

# PEDAGOŠKI KOMPASS

ČASOPIS ZA ODGOJ I OBRAZOVANJE

BROJ 2/2026

PRIMARNI JE CILJ ODGOJITI  
DOBROG I STABILNOG ČOVJEKA

*Ela Kovačić*

HRVATSKI HOD PO BOLONJI  
GDJE SMO U ODNOSU NA EUROPU  
I ŠTO NAM DONOSI ERASMUS?

*doc. dr. sc. Jurica Botić*

PRIJE PRVOG ZVONA  
ZAŠTITA DJETETA POČINJE PRIJE  
NEGO ŠTO SE DOGODI PROBLEM

*Ana Babić Pezo, prof.*

ADHD I (USPJEŠNO) OBRAZOVANJE  
SOCIOLOŠKE I PEDAGOŠKE IMPLIKACIJE

*doc. dr. sc. Toni Popović*

DIGITALNI NOVAC

*Toni Milun, prof.*

DŽEPARAC KAO PRVI POSLOVNI PRORAČUN

*Toni Milun, prof.*

DIGITALNA OVISNOST,  
KRADLJIVICA DJETINJSTVA  
– KAKO ZAŠTITI DJEČJI MOZAK  
U DIGITALNOM DOBU?

*prof. prim. dr. sc. Toni Franić*

RAZVOD BRAKA  
I RAZVOJ DJETETA  
– OSTAVLJA LI RAZVOD  
TRAJNE POSLJEDICE?

*Josipa Mandarić Đorđević, prof.*

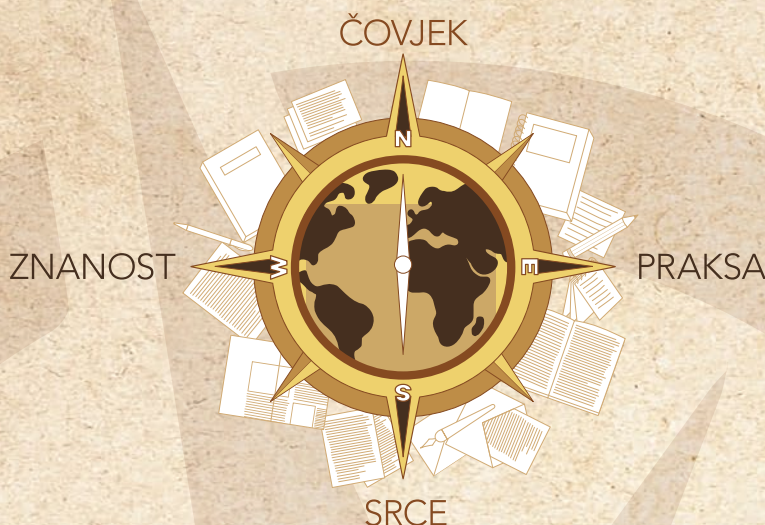
USPJEH NAŠEG  
MLADOG NOGOMETASA  
– OD TROGIRSKJE RIVE  
DO TALIJANSKOG UDINESEA

*Branimir Mlačić*



# PEDAGOŠKI KOMPAS

ČASOPIS ZA ODGOJ I OBRAZOVANJE



Svijet se mijenja brže od školskih programa. Informacija je previše, a pravih putokaza premalo. **Pedagoški komp**as novi je glas u odgoju i obrazovanju koji spaja znanost, praksu i srce.

## Zašto čitati Pedagoški komp

- **Izvan okvira:** Istražujemo ono što se može, a ne samo ono što se mora.
- **Cjelovit put:** Povezujemo prve korake u vrtiću s izazovima fakultetskih dvorana.
- **Most znanja:** Pretvaramo znanost u rješenja primjenjiva već sutradan.
- **Glas zajednice:** Od odgojitelja i profesora do same djece.
- **Čovjek u središtu:** Fokus na emocionalnu inteligenciju i karakter, a ne samo na ocjene.

*„Pedagogija više nije samo skup pravila, već živi organizam koji čuva ono najvažnije – čovjeka.”*

Pronađite svoju stranu svijeta u sustavu koji se ne prestaje vrtjeti.

**PREDBILJEŽI SE I POSTANI DIO ZAJEDNICE KOJA USMJERAVA PROMJENE.**

**NAPOMENA ZA PRETPLATNIKE:**

Za korisnike časopisa „Poslovni edukator”, Pedagoški komp

**KOVAČIĆ**  
KONZALTING

[www.kovacik-konzalting.com](http://www.kovacik-konzalting.com)



# SADRŽAJ

## RIJEČ UREDNICE

Primarni je cilj odgojiti dobrog i stabilnog čovjeka  
- *Ela Kovačić*

## MEĐUNARODNO OBRAZOVANJE

Hrvatski hod po Bolonji: Gdje smo u odnosu na Europu  
i što nam donosi Erasmus?  
- *doc. dr. sc. Jurica Botić*

## PROFESIONALNI RAZVOJ

Pedagoški alati za prepoznavanje  
međuljudskih manipulacija  
- *doc. dr. sc. Jurica Botić*

## DJEČJA PRAVA

Prije prvog zvona: Zaštita djeteta počinje  
prije nego što se dogodi problem  
- *Ana Babić Pezo, prof.*  
*konzultantica za zaštitu dječjih prava*

## INKLUZIVNI PUTOKAZI

ADHD I (USPJEŠNO) OBRAZOVANJE  
– sociološke i pedagoške implikacije  
- *doc. dr. sc. Toni Popović*

## MENTALNO ZDRAVLJE

Digitalna ovisnost, kradljivica djetinjstva  
– kako zaštititi dječji mozak u digitalnom dobu?  
- *prof. prim. dr. sc. Tomislav Franić, dr. med.*

