

**ISTRAŽIVANJE INTERNIH KOMUNIKACIJA U OBRAZOVNIM USTANOVAMA**  
**INTERNAL COMMUNICATION RESEARCH IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS**Dragana Vesić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT**

**Kratak sadržaj** – U okviru rada izvršeno je istraživanje internih komunikacija u osnovnoj školi. Kroz teorijski osvrt izdvojeni su sistemi komuniciranja koji prate poslovanje u svakoj fazi. Dato je značenje pojma komunikacija, definisani su različiti uticaji na procese komuniciranja, kao i problemi koji mogu nastati u poslovnom komuniciranju. Istraživački deo rada bazira se na kreiranom upitniku i sprovedenom istraživanju o stavovima zaposlenih, dok je na osnovu rezultata istraživanja predložen niz mera unapređenja po uzoru na primere dobre prakse.

**Ključne reči:** komunikacija, interne komunikacije, osnovna škola.

**Abstract** – In this paper the research of internal communication is done in elementary school. From theoretical point focus is on systems of communication in every phase of business communication. There is the definition of the word communication, different impacts on the process of communication and the problems that may happen in business communication. Research part of the paper is focused on the questionnaire about the opinion of the staff and the results of the questionnaire give a number of improvement following the example of good practice.

**Keywords:** communication, internal communications, elementary school.

**1. UVOD**

U savremenom dobu konstantno smo izloženi ogromnom broju informacija. Iz ovog razloga javlja se potreba za selekcijom podataka koji su tačni i relevantni za sve učesnike u procesu komuniciranja. Za održivost svake ustanove, kao i uspešnih poslovnih odnosa ključno je obratiti pažnju na potrebe svih zainteresovanih strana. U školskim sistemima ključni deo posla odvija se u direktnom kontaktu profesora i učenika, ali bi bilo nesmotreno zanemariti interne odnose koji utiču na ovu komunikaciju kao i poslovno okruženje koje prati školovanje. Sa sve većim unapređenjem školstva, stvara se prostor za napredak u komunikacionim sistemima ali i za pojavu velikog broja grešaka – kako među zaposlenima, tako i sa roditeljima, učenicima i saradnicima.

**NAPOMENA:**

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila doc. dr Jelena Spajić.

Dobro izvršeno praćenje sistema informacija, tačnosti, brzine i jasnoće znatno utiče na zadovoljstvo svih uključenih.

**2. KOMUNIKACIJA KAO OSNOVA USPEŠNOG SISTEMA****2.1. Definisanje pojmova potrebnih za razumevanje rada**

Kako bi se u ovom radu jasno predstavile mere unapređenja potrebno je pre svega definisati pojam komunikacije. Po definiciji: “Komunikacija je proces razmene činjenica, ideja, mišljenja, i znači da pojedinci ili organizacije dele značenje i razumevanje jedni sa drugima. Drugim rečima, to je prenos i interakcija činjenica, ideja, mišljenja, osećanja i stavova” [1]. Da bi komunikacija bila uspešna, informacija mora biti tačno primljena u smislu sadržaja i značenja koje je pošiljalac nameravao. Na sposobnost razumevanja poruka koje dolaze od drugih utiču [2]:

- Obrazovanje
- Iskustvo
- Lične potrebe

Razmena informacija je od izuzetnog značaja u poslovanju, jer uspeh pojedinca često zavisi od njegove sposobnosti da komunicira - kroz imejllove, sastanke, pozive i poruke.

**2.2. Razlike između podataka ili informacije**

Proces komunikacije zahteva najmanje dve osobe – pošiljaoca i primaoca poruke [3]. Iz razloga uključenosti više osoba, potrebno je obratiti pažnju na razliku između podataka i informacija.

**Podatak** je jednostavna neobrađena činjenica koja ima neko značenje. Podaci su nematerijalne prirode; postoje u našim mislima i nemaju značenje unutar ili izvan svog postojanja ili o samom sebi. **Informacija** je rezultat analize i organizacije podataka na način koji pruža novo znanje primaocu. Ona postaje znanje kada je interpretirana, odnosno stavljena u kontekst ili kada joj je dodato značenje. Uspešna komunikacija podrazumeva da je informacija tačno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljalac.

