

Stručni rad

Primjena konceptata transakcijske analize u odgojno - obrazovnom sustavu: stilovi vođenja, komunikacija i odnosi

Ana Šamarija

Centar za odgoj i obrazovanje Tomislav Špoljar, Varaždin

Sažetak

Učinkovita komunikacija ključna je za kvalitetno funkcioniranje školskog okruženja. Primjena Transakcijske analize (TA), psihoterapijskog pravca koji je razvio Eric Berne, pomaže dionicima odgojno-obrazovnog procesa u dubljem razumijevanju vlastitih obrazaca ponašanja i međuljudskih odnosa. Ovaj rad istražuje povezanost i međusobni utjecaj TA i psihoterapijske pedagogije, s posebnim osvrtom na rad Vedrane Gruden, te analizira kako ovi koncepti doprinose unaprjeđenju organizacijske klime u školama. Kroz prizmu ego stanja, transakcija i psiholoških igara, rad prikazuje ulogu stručnog suradnika pedagoga kao medijatora koji koristi TA alate za osnaživanje učitelja, učenika i roditelja. Cilj je ukazati na važnost edukacije zaposlenika u smjeru emocionalne pismenosti radi stvaranja podržavajuće i produktivne školske zajednice.

Ključne riječi: obrazovanje, transakcijska analiza, psihoterapijska pedagogija, komunikacija, organizacijski razvoj.

1. Uvod

U suvremenom obrazovnom sustavu, škola prestaje biti samo institucija za prijenos informacija i postaje složen društveni sustav u kojem su kvaliteta odnosa i emocionalna sigurnost temelj učenja. Svakodnevni izazovi u komunikaciji, sukobi interesa i visoka razina stresa zahtijevaju od stručnih djelatnika više od pedagoškog znanja – zahtijevaju dubinsko razumijevanje ljudske psihodinamike. Također je potrebno ulagati trud, vrijeme i sredstva u osobni rast i razvoj kako bi sa samopouzdanjem izgradili svoj profesionalni identitet učitelja, pedagoga, ravnatelja.

Transakcijska analiza (TA) nudi pristupačan, ali moćan teorijski okvir za razumijevanje onoga što se događa "ispod površine" u zbornicama i učionicama. Kao edukant TA pod supervizijom, uviđam da primjena ovih koncepata omogućuje odmak od reaktivnog ponašanja prema svjesnom, "odraslom" vođenju procesa. Povezivanjem TA s postavkama psihoterapijske pedagogije, otvara se prostor za humanistički pristup u kojem svaki sudionik dobiva priliku za autentičan razvoj.

2. Osnovni koncepti i filozofske postavke transakcijske analize

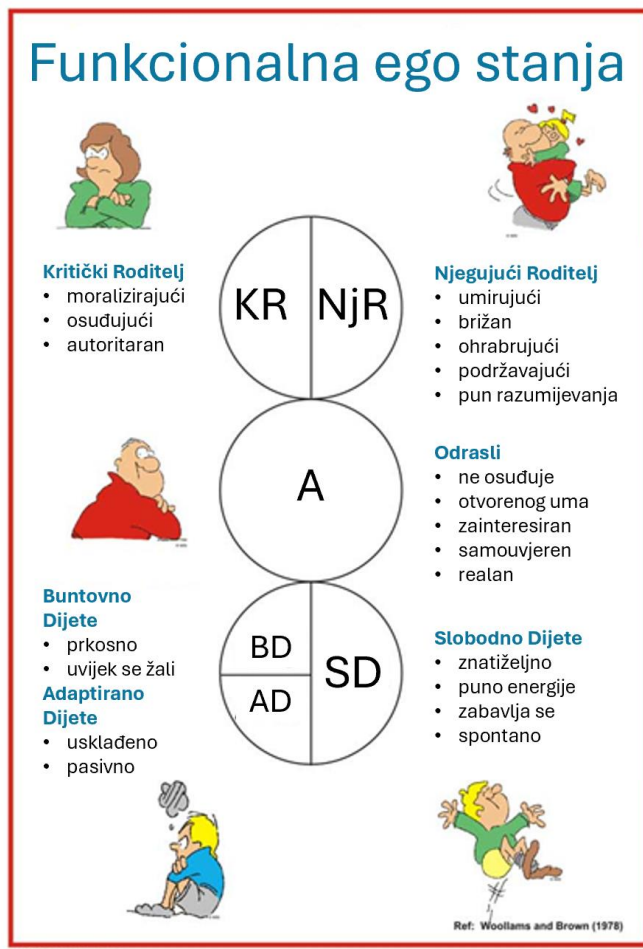
Temeljna filozofska postavka TA je "**Ljudi su OK**". U školskom kontekstu to znači da, iako ponašanje učenika ili kolege može biti neprihvatljivo, njihova bazična vrijednost kao ljudskih bića ostaje neupitna. Ovakav stav izravno korelira s pedagoškim optimizmom nužnim za rad u odgoju. [5]