## PSIHOLOGIJA

Razvod braka i razvoj djeteta  
– Ostavlja li razvod trajne posljedice?  
- *Josipa Mandarić Đorđević, prof. psihologije*

## ORGANIZACIJSKA KULTURA I DOBROBIT

Kako kvalitetna komunikacija sprječava mobing?  
- *mr. sc. Darko Sambol, prof. psiholog savjetnik,*  
*organizacijski konzultant*

## PEDAGOŠKI HORIZONTI I INOVACIJE

VIŠE OD RAČUNANJA: Što znanost danas govori  
o razvoju matematičkog mišljenja?  
Mentalna aritmetika u doba umjetne inteligencije  
- *dr. sc. Branka Novosel*

## KARIJERA I TRŽIŠTE RADA

USPJEH NAŠEG MLADOG NOGOMETAŠA  
– Od trogirske rive do talijanskog Udinesea  
- *Branimir Mlačić i Gabriela Kovačić*

## FINANCIJSKA PISMENOST

Digitalni novac  
- *Toni Milun, prof.*

Džeparac kao prvi poslovni proračun  
- *Toni Milun, prof.*

## ZDRAVLJE I ESTETIKA

Što trebate znati o zubnim ljuskicama  
- *Petra Mendeš, dr. dent. med.*

## KULTURA

Otvoreni muzej u kojem svaki kamen  
priča svoju priču  
- *Ela Kovačić*

## PEDAGOŠKI VIDICI KOVAČIĆ KONZALTINGA

I podređeni mogu mobingirati nadređenoga  
- *mr. sc. Iris Gović Penić*

## DJEČJI SABOR

Što znači biti dobar čovjek?  
- *Ela Kovačić i Ivana Lučin*

## IMPRESSUM

**PEDAGOŠKI KOMPAS***Časopis za pedagogiju i edukaciju*

Broj 2 / rujan 2026.

ISSN 3102-5595

UDK 37

**Nakladnik:****Kovačić konzalting d.o.o.**

Ivana Gundulića 3, 21220 Trogir

Tel: 021/208-976

OIB: 79608058419

e-mail: kovacic.konzalting@gmail.com

IBAN: HR6623400091110841586

**Za nakladnika:**

Ela Kovačić, dipl. iur.

**UREDNIŠTVO I SURADNICI****Glavna urednica:**

Ela Kovačić, dipl. iur.

**Urednici savjetnici:**

- dr. Zdravka Grđan, prof.
- doc. dr. sc. Jurica Botić
- Gabriela Kovačić

**Autori i suradnici:**

- Ela Kovačić
- doc. dr. sc. Jurica Botić
- Ana Babić Pezo, prof.
- doc. dr. sc. Toni Popović
- prof. prim. dr. sc. Tomislav Franić, dr. med.
- Josipa Mandarić Đorđević, prof. psihologije
- mr. sc. Darko Sambol, prof. psiholog savjetnik
- dr. sc. Branka Novosel
- Branimir Mlačić
- Gabriela Kovačić
- Toni Milun, prof.
- Petra Mendeš, dr. dent. med.
- mr. sc. Iris Gović Penić
- Ivana Lučin

**Lektura:**

Karmen Nakić, prof.

**TISAK I DISTRIBUCIJA****Dizajn znaka Pedagoški kompas:**

Domina Skoko

**Dizajn i priprema za tisak:**Artworkks, vl. Kristijan Kuliš  
i Ela Kovačić**Tisak:**

Printera grupa d.o.o.

**Godišnja cijena pretplate:**

80,00 EUR (PDV uključen u cijenu)

**Komadni broj:**

26,67 EUR (PDV uključen u cijenu)

**Napomena za pretplatnike:**

Za pretplatnike časopisa

*Poslovni edukator* – **GRATIS!****Pravna napomena:**

Tekstovi objavljeni u časopisu izražavaju mišljenje autora i ne moraju se nužno podudarati s mišljenjem uredništva. Zabranjena je svaka reprodukcija tekstova i slika bez prethodnog odobrenja nakladnika. Nakladnik može odobriti korištenje teksta i slika uz naknadu ili gratis, ovisno o vrsti i svrsi objave.

# ŽELIŠ NAJNOVIJE STRUČNE ANALIZE IZRAVNO U SVOM PRETINCU?

*Budite uvijek korak ispred!*

Posjetite našu stranicu [www.kovacic-konzalting.com](http://www.kovacic-konzalting.com)  
i jednostavnim ispunjavanjem obrasca prijavite svoju e-mail adresu  
za primanje najzanimljivijih poslovnih i stručnih tema koje obrađujemo  
u našem časopisu.



# PRIMARNI JE CILJ ODGOJITI DOBROG I STABILNOG ČOVJEKA

— *Ela Kovačić*

## Poštovani čitatelji!

Obrazovanje i odgoj ne čine samo ocjene i znanje iz nastavnih predmeta, već splet empatije, emocionalne otpornosti i prilagodbe novome vremenu.

Nije dovoljno odgojiti samo uspješnog učenika, već je naš primarni cilj odgojiti dobrog i stabilnog čovjeka.

Prije nego što dijete izložimo akademskim i karijernim zahtjevima, moramo mu osigurati sigurno okruženje u školi i u digitalnom svijetu. Prevencija i pravovremena podrška ključ su zdrave zajednice i sretnog pojedinca.

Danas je izniman uspjeh znati ploviti između zahtjeva suvremenih obrazovnih sustava i individualnih potreba svakog djeteta, zadržavajući fokus na inkluzivnosti, uvažavanju i razumijevanju svih.