**3. TOK KOMUNIKACIJE**

Svaki tok komunikacije, bilo da se radi o poslovnim ili privatnim odnosima sadrži određene elemente i korake. Posebni elementi komunikacionog procesa uključuju [4]:

- **Sadržaj** koji se šalje (podaci i informacije, mišljenja, osećanja)

- **Kanal komuniciranja** (oblik poruke – način na koji se poruka prenosi)
- **Subjekte** koji učestvuju (ljudi i mašine).

### 3.1. Koraci u procesu komuniciranja

Komunikacija zavisi od brojnih faktora koji međusobno utiču jedan na drugi, stvarajući jedinstvene kontekste u kojima se proces komunikacije odvija. Ako postoje faktori na koje ne možemo uticati, promeniti ih ili ukloniti tokom razmene informacija, možemo prilagoditi svoje ponašanje. Na ovaj način možemo zaobići ili umanjiti njihov negativan uticaj na proces komunikacije [4].

- **Prvi korak – kodiranje**
- **Drugi korak – putovanje**
- **Treći korak – dekodiranje**
- **Četvrti korak – povratna informacija**

### 3.2. Smetnje u procesu komuniciranja

Faktori koji mogu ometati proces komuniciranja uključuju [5]:

- Proces kodiranja – nepravilno kodiranje može dovesti do nesporazuma.
- Spoljašnji faktori kao što su buka i šum.
- Proces dekodiranja – primalac može pogrešno interpretirati poruku.

### 3.3. Poslovna komunikacija

Termin **poslovna komunikacija** se koristi za sve poruke koje šaljemo i primamo za službene potrebe. Poseban značaj u ovom radu dat je integrisanim komunikacijama. To znači da komuniciramo pravu poruku saopšti na pravi način, pravim ljudima, na pravom mestu, u pravom trenutku. Cilj integrisane komunikacije je jasnoća i relevantnost [6].

**Interna komunikacija** omogućava ljudima da funkcionišu kao tim i ostvaruju zajedničke ciljeve. Može biti zvanična ili nezvanična, i može se obavljati licem u lice (uživo ili digitalno) ili pismenim putem.

**Pisana komunikacija** odvija se putem nečega što je primljeno čulom vida.

**Usmena komunikacija** odvija se putem vokalnih i auditivnih sistema osoba koje komuniciraju.

## 4. INTERNE KOMUNIKCIJE

Korporativna komunikacija može biti interna, kada su informacije namenjene zaposlenima i organizaciji, ili eksterna, kada su usmerene na spoljašnju javnost. Problemi mogu nastati u organizacijama sa velikim brojem nivoa i radnika koji ne mogu biti istovremeno informisani.

Glavnu ulogu u ovom domenu često ima i emocionalna inteligencija. Kompetencije koje ona uključuje se često ispoljavaju kroz sam način komuniciranja. Bihevioralna dimenzija komunikativne sposobnosti označava njeno ispoljavanje tokom komunikacije i ogleda se kroz nekoliko ključnih aspekata. Za potrebe ovog poglavlja posmatraćemo ih sa polja interne komunikacije [7]:

Prakse interne komunikacije obuhvataju različite aktivnosti, formalne i neformalne, s ciljem deljenja informacija unutar organizacije. Ove aktivnosti mogu biti

horizontalne, vertikalne ili obostrane i obično ih sprovode svi članovi organizacije.

### 4.1. Odabir timova

U okviru svakog radnog prostora sistem organizuje zadatke, veze, poruke, projektne zadatke, arhivirane poruke i druge resurse potrebne timu. Ovi prostori omogućavaju pretraživanje poruka, zadataka i drugih važnih detalja, čime se olakšava saradnja među članovima tima. Timovi se razlikuju po tome što zahtevaju individualnu i zajedničku odgovornost, razmenu informacija i oslanjanje na grupne diskusije i odlučivanje, čime se postižu bolji rezultati od prostog zbira individualnih učinaka [8].