2.1 Ego stanja

Transakcijska analiza temelji se na ideji da svaki pojedinac funkcionira kroz tri ego stanja: **Roditelj, Odrasli i Dijete**. Ova stanja nisu apstraktni pojmovi, već stvarni sustavi misli, osjećaja i ponašanja:

- **Ego stanje Roditelj:** Sadrži usvojene norme i stavove autoritarnih figura. U školi se manifestira kroz zaštitničko (Njegujući roditelj) ili kritičko i usmjeravajuće ponašanje (Kritički roditelj).
- **Ego stanje Odrasli:** Predstavlja racionalni dio nas koji obrađuje informacije ovdje i sada. To je ključno stanje za objektivno donošenje odluka i vođenje pedagoških razgovora.

- **Ego stanje Dijete:** Izvor je kreativnosti i emocija, ali i adaptiranih obrazaca pokoravanja ili bunta koji su nastali u ranom djetinjstvu. [1]



Slika 1. Funkcionalni model Ego stanja

(preuzeto: <https://budisvoj.eu/organizacijska-ta/> Datum: 12.1.2026.)

Primjena funkcionalnog modela ego stanja u radnom okruženju često otkriva da je komunikacija unutar timova često tek refleksija nesvjesnih psiholoških uloga. Kada menadžer zauzme poziciju **Kritičkog Roditelja**, on implicitno nameće dinamiku u kojoj članovi tima odgovaraju iz stanja **Adaptiranog Djeteta**, što rezultira pasivnošću ili otporom. Ključ transformacije ovakvih obrazaca leži u svjesnom jačanju ego stanja **Odraslog**. [1] Komunikacija temeljena na objektivnosti i razmjeni informacija, umjesto na demonstraciji moći, jedini je put prema istinski konstruktivnom i rješenjima usmjerenom kolektivu.

2.2. Životni scenarij ili skript

Životni scenarij ili *skript* je nesvjesni životni plan koji kreiramo u ranom djetinjstvu pod utjecajem obitelji i okoline. Većina naših temeljnih odluka o tome tko smo i što zaslužujemo donesena je do sedme godine života pod utjecajem obitelji i okoline. [8] Iako u odrasloj dobi često nismo svjesni tih obrazaca, oni upravljaju našim izborima i odnosima. Cilj transakcijske analize je osvijestiti taj 'stari program' te nam pružiti slobodu da donesemo nove, autonomne odluke koje odgovaraju našoj sadašnjoj stvarnosti.

2.3. Transakcije

TA se bavi **transakcijama** između dvije ili više osoba. Transakcija je osnovna jedinica društvene komunikacije. Sretnu li se dvoje ili više ljudi jedan će od njih prije ili kasnije progovoriti ili pokazati bilo kakav znak primjećivanja prisutnosti ostalih. To se naziva transakcijski podražaj, a druga će osoba na neki način odgovoriti na podražaj, što se zove transakcijski odgovor. [1]

Svaki čovjek ima potrebu biti primijećen, a u Transakcijskoj analizi tu pažnju nazivamo **potvrdama (stroukovima)**. [1] One su naša „psihološka hrana“ – ako ne dobivamo pozitivnu pažnju (osmijeh, pohvalu), radije ćemo tražiti negativnu (vik, kritiku) nego nikakvu, jer je najteže biti ignoriran. Kada ignoriramo nečije osjećaje ili sposobnosti, radimo **otpisivanje (discount)**, što narušava odnose. Uz potrebu za pažnjom, imamo i urođenu glad za strukturom; izostanak organiziranog vremena izaziva anksioznost, pa vrijeme ispunjavamo aktivnostima – od rutinskih rituala do duboke bliskosti – kako bismo svom životu dali smisao i osigurali potrebne potvrde.

3. Integracija psihoterapijske pedagogije u praksu

3.1. Transakcijska analiza – psihoterapijski pravac

Dr. Eric Berne postavio je temelje utjecajne psihoterapijske teorije transakcijske analize, a prekretnica se dogodila 1958. godine objavom rada "Transactional Analysis: A New and Effective Method of Group Therapy". Slijedi opis modela koje je uspostavio i na taj je način približio ljudima da bolje razumiju sebe i druge.

