

## Vrijednosti odgojno-obrazovnih djelatnika u organizacijskoj kulturi odgojno-obrazovne ustanove

Ružica Tokić Zec\*

rtokic@foozos.hr

<https://orcid.org/0000-0002-4743-0636>

<https://doi.org/10.31192/np.20.1.8>

UDK: 37-057.4:17.022.1

005.73:37-057.4

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno: 3. svibnja 2021.

Prihvaćeno: 15. srpnja 2021.

*Vrijednosti su usmjeravajuća načela koja se usvajaju primarnom socijalizacijom u ranom djetinjstvu unutar obitelji. Teorijska rasprava o odgoju i obrazovanju uključuje promišljanja o ljudskim vrijednostima, kulturi društva kao i o organizacijskoj kulturi ustanova u kojima se odvija odgoj i obrazovanje. Odgojno-obrazovni djelatnici koji izravno rade s djecom, učenicima i studentima utječu na oblikovanje njihovih vrijednosti te sukreiraju kulturu ustanove. Cilj istraživanja bio je utvrditi: vrijednosne tipove i kategorije viših vrijednosti (vlastito odricanje, vlastiti probitak, otvorenost za promjene, zadržavanje tradicionalnih vrijednosti) odgojno-obrazovnih djelatnika; razlike u vrijednosnim tipovima i kategorijama viših vrijednosti s obzirom na demografske karakteristike te korelaciju kategorija viših vrijednosti i dimenzija organizacijske kulture. U istraživanju je sudjelovalo 715 ispitanika. Rezultati su pokazali da se odgojno-obrazovni djelatnici razlikuju u vrijednosnim tipovima, ali dijele iste više vrijednosti. Žene i muškarci razlikuju se u procjeni viših vrijednosti, mlađi odgojno-obrazovni djelatnici važnijom procjenjuju otvorenost za promjene od starijih kolega te postoji pozitivna korelacija dimenzija organizacijske kulture i kategorija viših vrijednosti.*

\* Dr. sc. Ružica Tokić Zec, poslijedoktorandica, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti, Cara Hadrijana 10, HR-31000 Osijek.

<sup>1</sup> Ministarstvo znanosti i obrazovanja radnicima u odgojno-obrazovnim ustanovama smatra i radnike na visokim učilištima (<https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/djelatnost-odgoja-i-obrazovanja/radnici-u-odgojno-obrazovnim-ustanovama/142>), Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije pod programima formalnog odgoja i obrazovanja navodi visokoškolske programe (<https://mzo.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Obrazovanje/Strategija%20obrazovanja,%20znanosti%20i%20tehnologije.pdf>), stoga se u ovome radu koristi naziv odgojno-obrazovni djelatnici i za sveučilišne nastavnike.

Ključne riječi: *odgojitelji, organizacijska kultura, sveučilišni nastavnici, učitelji, vrijednosti.*

## Uvod<sup>2</sup>

Vrijednosti su društveno utemeljene, prenose se primarno odgojem, ali i obrazovanjem kao socijalni i moralni poredak.<sup>3</sup> Bez vrijednosnih kriterija čovjek bi izgubio sposobnosti ljudskog vrjednovanja, nestao bi osjećaj ljudskosti i ljudskoga dostojanstva, nestala bi čovječnost kao primarno ljudsko određenje.<sup>4</sup> Vrijednosti su usmjeravajuća načela koja se primarno usvajaju u obiteljskom okruženju u odnosu s primarnim odgajateljima, roditeljima. Odgoj je, stoga, »vrijednosna kategorija u kojoj se usvajaju i odgojne vrijednosti«. <sup>5</sup> Odgojno-obrazovni sustav promiče vrijednosti koje su proklamirane u službenim dokumentima poput *Nacionalnog okvirnog kurikulumu za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje* koji izdvaja četiri temeljne vrijednosti (znanje, solidarnost, identitet, odgovornost)<sup>6</sup> te *Okvira nacionalnog kurikulumu* koji uz navedene vrijednosti dodaje i integritet, poštivanje, zdravlje i poduzetnost,<sup>7</sup> a odnose se na rani i predškolski odgoj i obrazovanje te osnovno i srednjoškolsko obrazovanje. S druge pak strane, vrijednosti se usvajaju, pa i mijenjaju u odgojno-obrazovnom sustavu putem svakodnevne interakcije djece i odgojitelja, učenika i učitelja, studenata i sveučilišnih nastavnika, a svaki od njih unosi svoju implicitnu pedagogiju u suodnos. Upravo se u tom suodnosu iskazuje prava slika vrijednosti koje (su)kreiraju organizacijsku kulturu odgojno-obrazovne ustanove.

<sup>2</sup> Dijelovi ovoga rada nastali su na temelju doktorske disertacije dr. sc. Ružice Tokić Zec pod nazivom *Procjene odgojitelja, učitelja i sveučilišnih nastavnika o organizacijskoj kulturi odgojno-obrazovne ustanove* obranjene na Filozofskom fakultetu u Osijeku u siječnju 2021. godine.

<sup>3</sup> Usp. R. JUKIĆ, Moralne vrijednosti kao osnova odgoja, *Nova prisutnost*, 11 (2013) 2, 401-417.

<sup>4</sup> Usp. A. VUKASOVIĆ, Odgojna preobrazba u teleologijskom i aksiologijskom ozračju, *Odgojne znanosti*, 12 (2010) 1, 97-117.

<sup>5</sup> Vukasović, *Odgojna preobrazba...*, 100.

<sup>6</sup> Usp. MINISTARSTVO ZNANOSTI, OBRAZOVANJA I ŠPORTA, Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje, [http://mzos.hr/datoteke/Nacionalni\\_okvirni\\_kurikulum.pdf](http://mzos.hr/datoteke/Nacionalni_okvirni_kurikulum.pdf) (18.04.2021).

<sup>7</sup> Usp. CJELOVITA KURIKULARNA REFORMA, Okvir nacionalnog kurikulumu (18.02.2016), <http://www.kurikulum.hr/wp-content/uploads/2016/02/ONK-18.2-POPODNE-2.pdf> (16.07.2021).