### 4.2. Odabir medija

Odabir odgovarajućeg medija za prenošenje poruke predstavlja ključnu komunikacijsku veštinu u savremenom poslovanju. Različite vrste medija pružaju specifične prednosti i nedostatke, što zahteva pažljivo razmatranje prilikom donošenja odluka o komunikaciji [9].

- Usmeni mediji
- Pisani mediji
- Vizuelni mediji
- Elektronski mediji

## 5. INFORMACIJE O ŠKOLI

Prvi pomen Titelske škole datira iz 1703. godine kada je osnovana srpska narodna osnovna škola. Od 1935. godine škola nosi ime "Svetozar Miletić" po istoimenom nekadašnjem učeniku škole a kasnije poznatom političaru i advokatu Svetozaru Miletiću. Danas matičnu ustanovu pohađa 280 učenika, a Gornju školu u Titelu još 89. Sveukupan broj učenika zajedno sa izdvojenim odeljenjima u Vilovu, Loku i Gardinovcima je 551. Ukupno 83 osobe vode i učestvuju u radu škole i sektora. Nastavni kadar čini 61 osoba, postoje tri stručna saradnika i direktor. Tehničko osoblje odgovara sekretaru i čini ga 15 zaposlenih. Uprava škole podrazumeva direktora sa dva pomoćnika, i još četiri pomoćnika za odvojena odeljenja u drugim mestima.

### 5.1. Kanali komuniciranja

Škola koristi više kanala digitalne komunikacije kao što su sajt, grupe i instagram. Poseban značaj na sajtu ima podeljena sekcija za nastavnički, učenički i kutak za roditelje, na kojoj se mogu naći sve relevantne informacije, rasporedi časova, obaveštenja, ocene i vesti.

Sekcija "Nastavnički kutak" je sjajan prime uspešne pismene interne komunikacije jer obuhvata sve podatke koje bi mogli da pretražuju zaposleni učitelji i nastavnici. Ova sekcija se blagovremeno osvežava i prvo je mesto za sve bitne informacije, zajedno sa oglasnom tablom u školi.

Od 1989. osnovan je i školski list "LATICE" koji se objavljuje kvartalno i gde se objavljuju rezultati takmičenja, konkursi, dečiji radovi na likovnim, književnim i ostalim takmičenjima.

Škola ima i profile na društvenim mrežama, koje trenutno vode zaposleni i služe da se podele postignuća učenika.

## 6. ISTRAŽIVANJE

U okviru istraživanja biće predstavljene tri celine - demografski podaci, analiza kanala komuniciranja i analiza sveopšteg zadovoljstva interpersonalnih odnosa i samovrednovanja koji su rezultat komunikacije.

Pitanja su grupisana u četiri celine:

1. Demografska pitanja
2. Pitanja koja istražuju nivo zadovoljstva ispitanika
3. Pitanja o dostupnosti informacija
4. Pitanja o međusobnim odnosima u okviru ustanove

### 6.1. Rezultati istraživanja –prvi deo

U anketi je učestvovalo 64 ispitanika, Od toga 54 osobe ženskog i 10 osoba muškog pola. Najveći broj ispitanika u rasponu od 45-54 godine i 40 učesnika je fakultetski obrazovano. Najveći broj ispitanika čini nastavno osoblje - učitelji, nastavnici i profesori. sa radnim iskustvom od 5 do 10 godina.

Najveći broj zaposlenih 49.6% ili 30 ispitanika smatra da interna komunikacija potpuno utiče na kvalitet radnog mesta i skoro polovina ispitanika 48.4% smatra da interna komunikacija potpuno utiče na njihovo donošenje dobrih odluka i organizacije. Po odgovorima možemo uočiti da je veliki stepen veoma zadovoljan (50% ili 32 ispitanika) uticajem interne komunikacije na ličnu produktivnost.

