Stručni rad

Kolegijalnost kao temelj održivog razvoja škole

Dario Malogorski, Tehnička škola Bjelovar
Ornela Malogorski, Komercijalna i trgovačka škola Bjelovar

"Okupljanje je početak.
Držati se zajedno je napredak.
Zajednički rad je uspjeh."
Henry Ford

Sažetak

Rad analizira zbornicu kao mjesto profesionalne podrške koja sprječava izgaranje nastavnika. Primjeri iz dviju bjelovarskih škola potvrđuju njezinu važnost za održivi razvoj škole.

Ključne riječi: podrška, profesionalno sagorijevanje, školska kultura, zbornica

1. Uvod

Već sama etimologija riječi zbornica – koja korijen vuče od praslavenskoga pojma za zbor i sabiranje, „mjesto gdje se zbori“ – upućuje na mjesto okupljanja, vijećanja i zajedničkog djelovanja. Zanimljivo je i povijesno značenje prema kojem je zbornica označavala hram, učilište ili mjesto okupljanja (poput sinagoge), što savršeno odgovara njezinoj današnjoj ulozi žarišta učenja i zajedništva [6].

Jerome Bruner [1] u svom djelu Kultura obrazovanja ističe da škola nije samo mjesto usvajanja formalnih znanja i vještina, već primarno kulturna sredina u kojoj se kroz interakciju, razmjenu iskustava i dijalog stvaraju zajednička značenja. Bruner naglašava kako se učenje ne odvija u vakuumu, već unutar kulturne zajednice koja svojim vrijednostima, stavovima i uzajamnom podrškom oblikuje način na koji pojedinci interpretiraju svijet i vlastitu ulogu u njemu. U suvremenoj pedagoškoj teoriji i praksi zbornica se stoga redefinira kao središte razvoja školske kulture, živi organizam škole te primarno kulturno-pedagoški prostor u kojem nastavnici grade zajednička značenja.

U vremenu obilježenom ubrzanim društvenim promjenama, tehnološkom hipertrofijom, sve složenijim administrativnim opterećenjima i rastućim očekivanjima roditelja, nastavnički poziv izložen je silnim pritiscima koji često vode do profesionalne iscrpljenosti i izolacije. Zbog toga redefiniranje zbornice prestaje biti stvar teorijskoga izbora, a postaje goruća egzistencijalna i profesionalna potreba. Kao fizičko i psihološko središte svake odgojno-obrazovne ustanove, zbornica je mjesto na kojem se susreću različite profesionalne sudbine, generacijska iskustva i pedagoške vizije. U njoj se odvija intenzivan društveni život škole: od neformalnih razgovora i dijeljenja svakodnevnih učioničkih anegdota do dubokih stručnih rasprava, zajedničkog planiranja kurikuluma te rješavanja složenih odgojnih i organizacijskih izazova. Kvaliteta međuljudskih odnosa i ozračje koje vlada unutar ovoga prostora izravno se odražavaju na cjelokupnu psihološku klimu ustanove, na unutarnje zadovoljstvo djelatnika, ali posljedično i na uspjeh te postignuća učenika.

Pojam kolegijalnosti, koji čini srce zborničkoga života, stoga nadilazi površnu pristojnost, kurtoazno ophođenje i formalno pozdravljanje u prolazu. Ona predstavlja duboku profesionalnu solidarnost, spremnost na nesebično dijeljenje dobre prakse, pružanje pravovremene emocionalne i instrumentalne podrške te preuzimanje zajedničke odgovornosti za uspjeh cjelokupnoga odgojno-obrazovnog procesa. Razumijevanje zbornice kao sigurnog prostora, poticajnog ekosustava te središta kulturne i profesionalne razmjene ključan je korak u transformaciji škole iz zbirke izoliranih učionica u povezanu i snažnu profesionalnu zajednicu koja daje dublji smisao odgojno-obrazovnom djelovanju. Upravo je ta povezanost temeljni stup održivog razvoja škole, jer dugoročni napredak ustanove nije moguće ostvariti na krilima povremenih reformi, već isključivo kroz sustavno čuvanje dobrobiti i profesionalne otpornosti njezinih djelatnika.