## 1. Vrijednosne orijentacije i kategorije viših vrijednosti

Shalom Schwartz je na temelju istraživanja Milтона Rokeacha razvio teoriju o osnovnim ljudskim vrijednostima koja je jedna od najčešće korištenih transkulturnih teorija.<sup>8</sup> Schwartz je postavio *teoriju univerzalnih sadržaja i strukture vrijednosti* 1992. godine dokazujući postojanje sustava povezanih motivacijskih tipova vrijednosti koji je omogućio potpunije proučavanje vrijednosnih sustava kao cjeline.<sup>9</sup> Schwartz svrstava 19 vrijednosnih tipova u četiri kategorije viših vrijednosti,<sup>10</sup> a motivacija ima važnu ulogu u izboru tipa vrijednosti, odnosno ukazuje je li osoba intrinzično ili ekstrinzično motivirana.<sup>11</sup> Vrijednosti odgojno-obrazovnih djelatnika dio su implicitne pedagogije, no boravkom i radom u ustanovi usvajaju se vrijednosti koje dominiraju u njoj.<sup>12</sup>

Vrijednosti su dio organizacijske kulture koja se razvija u skladu s pripadajućom nacionalnom kulturom, odnosno kulturom društva.<sup>13</sup> Svaka odgojno-obrazovna ustanova djeluje unutar određenog društva te je potrebno minimalno odobravanje društva da bi ustanova uspješno funkcionirala. Stoga se organizacijska kultura razvija u skladu s vrijednostima i kulturom društva.<sup>14</sup> Odgojno-obrazovne ustanove, kao društva u malom, razvijaju kulturu u skladu s vrijednostima onih koji u njima borave. Iako vrijednosti odgojno-obrazovnih djelatnika proizlaze iz implicitne pedagogije svakoga od njih, Schwartz<sup>15</sup> navodi da na razini društva postoji konsenzus te kod odgojno-obrazovnih djelatnika prevladavaju vrijednosni tipovi: dobrohotnost, nezavisnost i univerzalizam, za-

<sup>8</sup> Usp. A. C. GIMENEZ, L. G. TAMAJON, Analysis of the third-order structuring of Shalom Schwartz's theory of basic human values, *Heliyon*, 5 (2019) 1-7.

<sup>9</sup> Usp. I. FERİĆ, Univerzalnost sadržaja i strukture vrijednosti: podaci iz Hrvatske, *Društvena istraživanja*, 16 (2007) 1-2, 3-26.

<sup>10</sup> Vrijednosni tipovi razvrstani su u četiri kategorije viših vrijednosti: vlastito odricanje (univerzalizam – priroda, univerzalizam – briga, univerzalizam – tolerancija, dobrohotnost – briga, dobrohotnost – pouzdanost), vlastiti probitak (postignuće, dominacija moći i izvori moći), otvorenost za promjene (nezavisnost misli, nezavisnost djelovanja, poticaj i hedonizam), zadržavanje tradicionalnih odnosa (osobna sigurnost, društvena sigurnost, tradicija, konformizam – pravila, interpersonalni konformizam). Poniznost i imidž nisu navedeni, jer se nalaze na granici dvaju viših vrijednosti.

<sup>11</sup> Usp. E. KAPİĆ, Vrijednosti i vrijednosne orijentacije, *Društvene i humanističke studije*, 5 (2020) 1, 273-290.

<sup>12</sup> Usp. A. PEKO, R. VARGA, D. VICAN, *Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom. Kultura škole*, Zadar, Sveučilište u Zadru, 2006.

<sup>13</sup> Usp. L. SAGIV, S. H. SCHWARTZ, S. ARIELI, Personal Values, National Culture and Organizations: Insights Applying the Schwartz Value Framework, u: N. N. ASHKANASY, C. WILDEROM, M. F. PETERSON (ur.), *The handbook of organizational culture and climate*, Newbury Park, CA, Sage, 2011, 1-43.

<sup>14</sup> Usp. L. SAGIV, S. H. SCHWARTZ, Cultural Values in Organisations. Insights for Europe, *European Journal of International Management*, 1 (2007) 3, 176-190.

<sup>15</sup> Usp. S. H. SCHWARTZ, Robustness and fruitfulness of a theory of universals in individual human values, u: A. TAMAYO, J. PORTO (ur.), *Values and work*, Brasilia, Editora Universidade de Brasilia, 2003, 1-46.

tim slijede sigurnost, konformizam, postignuće i hedonizam dok su na posljednjem mjestu moć, tradicija i poticaj.

## 2. Organizacijska kultura odgojno-obrazovne ustanove

Do 80-ih godina prošloga stoljeća kulturu su istraživali isključivo antropolozi, no u zadnjih nekoliko desetljeća istraživanja kulture u odgojno-obrazovnim ustanovama postaju sve brojnija.<sup>16</sup> Organizacijska kultura se definira kao

»organizacija svakodnevnog rada djelatnika koji su usmjereni zajedničkom cilju koji počiva na zajedničkoj viziji, misiji i vrijednostima ustanove te su motivirani za unaprjeđenje odgojno-obrazovnog procesa i ustanove«. <sup>17</sup>

Premda se u istraživanjima upotrebljavaju i razni drugi modeli organizacijske kulture, u ovome se radu koristi *Okvir konkurentnih vrijednosti* Camerona i Quinna. Navedeni autori definiraju četiri dimenzije organizacijske kulture: *kultura klana, ad hoc kultura, hijerarhijska te tržišna kultura*<sup>18</sup> koje su raspoređene u dvije glavne dimenzije. Jedna dimenzija razlikuje fleksibilnost i dinamičnost od stabilnosti i kontrole, dakle fleksibilnost nasuprot stabilnosti. Druga dimenzija razlikuje orijentaciju prema unutra, integraciju i zajedništvo od vanjske orijentacije, diferencijacije i suparništva, dakle unutarnja nasuprot vanjske orijentacije. *Kulturu klana* određuju fleksibilnost i diskrecija te unutarnji fokus i integracija. U odgojno-obrazovnim ustanovama koje zagovaraju *kulturu klana* vladaju prisni odnosi i prijateljska klima, važna je tradicija i odanost.