### 6.2. Rezultati istraživanja –drugi deo

Drugi deo istraživanja sastoji se iz devet pitanja, od kojih je šest obrazovano u formi Likertove skale. Uglavnom se koristi sledeća lestvica, koja se nalazi i u ovom radu:

- 5 - u potpunosti se slažem
- 4 - delimično se slažem
- 3 - nemam mišljenje
- 2 - delimično se ne slažem
- 1 – uopšte se ne slažem

Najveći broj ispitanika - njih 81.3% informacije traži usmeno od svojih kolega. Kao i u prethodnom odgovoru, najveći broj ispitanika ceni usmenu komunikaciju te tako skoro polovina (47.2%) preferira poziv kao izvor informacija. Preko 50% ispitanika ocenilo je visoko brzinu i tačnost informacija koje dobijaju od saradnika. Ipak, visokom ocenom obeležili su i količinu informacija što znači da su nekada preopterećeni viškom koji im nije uvek potreban. Najveći broj ispitanika (28.1%) vrednuje **tačnost informacija** kao najznačajniju stavku.

### 6.3. Rezultati istraživanja –treći deo

Većina ispitanika oseća visok nivo zadovoljstva međuljudskim odnosima u kolektivu. 43.8% ocenjuje najvišom ocenom – pet. Skoro jednak broj ispitanika odgovorio je da kolege nisu ni previše ni premalo spremne ni da daju, a ni da prime kritiku. Najveći broj ispitanika odgovorio je da su nadređeni informisani (51.6%) ili veoma informisani (15.6%) o problemima na radnom mestu.

Visok stepen zadovoljstva radnim sastancima gotovo da se očekuje nakon prethodnih rezultata. Kako je 59.4%

zaposlenih zadovoljno, a 6.3% vrlo zadovoljno, možemo uočiti da je ½ kolektiva međusobno usklađena u svim odgovorima. Od preostale polovine, postoji polovina indiferentnih odgovora na pitanja, ali i nekoliko pojedinaca koji imaju izazov sa mnogim istraženim poljima. Kako bismo u ovom istraživanju dobili primenljive savete, na kraju je postavljeno i pitanje: **Kako biste Vi unapredili internu komunikaciju u Vašoj školi? Šta bi Vam olakšalo procese i svakodnevni rad?**

Zaposleni su imali mogućnost da odgovore iz svog iskustva i da daju drugu percepciju ukoliko nešto nije obuhvaćeno istraživanjem

## 7. MERE UNAPREĐENJA

Na osnovu odgovora ispitanika, kao i na osnovu analize stanja u školi i ličnog iskustva u radnom okruženju moguće je steći sliku o trenutnom nivou interne komunikacije, njenim problemima i izazovima. S druge strane, sjajno je uočiti visok stepen prepoznavanja, saradnje i razumevanja koji mogu poslužiti kao osnova za dalje unapređenje. Na osnovu ankete i teorijskog osvrtu predložene su sledeće mere unapređenja:

1. Unapređenje nastavničkog kutka i kreiranje SMS automatizacije
2. Kreiranje Dana otvorenih vrata sa stručnim osobljem i nadređenim
3. Mesečne obuke i treninzi
4. Bolja organizacija sastanaka zaposlenih

### 7.1. Kako unaprediti nastavnički kutak?

Predlog za izmenu sekcije nastavnički kutak mogao da se izmeni povećanjem stepena interakcije. Nastavno osoblje bi moglo da postavlja pitanja i daje komentare onlajn, kao i da postoji sekcija današnje vesti u okviru koje će sve informacije bitne za školu biti postavljene i ažurirane. Takođe, ukoliko su zaposleni realizovali određeni projekat, u okviru ove sekcije mogu se čuvati primeri dobre prakse, naučni radovi i istraživanja vezana za projekat kao i mnogo drugih aktivnosti koje se realizuju.

Opciono u okviru škole može da se kreira i platforma poput FTN - SOVE, Ellaba ili neki od sistema za upravljanje projektima.