2. Školska kultura: Temelj i kontekst života zbornice

Školska kultura predstavlja složen i duboko ukorijenjen sustav vrijednosti, normi, uvjerenja, tradicija i načina ponašanja koji prožimaju cijelu odgojno-obrazovnu ustanovu te joj daju jedinstveni identitet. Temeljne postavke ovog koncepta definirao je Seymour B. Sarason [12], koji se smatra ocem teorije školske kulture. U svojoj kultnoj knjizi The Culture of the School and the Problem of Change (1971.) prvi je detaljno

objasnio kako nevidljiva pravila i ponašanja unutar škole – svojevrsni „operativni sustav“ – uspješno guše svaku vanjsku reformu ako se sama kultura iz temelja ne promijeni.

Kako u domaćim tako i u inozemnim pedagoškim raspravama ističu autori poput Vlatka Previšića i Milana Matijevića, škola nikada nije samo neutralan prostor za izvođenje nastave, već dinamičan društveni ekosustav u kojem se neprekidno prepliću stavovi i djelovanje svih njezinih dionika. Previšić [11] navodi da se suvremena kultura škole temelji na interkulturalnom dijalogu, uvažavanju različitosti, toleranciji, solidarnosti te novoj didaktici komunikacija i primjerenoj uporabi suvremenih medija, čime škola prestaje biti zatvorena utvrda i postaje otvorena ustanova prijateljski nastrojena prema učeniku. Prema Matijeviću [10], zbornica ne smije biti tek skup pojedinaca, već integrirana profesionalna učeća zajednica koja zagovara napuštanje tradicionalne izoliranosti nastavnika unutar njihova četiri zida u korist timske suradnje i zajedničkog planiranja kurikuluma. Prema njegovu mišljenju, otvorena komunikacija i međusobna podrška u zbornici izravno grade pozitivnu školsku kulturu i klimu, a takvo poticajno okruženje među kolegama ključan je preduvjet za uspješno provođenje suvremene nastave usmjerene na učenika.

U sklopu teorije školske kulture, posebnu pozornost ovoj problematici posvećuje i Ante Kolak [9], koji naglašava da kvalitetna i poticajna školska kultura ne nastaje slučajno, već je rezultat svjesnoga građenja odnosa, unutarnje demokracije, tolerancije i njegovanja profesionalnog dijaloga. Prema Kolaku, ukorjenjivanje ovakvih vrijednosti u svakodnevni život ustanove ključno je za prelazak s birokratske kontrole na stvaranje poticajnog okruženja u kojem se zbornica profilira kao središte stručnog i ljudskog povezivanja.

Kada je riječ o zbornici, upravo međusobna suradnja nastavnika i razvijena kolegijalnost predstavljaju središnji stup na kojem počiva ta kultura. Zbornica se u tom kontekstu profilira kao žarište ili mikrokozmos cjelokupne školske kulture u kojem se kolegijalno povezivanje i timski rad izravno suprotstavljaju zatvorenosti unutar pojedinih predmeta. Način na koji nastavnici komuniciraju, dijele stručna iskustva, surađuju u planiranju kurikuluma ili jedni drugima pružaju profesionalnu i ljudsku potporu izravno se prelijeva na učionice i na cjelokupnu atmosferu koju učenici svakodnevno proživljavaju. Stoga razvoj održive, stvarne kolegijalnosti, temeljen na kritičkoj refleksiji i zajedničkoj emancipaciji, predstavlja ključan preduvjet za transformaciju svake škole iz instrumenta društvene reprodukcije u istinsku zajednicu učenja, točno onako kako je to kroz svoje rane radove o nevidljivim strukturama promjena postavio Sarason.

Govoreći o transformaciji škole iz zatvorene utvrde u poticajan ekosustav, Stjepan Staničić [14] ističe kako je školska kultura presudan faktor koji određuje kvalitetu cjelokupnoga odgojno-obrazovnog procesa. Prema Staničiću, „dobra škola“ počiva na pomno uređenim unutrašnjim odnosima, toleranciji, suradnji i razvijanju osjećaja zajedništva među svim njezinim dionicima, pri čemu zbornica ima ulogu primarnog središta u kojem se ta kultura svakodnevno živi i oblikuje. Autor naglašava da se pozitivna školska kultura ne razvija spontano, već je rezultat svjesnoga rada na uspostavljanju povjerenja, demokratskog dijaloga i kolegijalne solidarnosti, čime se izravno suzbija izoliranost pojedinačnih nastavnika u njihovim učionicama.