*Ad hoc kultura* temelji se na fleksibilnosti i diskreciji, usmjerena je na vanjske procese, a sam termin *ad hoc* označava nešto privremeno i napravljeno za posebnu svrhu.<sup>19</sup> Odgojno-obrazovni djelatnici koji njeguju *ad hoc* kulturu su inovativni i poduzetni, a moć nije centralizirana u rukama ravnatelja/dekana.<sup>20</sup> *Hijerarhijsku kulturu* određuju unutarnji fokus i stabilnost da bi se osigurala učinkovitost organizacije.<sup>21</sup> Odgojno-obrazovni djelatnici pridržavaju se pravila rada, a donošenje odluka u rukama je vodećih. *Tržišnu kulturu* određuju stabilnost i kontrola te vanjski fokus. Odgojno-obrazovnim djelatnicima

<sup>16</sup> Usp. W. G. TIERNEY, M. LANDFORD, Institutional Culture in Higher Education, u: P. Teixeira, J. Shin (ur.), *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions*, Dordrecht, Springer, 2018, 1-9.

<sup>17</sup> R. TOKIĆ ZEC, *Procjene odgojitelja, učitelja i sveučilišnih nastavnika o organizacijskoj kulturi odgojno-obrazovne ustanove*, doktorska disertacija, Osijek, Filozofski fakultet, 2021, 237.

<sup>18</sup> Usp. K. CAMERON, R. QUINN, *Diagnosing and changing organizational culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 2006.

<sup>19</sup> Usp. Cambridge University Press, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/ad-hoc> (01.01.2021).

<sup>20</sup> Usp. Cameron i dr., *Diagnosing and changing...*, 44.

<sup>21</sup> Usp. M. L. LACATUS, Organizational Culture in Contemporary University, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 76 (2013) 421-425.

važne su upisne kvote te projekti i inovacije radi osiguranja konkurentnosti. *Hijerarhijska kultura* je usmjerena unutarnjim procesima, a *tržišna* vanjskim utjecajima. Zbog toga su važne konkurentnost i usmjerenost na rezultat. *Tržišna kultura* nastala je kao alternativa *hijerarhijskoj kulturi* šezdesetih godina prošlog stoljeća.<sup>22</sup>

### 3. Metode istraživanja

#### 3.1. Cilj i hipoteze istraživanja

Cilj istraživanja bio je trostruk: 1. utvrditi prevladavajuće vrijednosne tipove i kategorije viših vrijednosti kod odgojitelja, učitelja razredne nastave i sveučilišnih nastavnika; 2. utvrditi postoje li razlike u vrijednosnim tipovima i kategorijama viših vrijednosti s obzirom na neke demografske karakteristike (podsustav odgoja i obrazovanja, spol i dob ispitanika); 3. provjeriti postoji li korelacija između kategorija viših vrijednosti i dimenzija organizacijske kulture.

U skladu s ciljevima istraživanja postavljene su sljedeće hipoteze:

- a) Odgojitelji, učitelji razredne nastave i sveučilišni nastavnici razlikuju se u procjenama vrijednosnih tipova.
- b) Odgojno-obrazovni djelatnici razlikuju se u procjenama viših vrijednosti s obzirom na spol ispitanika.
- c) Odgojno-obrazovni djelatnici razlikuju se u procjenama viših vrijednosti s obzirom na dob ispitanika.
- d) Odgojitelji, učitelji razredne nastave i sveučilišni nastavnici jednako procjenjuju više vrijednosti.
- e) Kategorije viših vrijednosti su u pozitivnoj korelaciji s dimenzijama organizacijske kulture.

#### 3.2. Sudionici istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo 715 ispitanika (91,6 % ženskog spola) s područja Republike Hrvatske, od toga 311 odgojitelja (43,5 %), 302 učitelja razredne nastave (42,2 %) i 102 sveučilišna nastavnika (14,2 %). Dobne kategorije pravilno su distribuirane, a najviše je ispitanika bilo u dobi između 31 i 40 godina (29,1 %) te između 41 i 50 godina (30,2 %). Korišten je slučajni uzorak.

<sup>22</sup> Usp. Cameron i dr. *Diagnosing and changing...*, 39.

### 3.3. Instrument istraživanja

U istraživanju je korišten PVQ-RR revidirani upitnik o vrijednostima autora Schwartza. Prvi dio upitnika odnosio se na demografske karakteristike (spol, dob, podsustav odgoja i obrazovanja). Drugi dio upitnika sastojao se od 57 opisa osoba (primjerice *Važno mu je da slabi i ranjivi u društvu budu zaštićeni*), a ispitanici su na Likertovoj ljestvici procjene od šest stupnjeva (1 – *uopće mi nije slična*, 2 – *nije mi slična*, 3 – *pomalo mi je slična*, 4 – *donekle mi je slična*, 5 – *slična mi je*, 6 – *vrlo mi je slična*) označavali koliko je opisana osoba slična njima. Ukupno 57 čestica podijeljeno je u 19 vrijednosnih tipova, a vrijednosni su tipovi podijeljeni u četiri kategorije viših vrijednosti: *vlastito odricanje*, *vlastiti probitak*, *otvorenost za promjene* i *zadržavanje tradicionalnih odnosa*. U istraživanju se koristio i OCAI upitnik o organizacijskoj kulturi Camerona i Quinna koji se sastoji od šest dijelova, a svaki dio ima četiri tvrdnje koje mjere dimenziju organizacijske kulture (tržišna, hijerarhijska, klan i *ad hoc* kultura). Ispitanici su na svaku tvrdnju odgovarali brojem od 1 do 5, ovisno o stupnju slaganja (1 – *u potpunosti se ne slažem*, 2 – *ne slažem se*, 3 – *ni se slažem niti se ne slažem*, 4 – *slažem se*, 5 – *u potpunosti se slažem*).