Ovaj broj nudi odgovore na pitanje kako sve to postići, počevši od zaštite mentalnog zdravlja i prevencije ovisnosti, preko financijske pismenosti, pa sve do inkluzije i sigurne organizacijske kulture. Autori članaka renomirani su stručnjaci koji pokrivaju sve aspekte odrastanja, od unutarnjeg svijeta djeteta do njegova vanjskog okruženja.

Prepoznati problem na vrijeme od presudne je važnosti. U ovom



smo broju pripremili iznimno aktualan sadržaj za koji želimo da dopre do što šireg kruga čitatelja.

Biti informiran danas je neophodno, ne samo o tome kakvo nas vrijeme sutra očekuje, nego o onome najvažnijem – kako uspješno hodati putem koji je pun izazova i „nagaznih mina”, kako za najmlađe, tako i za sve nas.

Pozivam sve čitatelje – odgojitelje, nastavnike, roditelje, stručne suradnike, ravnatelje i sve zainteresirane da ovaj sadržaj ne čitaju samo kao teoriju, već kao praktičan putokaz u svakodnevnom radu i odgoju.



## OBAVIJEST ZA PRETPLATNIKE – KAKO DO SVOG PRIMJERKA

*Pedagoški kompas* časopis je koji u tiskanom obliku možete primati ako je vaša ustanova pretplaćena na časopis *Poslovni edukator*. Tijekom 2026. godine ovaj je časopis besplatan za sve naše pretplatnike *Poslovnog edukatora*, a isto tako i za sve one koji se odluče za pretplatu i u nadolazećoj 2027. godini.

Iskoristite ovu priliku i ostanite naš pretplatnik časopisa *Poslovni edukator*! Ako vaša škola još uvijek nije pretplaćena na *Poslovni edukator* u izdanju Kovačić konzaltinga, pozivamo vas da izvršite narudžbu i osigurate svoj primjerak *Pedagoškog kompasa*.

U nadi da vam se časopis sviđa, da su vam teme korisne i poticajne, unaprijed zahvaljujem na svakom vašem osvrtu i prijedlogu koje nam možete poslati na e-mail:

[kovacic.konzalting@gmail.com](mailto:kovacic.konzalting@gmail.com).

Pratite nas i putem naše e-knjižare Kovačić.

Želim vam ugodno čitanje!

**Ela Kovačić**  
Glavna urednica

# HRVATSKI HOD PO BOLONJI

## Gdje smo u odnosu na Europu i što nam donosi Erasmus?

— doc. dr. sc. Jurica Botić, Sveučilište obrane i sigurnosti „Dr. Franjo Tuđman“, Zagreb



Ovaj osvrt donosi pregled dvadeset godina primjene Bolonjskog procesa u Hrvatskoj, analizirajući trenutni položaj domaćeg modela studiranja u odnosu na europske prakse. Kroz prikaz otvorenih pitanja – od razine prepoznatljivosti prvostupničkih diploma na tržištu rada i usklađenosti ECTS opterećenja do potrebe za većim udjelom praktične nastave – u tekstu se razmatraju mogućnosti za unaprjeđenje i fleksibilizaciju našeg visokoškolskog sustava. Poseban fokus stavljen je na iskustva hrvatskih studenata unutar Erasmus+ programa mobilnosti, pri čemu se opisuje njihova prilagodba na drukčije metode poučavanja, kao i administrativni koraci s kojima se susreću pri povratku na matične fakultete. U konačnici, tekst nudi konstruktivne smjernice za daljnju modernizaciju domaćih studijskih programa s ciljem njihovog uspješnijeg usklađivanja s europskim obrazovnim standardima.

### UVOĐENJE BOLONJSKOG PROCESA U HRVATSKI SUSTAV OBRAZOVANJA

Uvođenje Bolonjskog procesa u hrvatski sustav visokog obrazovanja, započeto potpisivanjem Bolonjske deklaracije **2001. godine** te njezinom

punom implementacijom u akademskoj godini 2005./2006., označilo je temeljit institucionalni zaokret (Kapović, 2015).

**Primarni ciljevi ove reforme bili su jasni** – harmonizacija domaćeg visokoškolskog prostora s europskim standardima, uvođenje jedinstvenog Europskog



sustava prijenosa bodova (ECTS) te poticanje akademske mobilnosti studenata i nastavnog osoblja. Sustav je osmišljen s namjerom da se tradicionalni, često rigidni i dugotrajni programi preoblikuju u fleksibilne cikluse koji izravno odgovaraju potrebama suvremenog društva i gospodarstva (Španiček, 2005).

**Nakon dva desetljeća praktične primjene nužno je kritički evaluirati postignute rezultate i preispitati stvarnu učinkovitost provedenih promjena** (Benčić, 2009). Jesu li se inicijalna obećanja o rastećenju kurikuluma, većoj zapošljivosti i prohodnosti diploma uistinu realizirala u praksi, ili je proces u domaćem kontekstu rezultirao neočekivanim administrativnim opterećenjem, fragmentacijom nastave i disbalansom u odnosu na europsko tržište rada?

### HRVATSKI MODEL NASPRAM EUROPSKE PRAKSE

Usporedna analiza hrvatskoga visokog obrazovanja i razvijenih sustava Europske unije otkriva duboke razlike u institucionalnoj kulturi i percepciji diploma.

**Prvi očit problem očituje se u implementaciji ciklusa 3 + 2 (ili 4 + 1).**

Dok u inozemstvu titula prvostupnika (*baccalaurus*) predstavlja zaokruženu kvalifikaciju s kojom se diplomanti izravno i uspješno integriraju na tržište rada, u Hrvatskoj poslodavci taj stupanj i dalje nedovoljno prepoznaju. Posljedica toga je visoka stopa inercije – velika većina studenata automatski nastavlja studij do razine magisterija jer se tek s petogodišnjom diplomom smatraju konkurentnima, čime se obezvrjeđuje inicijalna ideja o bržem zapošljavanju nakon prvog ciklusa.