3. Definicija i ključne dimenzije kolegijalnosti

Kolegijalnost u odgojno-obrazovnim ustanovama znatno nadilazi administrativnu suradnju ili formalnu ljubaznost među djelatnicima. Prema autorima koji se bave razvojem školske kulture i profesionalnih zajednica učenja (poput Michaela Fullana, Andyja Hargreavesa ili u domaćem kontekstu suvremenih pedagoških istraživanja), kolegijalnost predstavlja temeljni mehanizam kojim škola prelazi iz stanja izoliranosti u stanje povezanog i održivog rasta.

Kao što ističu Michael Fullan i suradnici [3] održiva promjena i duboko učenje nisu rezultat izoliranih napora pojedinaca, već sustavnog građenja profesionalnog kapitala i suradničkih partnerstava unutar kolektiva, čime se škola pretvara u snažnu učeću zajednicu.

Hargreaves i Dawe [5] upozoravaju na razliku između prividne (konstruirane) kolegijalnosti, koja je administrativno nametnuta i površna, te stvarne kolegijalnosti, koja izrasta iz uzajamnog povjerenja, autonomije i autentične potrebe za zajedničkim djelovanjem. Kako bi se ta stvarna kolegijalnost ostvarila u svakodnevnom zborničkom životu, teorija i praksa prepoznaju tri ključne dimenzije:

- Emocionalna podrška: Predstavlja prvu i nužnu liniju psihološke stabilnosti unutar kolektiva. Nastavnički poziv izuzetno je emocionalno iscrpljujući, a ova dimenzija obuhvaća mogućnost da nastavnik pronađe razumijevanje, empatiju i utjehu kod svojih kolega u trenucima profesionalnih ili osobnih kriza. Emocionalna podrška smanjuje osjećaj usamljenosti u razredu i stvara ozračje psihološke sigurnosti.
- Instrumentalna podrška: Očituje se kroz neposrednu, praktičnu pomoć u svakodnevnim radnim zadacima. Ona obuhvaća razmjenu didaktičkih materijala, zajedničku pripremu nastavnih jedinica, tehničku ili organizacijsku pomoć oko projekata te uskakanje i zamjene u nepredviđenim situacijama. Ova dimenzija štedi dragocjeno vrijeme i olakšava operativni teret posla.
- Stručna suradnja (profesionalni dijalog): Predstavlja najviši oblik kolegijalnog povezivanja u kojem se prelazi prag učionice. Uključuje otvorenu razmjenu pedagoških pristupa, zajedničko planiranje kurikuluma, vršnjačko promatranje nastave (peer observation) i duboku refleksiju o vlastitoj praksi. Kroz stručnu suradnju kolege jedni drugima postaju mentori i istraživači vlastite prakse, čime se direktno unaprjeđuje kvaliteta poučavanja.

Valja naglasiti da razvoj ovih dimenzija kolegijalnosti zahtijeva više od dobre volje pojedinaca; on traži svjesno osmišljavanje organizacijskih uvjeta unutar škole. Kako ističu autori koji se bave profesionalnim razvojem nastavnika, prava kolegijalnost ne može cvjetati u okruženju u kojem su nastavnici izolirani iza zatvorenih vrata svojih učionica, već iziskuje stvaranje institucionalnog vremena i prostora za zajednički rad, refleksiju i razmjenu iskustava. Kroz takvu suradnju nastavnici prestaju biti pasivni primatelji odluka, već postaju aktivni suvlasnici školske klime.

Tipologija školske kulture pokazuje da ravnoteža ovih triju dimenzija transformira zbornicu iz prostora pasivnog odmora u aktivnu profesionalnu zajednicu učenja, koja posljedično uspješno štiti djelatnike od sindroma izgaranja i osigurava dugoročni napredak ustanove.

Školska kultura predstavlja srž svake promjene te nijedna reforma ne može uspjeti ako se zanemari njezin socijalni i kulturni kontekst. Kvalitetne i djelotvorne škole nisu rezultat izoliranog rada pojedinaca, već snažne suradničke kulture i zajedničke vizije. Također, škola mora postati prostor u kojem se uči ne samo na razini učenika, već i na razini cijelog kolektiva, pri čemu zbornica s razvijenom kolegijalnošću služi kao glavni pokretač trajnoga profesionalnog rasta [13].