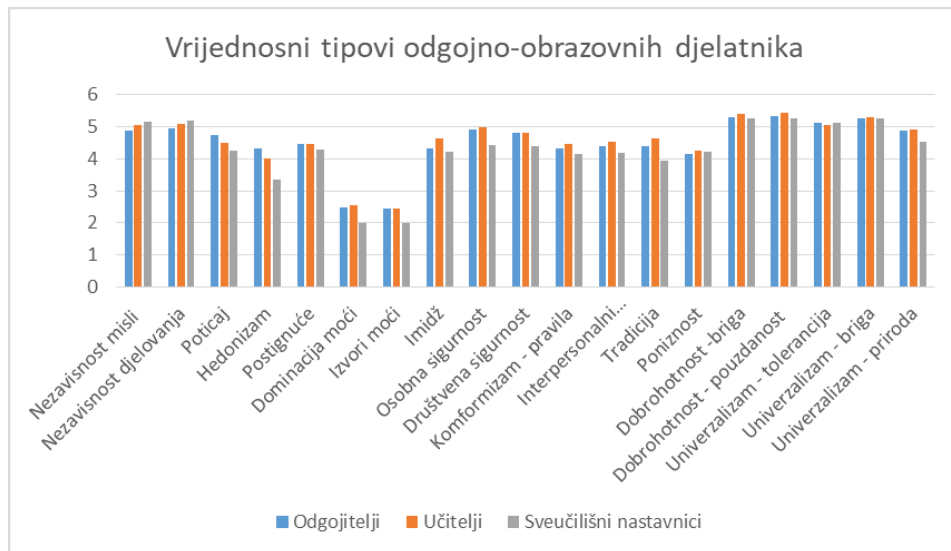
### 3.4. Postupak istraživanja

Istraživanje je provedeno putem online upitnika od listopada 2019. do svibnja 2020. godine. Sudionici su upoznati sa svrhom, ciljem i postupkom istraživanja. Sudionicima istraživanja osigurana je anonimnosti i dobrovoljnost. Ispunjavanje upitnika trajalo je oko 15 minuta. Rezultati su obrađeni statističkim programom SPSS.

## 4. Rezultati istraživanja i rasprava

Rezultati deskriptivne statistike pokazuju da odgojitelji najvišom prosječnom ocjenom procjenjuju vrijednosne tipove *dobrohotnost* (*pouzdanost*  $M = 5,33$  i *briga*  $M = 5,30$ ), zatim *univerzalizam* (*briga*  $M = 5,25$  i *tolerancija*  $M = 5,11$ ). Sljedeća je *nezavisnost djelovanja* ( $M = 4,93$ ) i *osobna sigurnost* ( $M = 4,89$ ) te *nezavisnost misli* ( $M = 4,88$ ). Odgojitelji najnižom ocjenom procjenjuju *dominaciju moći* ( $M = 2,48$ ) i *izvore moći* ( $M = 2,45$ ). Iz grafikona 1 vidljivo je da odgojitelji višim vrjednuju intrinzične vrijednosti poput brige za druge, empatičnosti i otvorenosti u odnosu na ekstrinzične vrijednosti, što se i očekuje od osoba koje rade s najranjivijim skupinama.





Grafikon 1. Raspodjela vrijednosnih tipova prema procjenama odgojitelja, učitelja i sveučilišnih nastavnika

Učitelji razredne nastave na prvo mjesto stavljaju *dobrohotnost (pouzdanost*  $M = 5,43$  i *briga*  $M = 5,41$ ) zatim *univerzalizam – briga* ( $M = 5,30$ ) te *nezavisnost (djelovanja*  $M = 5,08$  i *misli*  $M = 5,05$ ). Najnižom ocjenom učitelji razredne nastave procjenjuju *moć (dominacija moći*  $M = 2,54$  i *izvor moći*  $M = 2,43$ ), kako je i prikazano na grafikonu 1. Rezultati istraživanja pokazuju da učitelji razredne nastave dijele slične vrijednosti kao i odgojitelji.

Sveučilišni nastavnici visoko vrednuju vrijednosne tipove *dobrohotnost (pouzdanost*  $M = 5,25$  i *briga*  $M = 5,25$ ). Sljedeći su vrijednosni tipovi *univerzalizam – briga* ( $M = 5,24$ ), *nezavisnost (djelovanja*  $M = 5,19$  i *misli*  $M = 5,16$ ) i *univerzalizam – tolerancija* ( $M = 5,11$ ). Najnižom ocjenom sveučilišni nastavnici procjenjuju *dominaciju moći* ( $M = 1,99$ ), *izvorce moći* ( $M = 2,00$ ) te *hedonizam* ( $M = 3,36$ ).<sup>23</sup>

Kao najvažnije vrijednosne tipove odgojno-obrazovni djelatnici navode *dobrohotnost, univerzalizam i nezavisnost*, što je u skladu i s drugim istraživanjima.<sup>24</sup> *Dobrohotnost* se odnosi na brigu o rastu i razvoju drugih osoba te spremnost na pomoć. *Dobrohotnost – briga* iskazuje predanost drugima, dok *dobrohotnost – pouzdanost* opisuje odgojno-obrazovnog djelatnika kao vjerdostojnog i pouzdanog. Odgojno-obrazovni djelatnici visoko vrednuju toleranciju, jednakost i socijalnu pravdu, jer su okruženi djecom, učenicima i studentima koji su drukčiji i imaju drukčije potrebe. Nadalje, odgojno-obrazovni

<sup>23</sup> Usp. D. DEBNATH, S. ADHIKARI, C. SAJAL KUMAR, A Probe into the Personal Values of Teachers, *Research Review Journals*, 4 (2019) 9, 6-11.