**Sljedeći problem vezan je uz stvarno opterećenje studenata kroz ECTS bodove.**

Prema europskim pravilima, jedan ECTS bod trebao bi jamčiti točno određen broj sati učenja i rada – konkretno između 25 i 30 sati truda koji student uloži u pripremu, predavanja i polaganje ispita.

**U hrvatskoj praksi ta se računica često potpuno gubi.** U praksi se redovito događa apsurd – student na nekom teškom, matičnom kolegiju mora pročitati stotine stranica literature i provesti mjesec učeći,

a taj mu predmet donosi jedva 3 ili 4 ECTS boda. S druge strane, neki znatno lakši izborni predmet koji se položi bez većeg truda, može nositi isti broj bodova. Zbog takvih nerazmjera, ukupan broj bodova na papiru više ne pokazuje koliko student uistinu radi, što u potpunosti ruši smisao cijelog bodovnog sustava.

Konačno, **najoštrija distinkcija leži u omjeru teorijskog i praktičnog rada.** Inozemna sveučilišta, posebice ona primijenjenih znanosti, u ranoj fazi integriraju stručnu praksu, problemsku nastavu i projektni rad u izravnoj suradnji s industrijom i gospodarstvom.

Nasuprot tome, hrvatski visokoškolski sustav zadržava dominantno tradicionalan, *ex-cathedra* pristup s težištem na memoriranju teorijskih koncepata.

Nedostatak obvezne, strukturirane i evaluirane stručne prakse unutar samih studijskih programa rezultira time da domaći diplomanti na tržište rada dolaze sa širokim činjeničnim znanjem, ali bez razvijenih operativnih i primijenjenih vještina koje zahtijevaju suvremeni poslodavci.

### ERASMUS+ PROGRAM I AKADEMSKA MOBILNOST

Erasmus+ program u hrvatskom visokoškolskom prostoru već odavno nije tek platforma za privremeni boravak u inozemstvu, već prilika za stjecanje drukčijih životnih i obrazovnih iskustava (Gajski, Trnski, & Starčević, 2023).

Podaci pokazuju da hrvatski studenti pri odabiru destinacija najčešće gravitiraju prema državama poput Španjolske, Njemačke, Poljske i Austrije. Izmještanjem iz matične sredine studenti aktivno koriste strane jezike i razvijaju interkulturalne vještine, no glavna dobit leži u susretu s drukčijim metodologijama poučavanja. Umjesto tradicionalnog učenja napamet, inozemni sustavi češće stavljaju naglasak na otvorene rasprave, kritički osvrt i timski rad na praktičnim zadacima.

Ovakav prijelaz redovito izaziva svojevrsni akademski šok kod hrvatskih studenata. Oni se na stranim sveučilištima susreću s bitno većom autonomijom u kreiranju vlastitog rasporeda i izboru kolegija, ali istodobno i s rigoroznijim sustavom ocjenjivanja.

**Inozemne ustanove primjenjuju stroge standarde u pogledu akademske čestitosti, samostalnog istraživanja i provjere izvornosti radova, što od studenata zahtijeva brzu prilagodbu i višu razinu osobne odgovornosti nego što je to uobičajeno u domaćem sustavu.**

Dok je utjecaj takve razmjene na brže zapošljavanje u Hrvatskoj još uvijek upitan, osobni i kognitivni razvoj studenata ostaje neosporan.

### ADMINISTRATIVNE I FINACIJSKE PREPREKE PRI POVRATKU

Iako je jedna od glavnih ideja Bolonjskog procesa laka prenosivost bodova, povratak studenata na matične fakultete u Hrvatskoj ponekad sa sobom nosi određene administrativne izazove.

Ti se izazovi uglavnom odnose na formalno usklađivanje ispita položenih u inozemstvu s kolegijima na matičnoj ustanovi.

Budući da se nastavni programi ne mogu uvijek savršeno poklapati, povremeno dolazi do situacija u kojima studenti moraju nadoknaditi određene specifične dijelove gradiva ili položiti manji diferencijalni ispit kako bi zadovoljili domaće akademske zahtjeve. Iako to u nekim slučajevima zahtijeva dodatni trud i produljuje proces administracije po povratku, većina tih situacija uspješno se rješava kvalitetnom komunikacijom i preciznim definiranjem ugovora o učenju prije samog odlaska na razmjenu.

Uz administrativne barijere, izražen je i financijski aspekt mobilnosti. Iako su iznosi Erasmus+ stipendija s godinama korigirani, oni u pravilu nisu dostatni za pokrivanje realnih troškova života, posebice smještaja i prehrane u metropolama zapadne i sjeverne Europe.

U takvim okolnostima stvarna dostupnost programa mobilnosti i dalje u velikoj mjeri ovisi o socio-ekonomskom statusu i financijskoj moći studentove

obitelji, čime se stvara nejednakost u pristupu međunarodnom obrazovnom iskustvu.

### ZAKLJUČAK

Dva desetljeća primjene Bolonjskog procesa u Hrvatskoj osigurala su stabilan formalni okvir i uspješno povezala domaći visokoškolski sustav s europskim obrazovnim prostorom, što se najbolje ogleda u stabilnom rastu Erasmus+ mobilnosti.

Ipak, institucionalna praksa pokazuje da još uvijek postoji prostor za napredak u smanjenju administracije i boljem usklađivanju teorijske nastave sa stvarnim potrebama suvremenog tržišta rada.