Staničićeva promišljanja [14] potvrđuju da je sustavno građenje suradničkih odnosa nužan preduvjet ne samo za dobrobit zaposlenika, već i za dugoročnu učinkovitost i kvalitetu škole kao učeće organizacije. Nadovezujući se na važnost vodstva, autor ističe da ravnatelj svojim djelovanjem postavlja temelje ukupnoj školi te da uspješnost vođenja ne počiva na pukoj administrativnoj kontroli, već na stvaranju klime povjerenja, suradnje i zajedništva. Prema Staničiću, ravnatelj je prvenstveno kreator školske kulture koji svojim stilom upravljanja odlučuje hoće li zbornica biti prostor otvorenog dijaloga i međusobne potpore ili zatvoreni birokratski sustav. Budući da kvalitetna školska kultura i razvijena kolegijalnost ne nastaju spontano, ravnatelj ima ključnu zadaću osigurati organizacijske uvjete, poticati timski rad i sustavno graditi odnose koji zaposlenike štite od stresa i osjećaja izoliranosti.

Razmatrajući socijalnu i kulturnu dimenziju odgojno-obrazovnih ustanova, Previšić [11] ističe da škola nikada nije samo neutralan prostor za prijenos znanja, već složen društveni entitet čije socijalno i kulturno biće presudno oblikuje cjelokupni kurikulumski proces. Prema istom autoru zbornica zauzima ključno mjesto kao mikrokozmos školske kulture u kojem se razvijaju međuljudski odnosi i suradničko ozračje, što direktno utječe na kvalitetu rada i psihološku dobrobit svih njezinih sudionika.

Uspješna suradnja i timsko učenje ne nastaju spontano, već zahtijevaju sustavan razvoj komunikacijskih i socijalnih vještina unutar kolektiva. Klippert [8] pišući o metodici timskog rada naglašava da rad u timu značajno rasterećuje pojedinca, potiče razmjenu ideja te pridonosi stvaranju poticajne radne atmosfere u kojoj se lakše premošćuju svakodnevni profesionalni izazovi i stres. Tek sinergijom emocionalne sigurnosti, praktične pomoći i stručnog dijaloga zbornica postepeno prerasta u istinsku profesionalnu zajednicu koja uspješno odolijeva svim izazovima modernog odgojno-obrazovnog sustava.

4. Uloga ravnatelja u poticanju i razvoju kolegijalnosti

Ravnatelj u suvremenoj odgojno-obrazovnoj ustanovi ne obavlja samo administrativnu i upravljačku funkciju. On prvenstveno djeluje kao ključni pedagoški vođa. Njegov stil upravljanja izravno oblikuje klimu u zbornici te cjelokupno socijalno i kulturno biće škole. Dok autokratski modeli upravljanja često izazivaju strah, konformizam, otuđenost i nezdravu kompetitivnost među nastavnicima, transformacijsko i distribuirano vođenje donosi drukčije rezultate. Ono potiče kulturu međusobnog povjerenja, suradnje i zajedničke odgovornosti. Iz perspektive kritičke pedagogije i teorije školske kulture, ravnatelj ima jasan zadatak. Mora razbijati birokratske i hijerarhijske stege koje nastavnike svode na pasivne izvršitelje. Umjesto toga, mora graditi zbornicu kao prostor demokratskog dijaloga i profesionalne emancipacije.

Svoju ulogu u razvoju stvarne kolegijalnosti ravnatelj ostvaruje kroz nekoliko ključnih mehanizama:

- **Modeliranje ponašanja:** Ravnatelj svojim svakodnevnim djelovanjem postavlja moralni i komunikacijski standard u cijeloj ustanovi. Kada vođa pokazuje

autentičnu empatiju, aktivno sluša zaposlenike i uvažava njihova mišljenja, on postiže puno više. On ruši tradicionalni strah od autoriteta. Umjesto autoritarne kontrole, potiče kulturu u kojoj se njeguju partnerski odnosi i slobodna razmjena ideja.

- **Stvaranje struktura za suradnju:** Ravnatelj osigurava vrijeme i prostor za zajedničko planiranje, stručna usavršavanja i učenje od kolega. Time se izravno suprotstavlja izoliranom predmetnom egoizmu i fragmentiranom pristupu poučavanju.
- **Priznanje i vrednovanje:** Javno isticanje i nagrađivanje primjera dobre suradnje, timskog rada, inovativnosti i uzajamne pomoći među nastavnicima šalje snažnu poruku o vrijednostima koje škola promiče. Time se afirmira radna atmosfera u kojoj zajedništvo i podrška imaju prednost pred individualnim natjecanjem, a kolektivni uspjeh postaju temelj identiteta ustanove.
- **Konstruktivno rješavanje konflikata:** U složenom ekosustavu škole napetosti su neizbježne, ali ravnatelj pravovremenom i otvorenom reakcijom sprječava da one prerastu u toksične odnose. Njegovanjem otvorenog dijaloga konflikti se pretvaraju u konstruktivne korake prema stabilnijoj i zdravijoj zborničkoj zajednici.