<sup>24</sup> Usp. M. BEŠLIĆ, U potrazi za europskim vrijednostima, u: I. KLOPOTAN (ur.), *Zbornik radova Međimurskog sveučilišta u Čakovcu*, Međimursko veleučilište u Čakovcu, 2019, 7-12.

djelatnici procjenjuju da su samostalni u izboru vlastitih ciljeva te se oslanjaju na vlastite sposobnosti. Ovime je postignut prvi cilj utvrđivanja prevladavajućih vrijednosnih tipova kod odgojitelja, učitelja razredne nastave i sveučilišnih nastavnika.

U nastavku rada slijedi analiza varijance te *post hoc* test među trima skupinama ispitanika da bi se odgovorilo na drugi postavljeni cilj. U tablici 1 prikazani su samo vrijednosni tipovi kod kojih postoji statistički značajna razlika. Ukupno se procjene vrijednosnih tipova razlikuju između sveučilišnih nastavnika i odgojitelja te sveučilišnih nastavnika i učitelja razredne nastave. U tablici 1 je prikazana statistički značajna razlika među trima odgojno-obrazovnim skupinama. Kod vrijednosnog tipa *nezavisnost misli* uočena je statistički značajna razlika. Od triju skupina, sveučilišni nastavnici taj vrijednosni tip označavaju najvišom ocjenom, a odgojitelji nižom ocjenom od učitelja razredne nastave i sveučilišnih nastavnika. Ovakav rezultat objašnjava se ulogom sveučilišnih nastavnika u poticanju studenata na razvoj osobnog stava i kritičkog mišljenja u visokoškolskoj nastavi.<sup>25</sup> Razvijane vlastitog stava i mišljenja najmanje je zastupljeno u dječjem vrtiću s obzirom na dob djeteta. *Nezavisnost djelovanja* najniže procjenjuju odgojitelji. Sveučilišni nastavnici u svojem radu imaju značajnu autonomiju i slobodu u pogledu kreiranja nastave, rada sa studentima i načina vrednovanja znanja. Samostalno biraju ciljeve svojeg znanstvenog rada, a upravo su znatiželja, sloboda i odabir vlastitih ciljeva odrednice vrijednosnog tipa *nezavisnost djelovanja*.

Postoji statistički značajna razlika u procjeni vrijednosnog tipa *poticaj* među trima skupinama. Odgojitelji značajno više procjenjuju važnost *poticaja* od učitelja razredne nastave i sveučilišnih nastavnika koji *poticaju* daju najnižu ocjenu. Odgojitelji su otvoreniji za promjene i fleksibilniji što je važno u njihovu dinamičnom radu s djecom, koriste se raznim poticajima, izvorima i materijalima u radu. Odgojitelji procjenjuju vrijednosni tip *hedonizam* važnijim od učitelja razredne nastave, a oni pak važnijim od sveučilišnih nastavnika. *Hedonizam* istovremeno odražava dva tipa viših vrijednosti: *otvorenost za promjene* i *vlastiti probitak* te podrazumijeva želju za afektivnim uzbuđenjem, igrom i zabavom. Dječji je vrtić mjesto odrastanja i igre u kojem odgojitelji stvaraju opuštenu atmosferu humora i zabave, a zajednički smijeh promiče prijateljstvo i suradnju.<sup>26</sup> Stoga odgojitelji stvaraju ozračje topline, zabave i ugodnog osjećaja za sve.

Učitelji razredne nastave procjenjuju *dominaciju moći* višom od sveučilišnih nastavnika. *Izvore moći* odgojitelji i učitelji razredne nastave procjenjuju važnijim od sveučilišnih nastavnika, što znači da su materijalna dobit i ugled

<sup>25</sup> Usp. A. NIKČEVIĆ MILKOVIĆ, Aktivno učenje na visokoškolskoj razini, *Život i škola*, 50 (2004) 12, 47-54.

<sup>26</sup> Usp. V. MLINAREVIĆ, Vrtićko okruženje usmjereno na dijete, *Život i škola*, 11 (2004) 1, 112-118.



u društvu manje važni za sveučilišne nastavnike u odnosu na odgojitelje i učitelje. Razlog tomu može biti što sveučilišni nastavnici već imaju ugled i materijalno su sigurniji. Valja naglasiti da svi odgojno-obrazovni djelatnici pridaju vrlo malu važnost navedenim dvama vrijednosnim tipovima. *Moć* motivira pojedinca da radi u interesu skupine te opravdava hijerarhiju društvenih odnosa, no može i narušiti društvene odnose podčinjavajući druge<sup>27</sup> čega ne bi trebalo biti u odgojno-obrazovnom sustavu.

Učitelji razredne nastave važnijim procjenjuju *interpersonalni konformizam* od sveučilišnih nastavnika. To znači da se učitelji razredne nastave suzdržavaju od postupaka koji bi mogli uznemiriti drugu osobu, posebice učenike koji tek započinju školovanje, što čini velike promjene u njihovu životu. Najveću važnost *tradicipiji* pridaju učitelji razredne nastave, a najmanju sveučilišni nastavnici. U Hrvatskoj prevladava tradicionalna škola s naglaskom na znanje i frontalnu nastavu,<sup>28</sup> uz očuvanje tradicipije i tradicipijskih vrijednosti. *Univerzalizam – priroda* za sveučilišne je nastavnike manje važna u odnosu na odgojitelje i učitelje razredne nastave. U dječjem vrtiću i osnovnoj školi radi se na temama koje uključuju zaštitu okoliša i brigu o planetu, što doprinosi važnosti te vrijednosti kod odgojitelja i učitelja razredne nastave. Za vrijednosne tipove: *postignuće, konformizam – pravila, poniznost, dobrohotnost – briga, dobrohotnost – pouzdanost, univerzalizam – tolerancija i univerzalizam – briga* nije utvrđena statistički značajna razlika među ispitanicima. Rezultati istraživanja pokazuju da je prva hipoteza (*Odgojitelji, učitelji razredne nastave i sveučilišni nastavnici razlikuju se u procjenama vrijednosnih tipova*) potvrđena.