Sustav koji teži fleksibilnosti i većoj zapošljivosti diplomantâ i dalje se povremeno suočava s izazovima tradicionalnijih oblika nastave i krutih procedura.

**Kako bi se dodatno osnažila vrijednost domaćih diploma u širem europskom kontekstu, korisno je nastaviti modernizaciju u upravljanju unutar visokoškolskih ustanova.**

To uključuje daljnje pojednostavljenje procedura za priznavanje inozemnih ECTS bodova kako bi se studentima olakšao povratak na matične fakultete. Istodobno, studijske programe valja postupno rasteretiti suvišnih činjeničnih sadržaja te staviti veći naglasak na organizaciju kvalitetne stručne prakse, razvoj kritičkog mišljenja i stjecanje praktičnih vještina.

U tom smislu, iskustva iz programa Erasmus+ mogu poslužiti kao vrijedan putokaz i koristan standard za kontinuirano unaprjeđenje i fleksibilizaciju vlastitog obrazovnog sustava.





# Pedagoški alati za prepoznavanje medijskih manipulacija

— doc. dr. sc. Jurica Botić, Sveučilište obrane i sigurnosti „Dr. Franjo Tuđman”, Zagreb



Autor u članku obrađuje izazove koje pred hrvatske škole i nastavnike postavlja svakodnevna izloženost učenika lažnim vijestima i informacijskim manipulacijama na internetu. Naglašava se važnost medijske pismenosti kao alata za razvoj kritičkog mišljenja, uz jasno razgraničenje od društvenog cinizma i apatije.

U članku je prikazana kompilacija praktičnih koraka za brzu provjeru medijskih sadržaja u učionici, prilagođena radu na satu razrednika. Ističe se da uspješna provedba medijskog opismenjivanja ne zahtijeva nove predmete, već sustavnu integraciju kroz međupredmetne teme, što izravno ovisi o angažmanu i pedagoškom vođenju ravnatelja, stručnih suradnika i nastavnika te njihovoj suradnji s lokalnom zajednicom.

## DIGITALNA TRANSFORMACIJA

Nezaustavljiva digitalna transformacija postavlja pred obrazovni sustav korjenite promjene s kakvima se pedagogija dosad nije susrela. Virtualni prostor više nije tek platforma za slobodno vrijeme, već temeljni socioemocionalni ekosustav u kojem mladi oblikuju

stavove, grade identitet i pronalaze uzore. Zbog toga tradicionalna pismenost, usmjerena isključivo na tiskani tekst, postaje nedostatna.

Današnji učenici odrastaju uz agresivan i fragmen-tiran protok sadržaja s društvenih mreža i nereguliranih portala, pri čemu je internet postao njihov primarni izvor informiranja, u potpunosti potiskujući

klasične autoritete znanja poput udžbenika, enciklopedija i nastavnika. Dok se suočavamo s tom informacijskom lavinom bez uredničkih filtera, zakonodavni okvir dramatično kasni za stvarnošću.

U Republici Hrvatskoj još uvijek **ne postoji sustavna normativna uređenost korištenja alata umjetne inteligencije u obrazovanju**, dok je regulacija internetskih sadržaja u školskim aktima uglavnom svedena na administrativnu prevenciju plagijarizma i zaštitu autorskih prava.

Takav pristup potpuno zanemaruje dublje kognitivne prijetnje, dezinformacije i manipulacije kojima su učenici svakodnevno izloženi. U tom normativnom vakuumu, medijska pismenost prestaje biti kurikularni dodatak i postaje bazični preduvjet za očuvanje mentalnog zdravlja i intelektualne neovisnosti mladih.

Stoga je **primarna zadaća odgojno-obrazovnih ustanova, posebice ravnatelja i stručnih suradnika kao nositelja pedagoškog vođenja, osmisliti i implementirati sustavan i proaktivan pristup razvoju medijske kritičnosti u okviru školske prakse.**

#### DIGITALNI PROSTOR KAO SIGURNOSNI IZAZOV

Da bismo razumjeli zašto je medijska pismenost postala pitanje šire društvene i nacionalne sigurnosti, moramo ogoliti mehanizme digitalnih platformi (Vučetić, 2019).

**Društvene mreže i portali** nisu neutralni prostori, već profitni sustavi utemeljeni na „ekonomiji pozornosti”, gdje je primarni cilj što dulje zadržati korisnika pred ekranom.

Kako bi to postigli, algoritmi neprekidno analiziraju profile učenika i studenata, povezujući njihove interese, strahove i nesigurnosti.

Na temelju tih podataka sustav im ciljano servira sadržaje koji izazivaju snažne emocionalne reakcije poput šoka, gnjeva ili panike jer takve objave generiraju najveći profit i broj klikova.

U tom kontekstu **adolescenti predstavljaju najizloženiju skupinu.**

Njihov kognitivni aparat još uvijek prolazi kroz intenzivne razvojne promjene u sferama kontrole impulsa i procjene dugoročnih rizika (Haubold, 2019).

Kada se ta razvojna faza i snažna potreba za vršnjačkom validacijom spoje s algoritmima koji mlade zadržavaju u „komore jeke”, stvara se podloga za brzu radikalizaciju stavova, usvajanje dezinformacija i narušavanje mentalnog zdravlja.

**Hrvatski obrazovni sustav stoga ne smije ignorirati činjenicu da se bitka za kritičko mišljenje budućih građana ne vodi samo u učionicama, već na pametnim telefonima koje učenici drže pod klupom** (Marmilić, 2025).

Izgradnja informacijske otpornosti u domaćim školama više nije stvar entuzijazma pojedinca, već žurna potreba za stabilnost cijelog društva.

