijama motivacije dovest će i kvalitetu škole na višu razinu. Prva teorija jeste sadržajna prema kojoj je učiteljeva uloga usmjerena na otkrivanje podjele potreba koje potiču učenikovo ponašanje.

Promatrajući Maslowljevu *hijerarhiju potreba*, Glasserove potrebe i teoriju o svijetu kvalitete dolazimo do spoznaja koje mogu doprinijeti razumijevanju učenikovog ponašanja, motivacije i kvalitetnog rada. Učitelji trebaju, žele li uspješno voditi, poznavati teorije o potrebama i motivaciji i naravno koristiti ih u praksi. Upravo tom praktičnom primjenom stvaraju se kvalitetni preduvjeti i temelji za kvalitetnu i uspješnu školu. Budući da su potrebe svakog pojedinca drugačije, za kvalitetno vođenje bitno je poznavanje svakog učenika jer time se prepoznaju kojoj od potreba, za pojedinog učenika, treba dati prioritet. Često je potrebno, u komunikaciji s učenicima, razumjeti i otkriti koja temeljna potreba nije zadovoljena što često zna biti enigmatičan proces. Naime, učenici često daju nejasne i krivo utemeljene iskaze o problemu koji iza sebe krije nedostatak potpuno drugačije potrebe od one koju vide kao problem.

Za uspješnu motivaciju, osim poznavanja teorije o potrebama potrebno je poznavanje teorije o mentalnim modelima. Mentalni modeli su pojam subjektivnog karaktera, emocionalno su obojeni i imaju osobnu konotaciju. Svaki pojedinac, što genetski, što kulturološki, što odgojem stvara svoje mentalne modele i predodžbe o pojmovima i pojavama. Za njih veže i svoje vrijednosne sustave te tako stvara svoj subjektivni svijet kvalitete, prema kojem je usmjereno i vođeno ponašanje pojedinca. Učitelji bi trebali biti svjesni utjecaja *mentalnih modela* na ponašanje, osjećaje i motivaciju za rad. Imajući u vidu teoriju kontrole i mentalnih modela možemo zaključiti da (...) „ljudi kvalitetno rade onda kada su njihove potrebe zadovoljene“ (Gossen i Anderson, 1996: 59). Sve ovo navodi da čovjekovo ponašanje nije reakcija na vanjski podražaj već je njegovo ponašanje motivirano iznutra.

Učiteljima od velike važnosti može biti i *teorija motivacije postignuća* prema kojoj je motiv za akciju potpuno intrinzičan. Njezin pokretač je želja za uspjehom i želja da se izbjegne neuspjeh. U osnovi ove teorije krije se prvenstveno, kao motivator za akciju, učenikova procjena vjerojatnosti za uspješno realiziranje zadatka. Procjena je, naravno, vezana sa težinom zadatka. Učenici kod kojih je izražena želja za uspjehom najčešće žele ostvariti i potrebu moći i afilijaciju (težnja za dobrim i prijateljskim odnosima).

## 7. Zaključak

U ovom radu veliku važnost dali smo komunikacijskim sposobnostima učitelja i nastavnika. Uvidjeli smo da se većina zapreka te pojave neželjenih rezultata odgojno-obrazovnog rada svoju osnovu nalazi u needuciranosti učitelja o snazi, moći te učinkovitost poznavanja i primjenjivanja komunikacijskih vještina. Obradili smo i načine motivacije učenika te načine razrješavanja konflikata unutar škole.

Najveći dio svog radnog vremena učitelji provode komunicirajući. Za uspješan učiteljev rad komunikacijske sposobnosti učitelja zauzimaju visoko rangirano mjesto. Moglo bi se utvrditi da je primjena komunikacijskih vještina učitelja proporcionalna veličina koja osigurava uspjeh škole. Naime, u bilo kojoj domeni učitelja komunikacija je ključna. Učitelji trebaju primjenjivati komunikacijska sredstva pri organiziranju, podjeli zaduženja, motivaciji, stilu rukovođenja, rješavanju konflikata, praćenju, davanju povratnih informacija za zadano i učinjeno, pri analizi i korekturi rada, pri davanju smjernica za budući rad.

Prikazavši neke od teorija motivacija bitno je naglasiti da jedna nije oprečna drugoj. Dapače, one se nadopunjuju i prožimaju prvenstveno uvjetovane individualnošću i osobnošću učitelja te različitim situacijama. Kombiniranjem i pravilnim odabirom primjene pojedinih teorija učitelj će stvoriti ciljeve i funkcije motivacijskog sustava koji će biti bitan preduvjet kvaliteti i radnom uspjehu škole. Drugim riječima, u školu će privući i zadržati najkvalitetnije učenike, poticati će kvalitetan rad, postizati će visoke standarde uspjeha, poticati će kreativnost, poboljšanje, promjene i unapređenje učenja, osigurati će identifikaciju osobnih interesa i ciljeva s školom i pobuditi će interes za stalnim razvojem i uspjehom škole.

## LITERATURA

- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Brajša, P. (1993). *Menažerska komunikologija: razgovor, problemi i konflikti u poduzeću*. Varaždin: DRIP – društvo za razvoj informacijske pismenosti.
- Brajša, P. (1994). *Pedagoška komunikologija, razgovor, problemi i konflikti u školi*. Zagreb: Školske novine.
- Bratanić, M. (2002). *Paradoks odgoja. Studije i eseji*. Zagreb: Hrvatsko sveučilišna naklada.
- CES-program (2005-2006). *Priručnik za obuku školskih menadžment timova u „Demokratskom školskom menadžmentu“, Treći dio: Razvoj osoblja, komunikacija, finansiranje i demokratija u školi*. Tuzla: Pedagoški zavod.
- Dryden, G., Vos, J. (2001). *Revolucija u učenju*. Zagreb: Educa.
- Glaser, W. (1990). *Kvalitetna škola*. Zagreb: Educa.
- Glaser, W. (1993). *Nastavnik u kvalitetnoj školi*. Zagreb: Educa.
- Gossen, D., Anderson, J. (1996). *Stvaranje uvjeta za kvalitetne škole*. Zagreb: Alineja.
- Morin, E. (1999). *Odgoj za budućnost*. Zagreb: Educa.
- Rijavac, M. (1995). *Uspješan menadžer: svakodnevne metode upravljanja*. Zagreb, MEP Consult.



**Marko Mijatović, M. Sc.**  
**Gordana Marić-Antićević, B. A.**

## **COMMUNICATION IN SCHOOL**

### *Summary*

In the modern world, we often encounter the idea that good communication guarantees success. It is proved that professional people who communicate well with their customers accurately and comprehensively, skillfully identify problems. Good communication skills allow qualified personnel to collect comprehensive, relevant and accurate information about client's problems. Such people are better at recognising emotional discomfort in the client through nonverbal signs. They have clients who are satisfied with the service provided, who are less anxious about their problems and accept and follow advice and recommendations received, respecting what is agreed.

Communication is a dynamic and complex process in which people send and receive verbal and non-verbal messages to others recognising that this must happen in a way others can understand them. It is a process of sharing thoughts, feelings and messages, especially the process of transferring between people, which must necessarily take place whenever there is interaction. The goal of communication is to convey a message of meaning and understanding is achieved through: detection, establishing relationships, helping, persuasion and entertainment.

*Key words:* communication, types of communication, communication skills, conflict resolution, leadership teachers' management style, the motivation to work.