Schwartz kategorizira 19 vrijednosnih tipova u četiri kategorije viših vrijednosti (*vlastito odricanje, vlastiti probitak, otvorenost za promjene i zadržavanje tradicionalnih odnosa*). Rezultati t-testa pokazuju statistički značajnu razliku u procjeni *vlastitog odricanja i zadržavanja tradicionalnih odnosa* među spolovima. Odgojno-obrazovnim djelatnicama važnije je *vlastito odricanje i zadržavanje tradicionalnih odnosa* u odnosu na muške kolege (tablica 2). Dobiveni rezultati mogu se objasniti različitim društvenim ulogama žene i muškarca. *Vlastito odricanje* kod žena je izraženo tijekom cijeloga života kroz skrb za obitelj, ali i tijekom trudnoće i podizanja djece kada žene stavljaju u drugi plan svoje želje i potrebe.

Orijentacija i motivi žene odražavaju se i na njezin vrijednosni sustav te će ona težiti *univerzalizmu* (viša vrijednost *vlastitog odricanja*), *konformizmu* i

<sup>27</sup> Usp. S. H. SCHWARTZ, An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (2012) 1, 1-20; J. PAVIČIĆ VUKIČEVIĆ, *Kurikulumsko oblikovanje europskih vrijednosti u obveznom obrazovanju*, doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, 2018.

<sup>28</sup> Usp. V. BULJUBAŠIĆ-KUZMNOVIĆ, J. KRETIĆ MAJER, Vrednovanje i samovrednovanje u funkciji istraživanja i unapređivanja kvalitete škole, *Pedagogijska istraživanja*, 5 (2008) 2, 139-151.

Tablica 1. Analiza varijance za vrijednosne tipove među odgojno-obrazovnim djelatnicima

Vrijednosni tip	Odgojno-obrazovni djelatnici	N	M	SD	F
nezavisnost misli	odgojitelji	311	4,88	0,74	7,216*
	učitelji	302	5,05	0,72	
	sveučilišni nastavnici	102	5,16	0,76	
nezavisnost djelovanja	odgojitelji	311	4,93	0,76	5,878*
	učitelji	302	5,08	0,74	
	sveučilišni nastavnici	102	5,19	0,82	
poticaj	odgojitelji	311	4,74	0,79	15,254*
	učitelji	302	4,50	0,88	
	sveučilišni nastavnici	102	4,24	0,86	
hedonizam	odgojitelji	311	4,31	0,95	31,186*
	učitelji	302	4,01	1,14	
	sveučilišni nastavnici	102	3,36	1,12	
dominacija moći	odgojitelji	311	2,48	1,04	11,499*
	učitelji	302	2,54	1,10	
	sveučilišni nastavnici	102	1,99	0,78	
izvori moći	odgojitelji	311	2,45	1,04	7,598*
	učitelji	302	2,43	1,14	
	sveučilišni nastavnici	102	2,00	0,91	
imidž	odgojitelji	311	4,33	0,96	9,576*
	učitelji	302	4,62	1,05	
	sveučilišni nastavnici	102	4,21	1,00	
osobna sigurnost	odgojitelji	311	4,89	0,80	16,650*
	učitelji	302	4,98	0,86	
	sveučilišni nastavnici	102	4,42	1,01	
društvena sigurnost	odgojitelji	311	4,79	0,94	8,670*
	učitelji	302	4,82	0,96	
	sveučilišni nastavnici	102	4,37	1,17	
interpersonalni konformizam	odgojitelji	311	4,40	0,92	4,730*
	učitelji	302	4,53	1,01	
	sveučilišni nastavnici	102	4,19	1,05	
tradicija	odgojitelji	311	4,39	1,13	14,656*
	učitelji	302	4,64	1,13	
	sveučilišni nastavnici	102	3,92	1,45	
	učitelji	302	5,04	0,75	
	sveučilišni nastavnici	102	5,11	0,75	
univerzalizam – priroda	odgojitelji	311	4,86	0,97	5,763*
	učitelji	302	4,90	0,92	
	sveučilišni nastavnici	102	4,53	1,07	

\*p &lt; 0,05

*sigurnosti* (viša vrijednost *zadržavanja tradicionalnih odnosa*),<sup>29</sup> što potvrđuju rezultati ovoga istraživanja. Rezultati istraživanja vrijednosti i spolnih razlika potvrđuju da žene ocjenjuju *sigurnost, dobrohotnost i univerzalizam* značajnijim od muškaraca,<sup>30</sup> što je u skladu s rezultatima ovoga istraživanja. Druga hipoteza (*Odgojno-obrazovni djelatnici razlikuju se u procjenama viših vrijednosti s obzirom na spol ispitanika*) je potvrđena.

Tablica 2. T-test za više vrijednosti s obzirom na spol ispitanika

Kategorije viših vrijednosti	Spol	N	M	SD	t <sub>(713)</sub>
vlastito odricanje	M	60	4,94	0,58	- 3,453*
	Ž	655	5,20	0,55	- 3,297
vlastiti probitak	M	60	3,17	0,78	0,882
	Ž	655	3,07	0,79	0,889
otvorenost za promjene	M	60	4,54	0,53	- 1,616
	Ž	655	4,67	0,62	- 1,856
zadržavanje tradicionalnih odnosa	M	60	4,37	0,83	- 2,090*
	Ž	655	4,58	0,73	- 1,877

\*p < 0,01

Tablica 3 prikazuje odnos viših vrijednosti s dobi ispitanika. Rezultati analize varijance pokazuju statistički značajnu razliku za tri od četiri više vrijednosti (*vlastito odricanje, vlastiti probitak i otvorenost za promjene*). Za *vlastito odricanje* postoji statistički značajna razlika između dobnih skupina od 31 do 40 godina i 51 i više godina. Mlađi odgojno-obrazovni djelatnici *vlastito odricanje* smatraju važnijim od starijih kolega. Rezultati *post hoc* testa pokazuju statistički značajnu razliku između dobnih kategorija od 20 do 30 i od 41 do 50 godina te od 20 do 30 i 51 i više godina za višu vrijednost *vlastiti probitak*. Mlađi odgojno-obrazovni djelatnici (od 20 do 30 godina) važnijim procjenjuju *vlastiti probitak* od starijih djelatnika u dobi od 41 i više godina. Najmlađi odgojno-obrazovni djelatnici (20 do 30 godina) važnijom procjenjuju *otvorenost za promjene* od starijih kolega (tablica 3).