Nadovezujući se na spoznaje o socijalnom i kulturnom biću škole, Previšić [11] naglašava važnost njezine preobrazbe u zajednicu koja potiče kreativni angažman i osobni rast. Razvijenom kolegijalnošću i humaniziranim odnosima škola prelazi iz pasivnog instrumenta društvene reprodukcije u istinsku zajednicu učenja koja pruža otpornost na pritiske te osigurava kvalitetniji razvoj nastavnika i učenika. Upravo ovakvim usmjerenim i demokratskim vodstvom ravnatelja zbornica prestaje biti zbirka izoliranih pojedinaca i pretvara se u istinsku snagu škole. Temeljena na uzajamnom povjerenju, kolegijalnosti i razmjeni iskustava, snažna zbornica stječe prijeko potrebnu otpornost na pritiske i administrativna opterećenja. Tako ona postaje temeljni pokretač humanijeg i kvalitetnijeg odgojno-obrazovnog procesa.

5. Uloga pedagoga u razvoju školske kulture i podrške

U kontekstu promišljanja o važnosti stručnog suradnika, Staničić [13] ističe da suvremeni školski pedagog mora prerasti okvire tradicionalnog rješavanja problema. On mora preuzeti ulogu ključnog razvojnog suradnika i inicijatora promjena u školi. Za uspješno obavljanje složenih savjetodavnih i analitičkih zadaća neophodne su mu visoko razvijene stručne, socijalne i komunikacijske kompetencije. Upravo zahvaljujući njima, pedagog postaje neizostavan strateški partner ravnatelju. Sinergijskim djelovanjem i usmjeravanjem kolektiva oni zajedno kreiraju poticajnu školsku kulturu i unaprjeđuju kvalitetu ustanove.

Uz ravnatelja, stručni suradnik pedagog ima katalitičku ulogu u građenju pozitivne školske klime. Kao spona između uprave i nastavnika, pedagog aktivno sudjeluje u ublažavanju profesionalnog stresa i organizaciji stručnih usavršavanja. Svojim sudjelovanjem u timskom planiranju on pruža prijeko potrebnu metodičku i psihološku podršku. Time pedagog pomaže da zbornica preraste u pravu profesionalnu zajednicu učenja. U njoj se trajno potiču suradnja, empatija i uzajamno razumijevanje među svim članovima.

U ostvarivanju ove misije, pedagogova je uloga ključna u nekoliko specifičnih procesa:

- **Vođenje i koordinacija procesa samovrednovanja:** Pedagog često preuzima ključnu ulogu u osmišljavanju, provedbi i analizi anketnih upitnika samovrednovanja škole (poput onih koji prate stavove nastavnika o kolegijalnosti i radnoj klimi). Analizom prikupljenih podataka pedagog prepoznaje goruće potrebe kolektiva, detektira područja za unaprjeđenje te usmjerava zbornicu prema planskom građenju bolje radne atmosfere.
- **Poticanje i koordinacija kolegijalnog opažanja (peer observation):** Kroz unaprjeđenje stručne suradnje, pedagog potiče i organizira posjete satovima među kolegama, omogućujući nastavnicima da u sigurnom i neosuđujućem okruženju promatraju jedni druge, dijele primjere dobre prakse i reflektiraju o vlastitim metodama poučavanja.
- **Podrška projektnoj nastavi i timskom radu:** Pedagog aktivno koordinira povezivanje nastavnika u radu na međupredmetnim temama, školskim projektima i timskim pripremama nastave. Time se razbija izoliranost pojedinačnih učionica, potiče razmjena digitalnih i metodičkih inovacija te se kroz zajedničko djelovanje i instrumentalnu podršku uspješno smanjuje operativni teret i profesionalni stres.