Model ego-stanja: Berne je revolucionirao psihoterapiju uvođenjem koncepta Roditelj-Odrasli-Dijete, čime je složene ljudske interakcije učinio razumljivima i primjenjivima u svakodnevnom životu. Iako je TA utemeljena 1958., širu svjetsku popularnost stekla je 1964. godine objavom njegove knjige "Koju igru igraš?" (*Games People Play*), koja je postala bestseller i približila psihologiju masama. [1]

Rad Erica Bernea ostavio je dubok trag jer je psihologiju premjestio iz zatvorenih ordinacija i učinio je dostupnom svakome. Njegov rad utjecao je na modernu psihoterapiju i svakodnevnu komunikaciju na tri ključna načina:

1. Pojednostavljenje jezika (Demokratizacija psihologije)

Berne je namjerno odbacio složeni akademski žargon onog vremena. Umjesto kompliciranih psihoanalitičkih termina, uveo je svakodnevne riječi koje svatko razumije: "Roditelj, Odrasli i Dijete" umjesto Freudovih konceptata Id, Ego i Superego. "Igre" za ponavljajuće obrasce ponašanja. "Strokes" (priznanja) za osnovnu ljudsku potrebu za pažnjom. Ovim je omogućio klijentima da postanu ravnopravni partneri u terapiji jer su napokon razumjeli o čemu terapeut govori.

2. Fokus na interakciju (Analiza transakcija)

Dok su se drugi bavili isključivo onim što se događa unutar osobe, Berne se fokusirao na ono što se događa između dvoje ljudi.

Svaki razgovor nazvao je transakcijom.

Pojednostavio je rješavanje sukoba: ako se dvoje ljudi svađa, TA nudi jasan model kako prepoznati iz kojeg stanja govore (npr. Kritički Roditelj napada Buntovno Dijete) i kako svjesno prijeći u stanje Odraslog za rješavanje problema.

3. Koncept "Ja sam O.K. – Ti si O.K."

Berne je postavio temelje humanističkog pristupa u kojem se vjeruje da su ljudi u svojoj srži dobri i sposobni za promjenu. Taj je stav drastično pojednostavio cilj terapije: cilj nije samo "izliječiti bolest", već osnažiti osobu da preuzme odgovornost za svoj životni skript (životni plan koji smo nesvjesno napisali u djetinjstvu) i počne donositi nove, zrelije odluke. [5]

Danas se njegov rad primjenjuje ne samo u psihoterapiji, već i u obrazovanju, menadžmentu i poslovnoj komunikaciji jer nudi najjednostavniji alat za razumijevanje ljudskih odnosa.

3.2. Psihoterapijska pedagogija

U domaćoj stručnoj literaturi, autorica Vedrana Gruden u svojem radu "*Dijete, škola, roditelj*" postavlja temelje psihoterapijske pedagogije. Ona ističe da učitelj i pedagog ne smiju biti samo "tehničari nastave", već osobe koje svojom zrelošću iscjeljujuće djeluju na razvoj djeteta. [4]

Poveznica s TA je vidljiva: Gruden naglašava da učitelj koji poznaje sebe može prepoznati djetetove potrebe iza njegovog problematičnog ponašanja. Ako pedagog koristi TA alate, on može pomoći učitelju da razumije kako njegove vlastite "unutarnje poruke" utječu na rad u razredu. Psihoterapijska pedagogija zagovara integraciju emocija u obrazovni proces, što TA omogućuje kroz osvještavanje transakcija. Kada roditelj, učitelj i dijete komuniciraju iz pozicije uzajamnog poštovanja (OK-OK), smanjuje se potreba za obrambenim mehanizmima, a energija se preusmjerava na učenje.

Škola kao organizacija često pati od krutih hijerarhijskih struktura koje potiču komunikaciju iz ego stanja Kritičkog roditelja ili Adaptiranog djeteta. Primjena **organizacijske TA** omogućuje prelazak na model suradničkog vođenja.