Mlađe osobe u stabilnim i bogatim državama prednost daju *hedonizmu i stimulaciji*, odnosno *vlastitom probitku* kao višoj vrijednosti i *univerzalizmu*, odnosno *vlastitom odricanju* kao višoj vrijednosti, a manje *sigurnosti, tradicionalizmu i konformizmu* koje označavaju *zadržavanje tradicionalnih odnosa* kao više vrijednosti.<sup>31</sup> Starije osobe značajniju važnost pridaju *sigurnosti, konformizmu, tradiciji i dobrohotnosti*, a manju *moći, postignuću, poticaju i nezavisnosti*. Mlađi važnijim smatraju *vlastito odricanje i otvorenost za promje-*

<sup>29</sup> Usp. Pavičić Vukičević, *Kurikulumsko oblikovanje europskih vrijednosti...*, 210.

<sup>30</sup> Usp. M. MARUŠIĆ-JABLANOVIĆ, Value priorities of future preschool and class teachers in Serbia in terms of the Schwartz refined value theory, *Psihologija*, 51 (2017) 2, 143-161.

<sup>31</sup> Usp. Pavičić Vukičević, *Kurikulumsko oblikovanje europskih vrijednosti...*, 210.

ne, a stariji *zadržavanje tradicionalnih odnosa*.<sup>32</sup> Rezultati ovoga istraživanja također potvrđuju da mlađi odgojno-obrazovni djelatnici više vrednuju *vlastito odricanje* i *otvorenost za promjene* od starijih kolega. Hipoteza 3 (*Odgojno-obrazovni djelatnici razlikuju se u procjenama viših vrijednosti s obzirom na dob ispitanika*) je potvrđena.

Tablica 3. Analiza varijance za više vrijednosti s obzirom na dob ispitanika

Više vrijednosti	Dobne skupine	N	M	SD	F
Vlastito odricanje	20 – 30	97	5,26	0,54	2,958*
	31 – 40	208	5,10	0,54	
	41 – 50	216	5,17	0,59	
	51 i više	194	5,24	0,52	
Vlastiti probitak	20 – 30	97	3,28	0,70	3,776**
	31 – 40	208	3,14	0,79	
	41 – 50	216	3,00	0,82	
	51 i više	194	3,01	0,77	
Otvorenost za promjene	20 – 30	97	4,89	0,62	6,201***
	31 – 40	208	4,67	0,58	
	41 – 50	216	4,58	0,64	
	51 i više	194	4,63	0,59	
Zadržavanje tradicionalnih odnosa	20 – 30	197	4,67	0,65	2,425
	31 – 40	194	4,48	0,75	
	41 – 50	194	4,52	0,78	
	51 i više	194	4,63	0,70	

\*p < 0,05, \*\*p < 0,01, \*\*\*p < 0,001

U ukupnom uzorku ispitanika (N = 715) dominira *vlastito odricanje*, zatim slijede *otvorenost za promjene*, *zadržavanje tradicionalnih vrijednosti* te *vlastiti probitak* (tablica 4). Odgojno-obrazovni djelatnici svoju profesiju vide kao poziv, intrinzično su motivirani te spremni pomoći što je vidljivo kroz vlastito odricanje. Nedavni događaji u zemlji i u svijetu, poput pandemije korona virusa i potresa, ukazuju na važnost fleksibilnosti u radu. Odgojitelji su pripremali virtualne priredbe i čitanje priča, učitelji su koristili razredne alate u nastavi na daljinu, kao i Školu na Trećem. Sveučilišni nastavnici prešli su na online ili hibridni način nastave. Sve to je zahtijevalo otvorenost i prilagodljivost novim uvjetima života i rada. Rezultati istraživanja<sup>33</sup> pokazuju da učitelji najvažnijim smatraju *vlastito odricanje*, zatim *otvorenost za promjene*, *zadržavanje tradi-*

<sup>32</sup> Usp. I. FERİĆ, *Provjera stabilnosti vrijednosnih sustava: ispitivanje utjecaja konteksta na hijerarhiju i strukturu vrijednosti*, doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, 2006.

<sup>33</sup> Usp. D. BARNI, C. RUSSO, F. DANIONI, Teachers' Values as Predictors of Classroom Management Styles. A Relative Weight Analysis, *Frontiers in Psychology*, 9 (2018) 1-5.

*cionalnih vrijednosti te vlastiti probitak.* Rezultati istraživanja<sup>34</sup> provedenog među studentima budućim učiteljima pokazuju da je najvažnije *vlastito odricanje* i *otvorenost za promjene*, dok su manje važni *zadržavanje tradicionalnih odnosa* i *vlastiti probitak*. Rezultati navedenih istraživanja u skladu su s rezultatima ovoga istraživanja. Hipoteza 4 (*Odgojitelji, učitelji razredne nastave i sveučilišni nastavnici jednako procjenjuju više vrijednosti*) je potvrđena.