Zahvaljujući svakodnevnom radu, pedagog zaista poznaje svakog nastavnika, njegov stil poučavanja i osobne snage. Ta duboka upoznatost s dinamikom kolektiva omogućuje mu da optimalno prepozna tko s kim može uspješno surađivati. Tako on smisleno organizira timski rad i usklađuje različite osobnosti u produktivnu zajednicu.

Zbog brojnih stručno-razvojnih poslova, poput provođenja analiza i uvida u rad, pedagog ima nezamjenjivu ulogu u školi. On je ključna desna ruka i stručna podrška ravnatelju u vođenju ustanove. Njihovim se zajedničkim djelovanjem stvaraju preduvjeti za dugoročnu kvalitetu, stabilnost i dobrobit cijele škole.

6. Međusobna podrška kao štit od profesionalnog stresa

Nastavnički poziv danas nosi visok stupanj stresa zbog administrativnih pritisaka, dinamičnih promjena u kurikulumu i zahtjevnih odnosa s roditeljima i učenicima. U takvom okruženju, zbornica s izraženom kulturom međusobne podrške djeluje kao ključni zaštitni faktor. Kada se profesionalni odnosi temelje na uzajamnom povjerenju, zbornica prestaje biti mjesto iscrpljujuće kompeticije i postaje primarno podržavajuće mjesto koje uspješno ublažava svakodnevne radne pritiske.

- **Razmjena iskustava:** Kada nastavnici otvoreno razgovaraju o izazovnim situacijama u razredu (npr. problemi s disciplinom ili učenici s teškoćama), osjećaj izolacije nestaje. Dijeljenjem ranjivosti i svakodnevnih dvojbi kroz prizmu emocionalne podrške, nastavnici spoznaju da nisu sami u svojim borbama, čime se uspješno razbija začarani krug individualne tjeskobe i sagorijevanja.
- **Mentorstvo i suradničko učenje:** Iskusniji nastavnici prenose svoja znanja mlađim kolegama, dok mlađi unose inovativnost i suvremene digitalne pristupe, čime se ostvaruje dvosmjerna profesionalna korist. Ova se dimenzija izravno oslanja na instrumentalnu podršku i stručni dijalog, smanjujući operativni teret i štedeći dragocjeno vrijeme kroz zajedničku pripremu materijala i rješavanje konkretnih radnih zadataka.

- **Pripadnost zajednici:** Snažna mreža podrške unutar zbornice povećava otpornost zaposlenika i njihovu motivaciju za rad, pri čemu su izuzetno važne i zajedničke aktivnosti kolektiva koje dodatno učvršćuju međuljudske veze. Pripadnost kohezivnoj profesionalnoj zajednici transformira pasivne pojedince u aktivne dionike školske kulture, dokazano smanjujući stopu odlaska iz profesije te vraćajući dublji smisao odgojno-obrazovnom djelovanju.

Zaključno, međusobna podrška unutar zbornice nije samo stvar kurtoazije ili ugodne radne atmosfere, već prijeko potreban štit koji direktno odgovara na izazove suvremenog obrazovanja. Kada kolektiv nadvlada izoliranost i izgradi mrežu emocionalne i instrumentalne potpore, zbornica iz prostora birokratskog opterećenja prelazi u autentičnu zajednicu učenja. Upravo takvo poticajno okruženje potvrđuju i kasnije iskazani stavovi samih nastavnika – jer osjećaj sigurnosti, pripadnosti i pripadajuće podrške dokazano smanjuje rizik od izgaranja te postavlja temelje za kvalitetniji rad s učenicima.

7. Rezultati istraživanja: Utjecaj kolegijalnosti na školsko okruženje

Konkretne pokazatelje o stanju školske kulture i međuljudskih odnosa pruža metodološki okvir utemeljen na višegodišnjem praćenju i samovrednovanju škole. Podaci se prikupljaju redovitim anketiranjem u obliku periodičnih istraživanja (kroz kombinaciju pitanja otvorenog i zatvorenog tipa) u kojima nastavnici Tehničke škole Bjelovar i Komercijalne i trgovačke škole Bjelovar sudjeluju nekoliko godina te je obuhvaćen period od 2020. do 2026. godine, prosječno 70 nastavnika godišnje. Budući da se ankete provode kontinuirano u sklopu unutrašnjeg samovrednovanja, rezultati kroz godine pokazuju visoku postojanost i ponavljanje sličnih trendova. Ovi empirijski podaci daju uvid u stavove nastavnog osoblja (i potvrđuju teorijske spoznaje iz prakse:

Ključni rezultati istraživanja

- Visoka svijest o važnosti kolegijalnosti: Više od 90 % nastavnika ističe izrazitu važnost kolegijalnosti u svom radnom okruženju. To ukazuje da se zbornica doživljava kao ključan prostor profesionalne suradnje, a ne samo kao prolazni administrativni ured [7],
- Potreba za podrškom: Čak 92 % nastavnika navodi kako im je izuzetno važno osjećati podršku u školi. Time se direktno potkrepljuje potreba za njegovanjem emocionalne i instrumentalne skrbi unutar kolektiva [7],
- Prisutnost izazova i nekolegijalnosti: Rezultati upozoravaju na stalnu prisutnost određenih trenja. Pojedine kolege povremeno nisu kolegijalne, što 20 % nastavnika navodi kao faktor koji ih smeta i narušava radnu atmosferu [7].

Usporedimo li ove podatke s općim spoznajama o psihološkoj podršci u prosvjeti, jasno je da, iako je svijest o važnosti zajedništva iznimno visoka, povremeni oblici nekolegijalnosti mogu poljuljati krhku ravnotežu unutar školske mikrosredine i voditi ka pojačanom stresu. Nalazi iz bjelovarskih škola oslikavaju šira teorijska kretanja.

Navedeno potvrđuju i Stoll i Fink [15], upozoravajući da tradicionalna izoliranost nastavnika unutar vlastitih učionica stvara prepreke razvoju i vodi bržem profesionalnom sagorijevanju. Prema njihovim nalazima, ustanove koje potiču suradnju, kolegijalni dijalog i razmjenu iskustava ne štite samo dobrobit i motivaciju

nastavnika, već posljedično ostvaruju i znatno viši stupanj uspjeha učenika. U takvom se okruženju dosljednije primjenjuju kvalitetnije odgojne i obrazovne strategije.

Ovakvi lokalni pokazatelji u potpunosti se podudaraju s globalnim pedagoškim spoznajama. Autori poput Andyja Hargreavesa [4] ističu da je profesionalna izolacija jedna od najvećih pogibelji nastavničkog poziva, dok suradnju sagledava kao snažnu platformu za poboljšanje. Isti autor također upozorava na negativne oblike suradnje poput umjetne (nametnute) kolegijalnosti (contrived collegiality) koju administrativni uređaji često nameću umjesto istinske suradničke kulture [5].

To potvrđuju tri ključna aspekta:

Smanjenje stresa i izgaranja: Škole s visokim stupnjem kolegijalne podrške bilježe značajno nižu stopu sindroma sagorijevanja i rjeđe odlaske iz profesije. Kada zbornica funkcionira kao prostor emocionalne sigurnosti, kumulativni se stres uspješnije neutralizira, što potvrđuju i postavke Heinza Klipperta [8] o važnosti timskog rada i rasterećenja kroz uzajamnu pomoć.

Poboljšanje uspjeha učenika: U ustanovama s jakom kulturom suradnje i profesionalnog dijaloga primijećen je viši stupanj postignuća učenika zahvaljujući usklađenijim strategijama poučavanja.

Veće zadovoljstvo poslom: Nastavnici koji osjećaju podršku kolega i ravnatelja pokazuju veću unutarnju motivaciju, kreativnost u nastavi i opće životno zadovoljstvo.

8. Zaključak

Govoreći o izazovima suvremenog društva, Ivan Cifrić [2] ističe važnost uspostavljanja globalnog etosa odnosno sustava zajedničkih moralnih vrijednosti, solidarnosti i odgovornosti među ljudima. Prema Cifriću, modernizacija i otuđenost nadvladavaju se isključivo kroz njegovanje humanih odnosa, povjerenja i kooperacije unutar društvenih institucija. Primijenjeno na odgojno-obrazovni kontekst, ove misli potvrđuju da zbornica ne može funkcionirati kao puki skup izoliranih pojedinaca, već se mora temeljiti na etici solidarnosti i uzajamne podrške, čime se škola transformira u istinski poticajnu i humanu zajednicu. Snaga jedne zbornice ne mjeri se zbrojem individualnih stručnih kompetencija njezinih članova, već kvalitetom dubokih profesionalnih i ljudskih veza koje se među njima grade. Kada škola nadvlada izoliranost nastavnika usmjerenih isključivo na vlastiti predmet i birokratsku sputanost, zbornica prestaje biti tek mjesto administrativnih obavijesti, a postaje autentična zajednica učenja i profesionalne solidarnosti. Iako rezultati istraživanja u praksi potvrđuju da je izrazita većina svjesna važnosti zajedništva, podaci o prisutnosti povremene nekolegijalnosti opominju da se ovakvi odnosi ne smiju prepustiti slučaju.