3.2.1. Psihološke igre u trokutu: Učitelj – Roditelj – Učenik

Jedan od ključnih doprinosa TA razumijevanju školskih sukoba je **Karpmanov dramski trokut** (uloge Spasitelja, Progonitelja i Žrtve). U školskoj praksi često vidimo roditelja koji napada (Progonitelj), učitelja koji se osjeća bespomoćno (Žrtva) i pedagoga koji pokušava sve riješiti umjesto njih (Spasitelj). Prepoznavanje ovih igara prvi je korak prema njihovom zaustavljanju. Psihoterapijska pedagogija, kako navodi Gruden, uči nas da "izlazak iz igre" zahtijeva povratak u ego stanje Odrasli, gdje se odgovornost dijeli na adekvatan način. [4]



Slika 2. Karpmanov dramski trokut (preuzeto s : <https://joyfullifebybranka.hr/zivotne-igre-karpmanov-trokut/> Datum 13.1.2026.)

3.2.2. Važnost "struokova" (priznanja) za organizacijsku klimu

Svaki dionik u školi ima potrebu za priznanjem (engl. *stroke*). Gruden naglašava da dijete koje ne dobiva pozitivnu pažnju (pohvalu), namjerno izaziva negativnu pažnju (kritiku) jer je to biološka potreba za opstankom. [3] U dobro organiziranoj školi, sustav je postavljen tako da se daju pozitivni uvjetni stroukovi za rad i trud, ali i bezuvjetni stroukovi kojima se poručuje kolegama i učenicima da su prihvaćeni kao osobe, ljudska bića. To stvara klimu povjerenja i smanjuje profesionalno sagorijevanje.

4. Uloga pedagoga kroz koncepte TA i psihoterapijske pedagogije

U ulozi stručnog suradnika pedagoga i edukanta TA pod supervizijom, moguće je koristiti ovakav pristup te ga je nužno uvesti kroz organizacijsku TA za modernizaciju i unaprijeđenje uloge pedagoga i cjelokupnog sustava odgoja i obrazovanja. Supervizija, dodatna stručna usavršavanja omogućuju stručnjaku da osvijesti vlastite nedostatno razvijene vještine u radu s učenicima i učiteljima, suradnicima koji imaju teške obiteljske situacije ili u konfliktnim kolektivima. Kada pedagog primjenjuje TA, on postaje medijator koji:

1. Pomaže svim dionicima institucije da prepoznaju svoje skripte (životne scenarije) koji ih koče u radu.
2. Educira učitelje o važnosti postavljanja granica iz pozicije "Njegujućeg roditelja" umjesto "Kritičkog". I pomaže u poučavanju osvještavanja u ulozi Odraslog i ponašanja u skladu sa situacijom koja se u tom trenutku događa.
3. Provodi savjetodavni rad koji nije samo rješavanje simptoma, već dubinska promjena načina komunikacije u trokutu djeteta-škola-roditelj. Psihoedukacija transakcijske analize i njenih temeljnih koncepata može pomoći u osobnom rastu i razvoju učenika, roditelja, učitelja i suradnika.

5. Zaključak

Integracija transakcijske analize u odgojno-obrazovni sustav se može istaknuti kao potreba suvremenog društva i modernog odgoja i obrazovanja. Povezivanjem Berneovih koncepata s psihoterapijskom pedagogijom Vedrane Gruden, dobivamo alat koji omogućuje humanizaciju škole. Škola prestaje biti polje borbe za moć i postaje mjesto autentičnog susreta, poučavanja i učenja prema modelu Odraslog koji je u svojoj ulozi učitelja dosljedan, zadovoljan i kreativan. Dosljedna primjena TA načina razmišljanja potiče razvoj autonomnih ličnosti – kako kod učenika, tako i kod odraslih koji ih vode.

6. Popis literature

- [1.] Berne, E. (1964). *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*. Grove Press.
- [2.] Budi svoj <https://budisvoj.eu/organizacijska-ta/> (12.1.2026.)
- [3.] Gruden, V. (1994). *Dijete, škola, roditelj: psihoterapijska pedagogija*. Zagreb: Medicinska naklada.
- [4.] Gruden, V., Gruden, V. ml. (1994). *Psihoterapijska pedagogija*. Zagreb: Medicinska naklada.
- [5.] Harris, T. A. (1990). *Ja sam O.K., ti si O.K.* Zagreb: Mladost
- [6.] Joy Full of Life by Branka: <https://joyfullifebybranka.hr/zivotne-igre-karpmanov-trokut/>(13.1.2026.)
- [7.] Udruga transakcijske analize Zagreb (UTA). URL: www.uta.hr (14. 1. 2026.)
- [8.] Stewart, I., Joines, V. (2012). *Suvremena transakcijska analiza*. Psihopolis institut.