Tablica 4. Kategorije viših vrijednosti za ukupan uzorak (N = 715)

Više vrijednosti	N	M	SD
vlastito odricanje	715	5,18	0,55
otvorenost za promjene	715	4,66	0,61
zadržavanje tradicionalnih odnosa	715	4,56	0,74
vlastiti probitak	715	3,08	0,79

U ukupnom uzorku ispitanika (N = 715) Pearsonov test korelacije ukazuje na povezanost kulture klana i *vlastitog odricanja* kao dviju komplementarnih kategorija, odnosno u odgojno-obrazovnim ustanovama u kojima se njeguje obiteljska i prijateljska atmosfera vidljiva je briga, pouzdanost, dobronamjernost i tolerancija. *Ad hoc* kultura povezana je s *otvorenošću za promjene* te potiče odgojno-obrazovne djelatnike na nezavisnost misli i djelovanja, odnosno samostalnost u radu i donošenju odluka. U odgojno-obrazovnoj ustanovi koja njeguje *hijerarhijsku kulturu* dominantne su vrijednosti sigurnosti, tradicije, konformizma i pravila. *Tržišna kultura* statistički je povezana s *vlastitim probitkom* te ju karakterizira postignuće, moć i individualni napredak (tablica 5). Peta hipoteza (*Kategorije viših vrijednosti su u pozitivnoj korelaciji s dimenzijama organizacijske kulture*) koja proizlazi iz trećeg cilja istraživanja je potvrđena. Ovime se zaključuje da su vrijednosti okosnica organizacijske kulture, što pokazuju i drugi autori.<sup>35</sup>

Tablica 5. Korelacije viših vrijednosti i dimenzija organizacijske kulture (N = 715)

	Vlastito odricanje	Vlastiti probitak	Otvorenost za promjene	Zadržavanje tradicionalnih odnosa
Kultura klana	0,121**			
<i>Ad hoc</i> kultura			0,085*	
Tržišna kultura		0,106**		
Hijerarhijska kultura				0,265**

\*p < 0,05 \*\*p < 0,01

<sup>34</sup> Usp. A. S. SARACALOĞLU, C. S. GERÇEKER, S. ALADAĞ, The Relationship between the Values of Primary School and Music Teacher Candidates and Their Cheating Attitudes, *Journal of Education and Learning*, 7 (2018) 1, 281-298.

<sup>35</sup> Usp. L. VUJIČIĆ, Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojno-obrazovne prakse, *Pedagogijska istraživanja*, 5 (2008) 1, 7-21; J. B. PORTO, M. C. FERREIRA, A Scale of Organizational Values Framed on Schwartz's Theory of Cultural Values, *Psicologia. Teoria e Pesquisa*, 32 (2016) 1-10.

## Zaključak

Odgojno-obrazovna ustanova društvo je u malome stoga je, osim obrazovne, od značaja i odgojna funkcija. Vrijednosti koje se promiču, odnosi među djelatnicima, prema djeci, učenicima i studentima, način funkcioniranja ustanove, odnosno organizacijska kultura usmjerava djelatnike u aktivnom doprinosu poslu, ustanovi i društvu u cjelini. Organizacijska kultura važna je sastavnica uspješnosti odgojno-obrazovne ustanove, a vrijednosti odgojno-obrazovnih djelatnika iskazuju se u organizacijskoj kulturi ustanove.

Rezultati istraživanja pokazuju da su odgojno-obrazovni djelatnici intrinzično motivirani, jer kao najvažniju višu vrijednost navode *vlastito odricanje*. Vrijednosti odgojno-obrazovnih djelatnika u skladu su s poslom koji obavljaju. Odgoj i obrazovanje proces je koji zahtijeva vrijeme, razumijevanje i brigu. Rad u odgojno-obrazovnim ustanovama izazovan je, jer svaka nova generacija ima svoje posebnosti. To je u isto vrijeme i iscrpljujući i nagrađujući posao jer motivirati, proširiti vidike, vratiti na pravi put jednako je važno kao i poučiti novim znanjima i vještinama. Važno je istaknuti odgojnu komponentu i na fakultetima, jer svojim profesionalnim radom u nastavi i izvan nje, sveučilišni nastavnici odgajaju nove generacije profesionalaca.

Kada se vrijednosti promatraju kao dio odgoja i obrazovanja, važno je pitati se – sada i u budućnosti: kakve bi vrijednosti trebali zagovarati čelnici odgojno-obrazovnih ustanova i donositelji odluka da bi osigurali pošteno i pravедno okruženje? Vrijednosti se često (ne)svjesno iskazuju stoga je nužno prepoznati i osvijestiti vrijednosti odgojno-obrazovnih djelatnika kao modela ponašanja u koje se ugledaju učenici i studenti, budući zaposlenici i donositelji odluka putem pedagoških radionica, edukacija, ali i provođenjem introspekcije. Djeci i mladima potrebno je pružiti primjere dobrog ponašanja i stvoriti kulturu prihvaćanja i zajedničkog rasta. Istraživanje je provedeno s hrvatskim odgojno-obrazovnim djelatnicima, a organizacijska kultura i vrijednosti ustanove uvjetovane su nacionalnom kulturom, stoga se rezultati mogu primijeniti samo za Republiku Hrvatsku, što čini ograničenja istraživanja. Glavna prednost istraživanja je to što do sada nisu provedena istraživanja u trima podsustavima odgoja i obrazovanja pri istraživanju organizacijske kulture i vrijednosti odgojno-obrazovnih djelatnika. Također, rezultati istraživanja pridonose obrazovnom menadžmentu kao novoj pedagojskoj disciplini.



Ružica Tokić Zec\*

*Values of Educational Workers in the Organizational Culture of Educational Institutions*

Summary

Values are guiding principles adopted by primary socialization in early childhood within the family. Theoretical discussion on education includes reflections on human values, the culture of society as well as the organizational culture of the institutions in which education takes place. Educational workers working directly with children, pupils and students influence the shaping of their values and create the culture of the institution. The aim of the research was to determine: value types and categories of higher values (self-transcendence, self-enhancement, openness to change, conservation) of educational workers; differences in value types and categories of higher values with regard to demographic characteristics and the correlation of categories of higher values and dimensions of organizational culture. Total of 715 respondents participated in the research. The results showed that educators differ in value types but share the same higher values. Women and men differ in their assessment of higher values, younger educators assess openness to change more importantly than older colleagues, and there is a positive correlation between the dimensions of organizational culture and higher value categories.

*Key words: organizational culture, preschool teachers, primary school teachers, university professors, values.*

(na eng. prev. Ružica Tokić Zec)

---

\* Ružica Tokić Zec, PhD, postdoctoral researcher, J. J. Strossmayer University of Osijek, Faculty of Education; Address: Cara Hadrijana 10, HR-31000 Osijek, Croatia; E-mail: rtokic@foozos.hr.