### 7.2. Organizacija Dana otvorenih vrata

Dan otvorenih vrata je inicijativa koja ima za cilj unapređenje komunikacije i jačanje veza između zaposlenih i rukovodstva škole. Ovaj događaj pruža priliku za direktnu razmenu informacija, davanje povratnih informacija, postavljanje pitanja i razmatranje problema sa stručnim osobljem i nadređenima.

### 7.3. Mesečne obuke i treninzi

Teme za mesečne obuke imaju za cilj da unaprede profesionalne veštine nastavnika, poboljšaju kvalitet nastave i omoguće efikasniju komunikaciju i saradnju među zaposlenima. Kroz kontinuirani profesionalni razvoj, škola može stvoriti stimulatívno okruženje za učenje koje podstiče inovativnost i angažovanost svih učesnika u obrazovnom procesu.

#### 7.4. Organizacija sastanaka zaposlenih

Kvalitetan sastanak karakteriše konstruktivna i pripremljena diskusija. Učesnici treba da budu koncentrisani, jasni i sažeti, izbegavajući nepotrebna ponavljanja. Kultura komunikacije i elokventnost govornika doprinose efektivnosti sastanka i omogućavaju rukovodiocima da procene sposobnosti pojedinaca za dalju podelu zadataka i napredovanje. Produktivnost zaposlenih bi u velikoj meri unapredili i jutarnji sastanci po uzoru na agilne timove koji mogu da traju kao kratak briefing od 15 minuta, gde se svi članovi zajedno informišu o dnevnim izazovima koje su imali prethodni dan, planovima za dan pred njima kao i aktivnostima u kojima mogu da podrže jedni druge. Tako se može ojačati timski duh, ali i podržati razvoj pojedinaca.

#### 8. ZAKLJUČAK

Sve veći broj korisnika u mnogim oblastima teži onlajn komunikaciji i digitalizaciji procesa. Ipak, posmatrajući odgovore ispitanika u ovoj ustanovi možemo zapaziti da je veliki broj ocenio usmenu, ličnu komunikaciju kao onu najvredniju i najrelevantniju. Iako je veliki broj zaposlenih zadovoljan mnogim faktorima uticaja, zanimljivo je primetiti da postoje pojedinci koji ustanovu percipiraju potpuno drugačije. Mere za unapređenje kreirane su na osnovu istraživanja navedenog u radu, ali i na osnovu saradnje sa školom i njenim timovima. Potrebno je kontinuirano unapređivati poslovanje i u narednom periodu, a zatim pratiti promene i uticaje procesa na zaposlene i obratno.

#### 9. LITERATURA

- [1] Check, J., Schutt, K., R., (2011). "Research Methods in Education", State University, Ohio
- [2] Ornblo, J., Sneppen, C., Würtz, P. F. (2008). "Experience-Based Communication". Germany: Springer Berlin Heidelberg.
- [3] Banković, M., "POSLOVNE KOMUNIKACIJE". (skripta). Kragujevac, 2013.
- [4] Kapor-Stanulović, N., Vrgović, P., (2013). "Komunikologija za menadžere", Fakultet Tehničkih Nauka, Novi Sad
- [5] Čović, L., B., (2008). "Osnove komunikologije". Aperion, Banja Luka
- [6] Krstić, A., (2009.) "Razvoj i značaj koncepta integrisane marketinške komunikacije", Univerzitet u Nišu
- [7] Vuković, M., Urošević, S., Mladenović, Radosavljević, I., (2021). "Savremeno poslovno komuniciranje sa stanovišta menadžmenta", Univerzitet u Beogradu
- [8] Katzenbach, J., Smith, D. K. (2009). "The Discipline of Teams". United States: Harvard Business Review Press.
- [9] Lalić, D., Vlastelica, T., (2019) "Korporativne komunikacije za primer", FTN.

#### Kratka biografija:



**Dragana Vesić** rođena je u Novom Sadu 1996. god. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerski menadžment odbranila je 2024.god.  
kontakt: d.vesic96@gmail.com