#### PEDAGOŠKI ASPEKT KRITIČNOG MIŠLJENJA

Jedan od najvećih izazova s kojima se hrvatski prosvjetni radnici susreću u poučavanju medijske pismenosti jest povlačenje jasne granice između poticanja zdravog kritičkog mišljenja i skliznuća u destruktivni društveni cinizam.

U praksi se nerijetko događa da u opravdanoj namjeri da učenike upozorimo na lažne vijesti i duboke manipulacije, nenamjerno stvorimo generaciju koja *a priori* ne vjeruje nikome i ničemu.

**Kada mladi usvoje narativ da su svi mediji kupljeni, da su sve informacije lažne i da iza svakog teksta stoji skriveni politički ili financijski interes, krajnji rezultat nije medijski opismenjen građanin.** Dobivamo društvenog cinika koji se povlači iz javnog dijaloga, apatično odustaje od građanske participacije te gubi povjerenje u ključne stupove društva i same demokratske procese (Peran & Raguž, 2016).

**Kritičko mišljenje, za razliku od cinizma, ne označava slijepo odbacivanje svega, već analitički, metodološki i obrambeni pristup provjeri izvora.**

Iz perspektive našeg obrazovnog sustava, pedagoški cilj mora biti poučavanje učenika kako misliti i kako provjeravati činjenice, a ne što misliti.

Kritički pismen učenik u Hrvatskoj postavlja precizna pitanja – Tko je autor sadržaja? Koji su dokazi ponuđeni? Je li izvor institucionalno provjerljiv? Koje su perspektive izostavljene? Nasuprot tome, cinik se pasivno zaustavlja na paušalnoj tvrdnji da je „sve to



namješteno". Uloga hrvatskih pedagoga i nastavnika stoga je strateška.

Oni moraju preusmjeriti instinktivnu sumnju učenika u strukturiran istraživački proces koji se oslanja na znanstvenu metodologiju, argumentaciju i provjerljive podatke, čime se jača otpornost društva na informacijske manipulacije.

### PRAKTIČNI SAVJETI ZA PREPOZNAVANJE MANIPULACIJA

Kako bi medijska pismenost imala stvarnu uporabnu vrijednost u svakodnevnom životu učenika, pedagoška praksa zahtijeva brze, jasne i tehnološki primjenjive instrumente.

Na temelju suvremenih pristupa lateralnom čitanju i digitalnoj verifikaciji (usp. Caulfield, 2021), u sklopu sata razrednika ili izborne nastave preporučuje se implementacija integriranog modela **kroz pet analitičkih faza koje učenici mogu operativno provesti u nekoliko minuta na pametnom telefonu:**

- **Deskripcija izvora i domene** – obuhvaća tehničku provjeru URL adrese i strukture portala. Lažni izvori često vizualno oponašaju renomirane medije (dodavanjem sufiksa ili izmjenom grafema u nazivu), stoga je nužno uputiti učenike na analizu impresuma i rubrike „O nama” kao primarnih indikatora vjerodostojnosti.
- **Korelacija i unakrsna provjera** (*cross-checking*) – polazi od pravila da vijest od javnog značaja nužno prenosi više neovisnih i relevantnih medijskih kuća. Ako je senzacionalna tvrdnja izolirana na jednom opskurnom portalu ili profilu na društvenim mrežama, vjerojatnost informacijske manipulacije izrazito je visoka.
- **Forenzika vizualnog sadržaja** – budući da su slikovne i videomanipulacije iznimno moćne, nužna je praktična obuka učenika za korištenje pristupačnih alata za obrnuto pretraživanje slika (poput *Google Lensa* ili *TinEyea*). Time se brzo otkriva je li vizualni materijal izmješten iz izvornog konteksta, snimljen u drugoj državi ili je pak računalno generiran (AI modifikacija).

- **Lingvistička i stilaska dekonstrukcija** – usmjerena je na prepoznavanje emocionalnih okidača i *clickbaita*. Naslovi u obliku kapitela (velika slova), akumulacija uskličnika te agresivni leksemi (ŠOKANTNO, SKANDALOZNO) izravan su indikator da autoru nije cilj objektivno informiranje, već monetizacija korisničke pozornosti kroz klikove.
- **Kontekstualizacija i vremensko lociranje** – čest je oblik manipulacije recikliranje starih, izvorno točnih vijesti i njihovo prezentiranje kao aktualnih događaja. Provjera datuma i povijesnog konteksta sprječava namjerno dezinformiranje javnosti i induciranje neutemeljene panike ili zablude o trenutnim društvenim fenomenima.

### INTEGRACIJA MEDIJSKE PISMENOSTI KROZ MEĐUPREDMETNE TEME U ŠKOLSKOM KURIKULU

Uvođenje medijske pismenosti u učionice nipošto ne smije značiti nametanje novog, izoliranog predmeta koji bi dodatno opteretio satnicu učenika (Tolić, 2008).

Najučinkovitiji model, usklađen s aktualnim kurikulumnim dokumentima u Republici Hrvatskoj, njezina je integracija kroz međupredmetne teme. Ovakav pristup zahtijeva odmak od klasičnog birokratskog upravljanja prema operativnom pedagoškom vođenju.

U praksi to znači da stručni suradnik pedagog preuzima ulogu glavnog koordinatora među aktivima i osmišljava zajedničke projekte, dok ravnatelj osigurava institucionalnu i logističku podršku kako bi se izbjeglo stihijsko provođenje i administrativno opterećenje nastavnika.