Kako bi se pozitivna radna klima trajno održala i razvijala, nužno je u praksu ugraditi jasne preporuke:

- Sustavno poticanje suradnje: potrebno je osigurati redovito institucionalno vrijeme i prostor za zajedničko planiranje nastave, vršnjačko promatranje i razmjenu primjera dobre prakse.
- Jačanje dvosmjerne komunikacije i mentorstva: osmišljavanjem struktura u kojima iskusniji nastavnici i mlađi kolege kroz partnerski odnos razmjenjuju iskustva i digitalne inovacije.

- Proaktivna uloga vodstva: ravnatelji moraju dosljedno primjenjivati distribuirani stil vođenja, poticati otvoreni dijalog i pravovremeno prepoznavati te rješavati izvore nekolegijalnog ponašanja prije nego što naruše radnu atmosferu.

Upravo kroz ovako razvijenu kolegijalnost, uzajamnu potporu i otvorenu komunikaciju, koje usmjeravaju vizionarsko i distribuirano vodstvo ravnatelja, nastavnici stječu prijeko potrebnu otpornost na pritiske suvremene svakodnevice. Umjesto da budu svedeni na pasivne izvršitelje propisanih normi, povezani nastavnici grade zbornicu kao prostor kritičke refleksije i zajedničkog djelovanja. Takva snažna, složna i emancipirana zbornica ne samo da štiti dobrobit svojih članova, nego izravno osigurava održivi razvoj škole kao cjeline te njezino ozračje pretvara u otvoreno, poticajno i humano okruženje posvećeno istinskom razvoju svakog učenika.

Na kraju krajeva, nastavnici koji jedni drugima drže leđa mogu učenicima otvoriti cijeli svijet.

9.Literatura:

[1.] Bruner, J. (2000). Kultura obrazovanja. Zagreb: Educa.
[2.] Cifrić, I. (2000). Moderno društvo i svjetski etos. Zagreb: Hrvatsko sociološko društvo.
[3.] Fullan, M., Quinn, J., & McEachen, J. (2018). *Deep Learning: Engage the World Change the World*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
[4.] Hargreaves, A. (1994). Changing Teachers, Changing Times: Teachers' Work and Culture in the Postmodern Age. London: Cassell.
[5.] Hargreaves, A., & Dawe, R. (1990). Paths of professional development: Contrived collegiality, collaborative culture, and the case of peer coaching. Teaching and Teacher Education, 6(3), 227–241.
[6.] Hrvatski jezični portal. Natuknica: zbornica. Dostupno na: https://hjp.znanje.hr/ (Pristupljeno 10. srpnja 2026.)
[7.] Izvješće o samovrednovanju (interni dokumenti Tehničke škole Bjelovar i Komercijalne i trgovačke škole Bjelovar, 2020. - 2026.)
[8.] Klippert, H. (2001). Kako uspješno učiti u timu. Zagreb: Educa.
[9.] Kolak, A. (2012). Školska kultura kao čimbenik kvalitete škole. U N. Hrvatić i A. Klapan (ur.), Pedagogija i kultura (sv. 1, str. 226–239). Zagreb: Hrvatsko pedagogijsko društvo.
[10.] Matijević, M. (2008). Nastava usmjerena na učenika. Zagreb: Školska knjiga.
[11.] Previšić, V. (2010). Socijalno i kulturno biće škole: kurikulumske perspektive. Pedagogijska istraživanja, 7(2), 165–176.
[12.] Sarason, S. B. (1971). The culture of the school and the problem of change. Allyn and Bacon.
[13.] Staničić, S. (2005). Uloga i kompetencije školskih pedagoga. Pedagogijska istraživanja, 2(1), 35–47.
[14.] Staničić, S. (2006). Školska kultura za dobru školu. U B. Drandić (ur.), Priručnik za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova (str. 176–191). Zagreb: Znamen.
[15.] Stoll, L., & Fink, D. (2000). Mijenjajmo naše škole: kako unaprijediti djelotvornost i kvalitetu škola. Zagreb: Educa.