### Kritičko analiziranje medija može se provlačiti kroz cjelokupnu vertikalnu postojećih predmeta.

Na satovima povijesti učenici mogu dekonstruirati povijesnu propagandu i povlačiti paralele sa suvremenim političkim manipulacijama.

Nastava matematike i informatike nudi prostor za razotkrivanje lažnih statističkih grafikona te razumijevanje načina na koji algoritmi i strojno učenje upravljaju digitalnim navikama.

Satovi hrvatskog jezika pružaju prostor za analizu strukture i stila medijskih tekstova, dok predmeti poput biologije i kemije postaju prva crta obrane od pseudoznanstvenih teorija na društvenim mrežama.

Kroz ovakav model učenici shvaćaju da je kritičko promišljanje univerzalan štit primjenjiv u svim sferama života.

### ULOGA RAVNATELJA I STRUČNIH SURADNIKA

Uspješna implementacija medijske pismenosti u hrvatski školski sustav zahtijeva odmak od pukog administrativnog uvrštavanja međupredmetnih tema u godišnji plan i program prema stvarnoj pedagoškoj praksi, što u potpunosti ovisi o strategiji upravljanja.

**Ravnatelj odgojno-obrazovne ustanove mora preuzeti ulogu pedagoškog vođe** koji digitalnu otpornost učenika postavlja kao jasnu misiju škole.

U praksi to znači sustavno otvaranje prostora za stručno usavršavanje djelatnika u sklopu županijskih stručnih vijeća (ŽSV), osiguravanje tehničkih preduvjeta u učionicama te pružanje podrške nastavnicima koji žele uvesti inovativne istraživačke metode.

**Na operativnoj razini stručni suradnik pedagog postaje glavna spona koja proaktivno povezuje školske aktive, pružajući stručnu pomoć nastavnicima pri planiranju integriranih jedinica, ali i kreirajući edukativne programe za roditelje koji su u našem društvu često prepušteni sami sebi i nemoćni pred digitalnim navikama svoje djece** (Ciboci & Labaš, 2019).

Istodobno, **škola ne smije funkcionirati kao otok izoliran od domaćih društvenih zbivanja i specifičnosti našeg medijskog prostora.**

Kako bi programi medijske pismenosti imali stvarnu težinu, nužno je sustavno povezivanje školskih aktiva s lokalnom zajednicom, nacionalnim akademskim ustanovama i civilnim sektorom koji se bavi provjerom činjenica (*fact-checking*) i informacijskom sigurnošću.

Kroz takve partnerske projekte i suradnju s domaćim stručnjacima s terena, učenici dobivaju priliku analizirati realne primjere manipulacija iz hrvatskih ili stranih medija i društvenih mreža te shvatiti da znanje stečeno u učionici ima izravnu, praktičnu primjenu u očuvanju njihove osobne sigurnosti i slobode izbora u digitalnom okruženju.

### ZAKLJUČAK

Medijska pismenost u digitalnom dobu nije kurikulumski luksuz, već bazični preduvjet za očuvanje intelektualne neovisnosti mladih i opstanak demokratskog društva.

**Suvremene škole** moraju prihvatiti činjenicu da su izgubile monopol nad informacijama koje dopiru do učenika, no pod svaku cijenu moraju učvrstiti monopol nad poučavanjem metodologije za kritičko vrednovanje tih sadržaja.

Stoga, sustavno obrazovanje o algoritmima i dezinformacijama ne smije se promatrati kao prigodni projekt, već kao dugoročna investicija u informacijsku otpornost i stabilnost zajednice.

U vremenu sofisticiranih digitalnih pritisaka, pasivno promatranje procesa za obrazovni sustav više nije opcija. Kroz kontinuiran rad u učionicama, implementaciju operativnih alata za provjeru izvora te proaktivno pedagoško vođenje, hrvatsko školstvo ima odgovornost i snagu pokrenuti korjenitu promjenu.

Cilj je transformirati učenike iz ranjivih konzumenata u kritički nastrojene, samosvjesne i odgovorne građane koji tehnologiju koriste kao alat za napredak, a ne kao sredstvo manipulacije.

# PRIJE PRVOG ZVONA: Zaštita djeteta počinje prije nego što se dogodi problem

— Ana Babić Pezo, prof., konzultantica za zaštitu dječjih prava,  
BRUNO Akademiya za zaštitu djece, savjetovanje i profesionalni razvoj



## UVOD

Početak školske godine u školama obično podrazumijeva rasporede, udžbenike, razredne odjele, zamjene, roditeljske sastanke i niz organizacijskih pitanja. Sve je to važno, ali postoji još jedno pitanje koje bi se trebalo postaviti prije prvog školskog zvona – **Jesmo li se pripremili za djecu kojoj će ove godine trebati više od nastave?**

Naime, dijete u školu ne dolazi samo s torbom. Dolazi sa svojim obiteljskim okolnostima, prethodnim iskustvima, strahovima, odnosima, zdravstvenim i emocionalnim teškoćama, digitalnim iskustvima, ali i s nadama da će ga netko vidjeti, razumjeti i pomoći mu kada ne može samo.

### Dijete ne postaje „problem” preko noći.

Najčešće ono dugo šalje znakove da ga nešto boli, plaši ili nadilazi. Ponekad se povuče. Ponekad postane glasno. Ponekad izostaje. Ponekad ometa nastavu. Ponekad se svađa, udara, plače ili šuti. A odrasli često reagiraju tek kada ponašanje postane teško izdrživo za razred, učitelja ili roditelja.

**Pravovremena zaštita djeteta ne počinje kada se dogodi nasilje**, ozbiljan sukob, samoozljeđivanje, bijeg od kuće, zanemarivanje ili krizna situacija. **Ona počinje ranije** — u pripremi škole, u razgovoru odraslih, u jasnim ulogama i u sustavu koji ne čeka da dijete postane slučaj.



Rujan je zato više od administrativnog početka školske godine. To je prilika da škola postavi zaštitnu mrežu oko djece, posebno one za koju znamo ili možemo pretpostaviti da će trebati dodatnu podršku.

### ŠKOLA NIJE SAMA, ALI MORA ZNATI KOGA UKLJUČITI

Škola nije zavod za socijalni rad, zdravstvena ustanova, policija, niti obitelj. Međutim, škola je često prvo mjesto na kojem odrasli mogu vidjeti da dijete više ne može samo. Upravo zato škola ne može i ne smije ostati sama u zaštiti djeteta.

**Prije početka nastavne godine ili odmah na njezinu početku, važno je uspostaviti suradnju s nadležnim područnim uredom Hrvatskog zavoda za socijalni rad, posebno kada je riječ o djeci kod kojih već postoje određene obiteljske, socijalne ili zaštitne okolnosti koje mogu utjecati na njihovo funkcioniranje u školi.**

#### **To ne znači da škola treba znati sve o obitelji.**

Ne znači ni da dijete treba dočekati s etiketom. Razmjena informacija mora biti zakonita, svrhovita i usmjerena na najbolji interes djeteta. **Ali, ako škola ne zna da je dijete u osjetljivoj situaciji, teško može pravovremeno planirati podršku.**

Najveći propust nije uvijek u tome da sustav nije reagirao. **Ponekad je propust u tome što sustavi nisu razgovarali na vrijeme.**

Ako se zna da dijete dolazi iz obitelji s teškoćama, da je ranije bilo uključeno u postupke zaštite, da postoje rizici u ponašanju, izraženi izostanci, teškoće mentalnog zdravlja ili narušeni odnosi u obitelji, škola treba imati barem osnovnu informaciju kome se obratiti, tko je kontakt osoba i koji su dogovoreni koraci postupanja.

Cilj nije nadzirati dijete. Cilj je ne zakasniti.

### PRVI RODITELJSKI SASTANAK NIJE SAMO ZA RASPORED I ČITANJE PROPISA

Na početku školske godine roditeljski sastanci često se svedu na raspored sati, udžbenike, ocjene, izlete, pravila ponašanja i razrednu komunikaciju.

Među tim temama jedna je od točaka nabrojanje propisa, najčešće *Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi*, *Pravilnika o kriterijima za izricanje pedagoških mjera*, *Pravilnika o načinima, postupcima i elementima vrednovanja učenika u osnovnoj i srednjoj školi*... Sve je to potrebno, ali nije dovoljno.

#### **Roditelji imaju pravo znati kako škola postupi kada je dijete ugroženo.**

Trebaju znati kome se mogu obratiti ako primijete nasilje, promjene u ponašanju, *online* nasilje, ozbiljne izostanke, sumnju na zanemarivanje, samoozljeđivanje ili druge znakove da dijete nije dobro.

Jednako tako, roditelji trebaju znati što škola može učiniti, što ne može sama i kada je dužna uključiti druge službe.

O protokolima se ne bi trebalo govoriti tek kada se dogodi krizna situacija. Tada su emocije već snažne, povjerenje je često narušeno, a odrasli reagiraju pod pritiskom.

**Zato bi prvi roditeljski sastanak trebao sadržavati** i kratku, jasnu i smirujuću informaciju o zaštiti djece, odnosno kako škola postupi u slučaju nasilja, zanemarivanja, sumnje na zlostavljanje, krznog događaja, prijetnje sigurnosti, samoozljeđivanja ili ozbiljnih teškoća u ponašanju.

Važno je kako se ta poruka izgovara. Ne kao prijetnja roditeljima, nego kao poziv na zajedničku odgovornost.

Poruka škole ne bi trebala biti:

„Mi ćemo vas prijaviti.”

Poruka bi trebala biti:

„Zajedno štitimo dijete i želimo reagirati prije nego što problem postane veći.”

Kada roditelji razumiju postupanja škole, manja je mogućnost nepovjerenja, sukoba, otpora i uključivanja vanjskih službi (odvjetnika, medija, inspekcija, pravobranitelja).

Tada se lakše gradi partnerstvo u kojem roditelji i škola ne stoje jedni nasuprot drugima, nego zajedno za dijete.

## RAZREDNIK VIDI PRVI, ALI NE SMIJE OSTATI SAM

Razrednik je često prva osoba u školi koja primijeti da se s djetetom nešto događa. Ne zato što ima sve odgovore, nego zato što dijete vidi svakodnevno.

Vidi kada se dijete promijeni, kada se povuče, kada se počne sukobljavati, kada izostaje, kada gubi interes, kada se prestaje družiti ili kada svojim ponašanjem pokazuje da mu je teško.

No, razrednik ne može i ne smije biti sam. Od njega se ne može očekivati da bude i učitelj, i psiholog, i socijalni radnik, i terapeut, i istražitelj.

Međutim, od škole se može očekivati da ima dogovorene korake postupanja.

*Tko razgovara s djetetom?*

*Tko obavještava roditelje?*

*Kada se uključuje stručna služba?*

*Kada se uključuje ravnatelj?*

*Kada se uključuje Hrvatski zavod za socijalni rad?*

*Kada policija, liječnik ili druga služba?*

Ako odgovori na ta pitanja ovise samo o osobnoj procjeni pojedinca, sustav nije dovoljno siguran ni za dijete ni za stručnjake.

U školama se najčešće vrlo dobro zna tko je zadužen za raspored, tko za zamjene, tko za administraciju, tko za natjecanja i tko za slobodne aktivnosti. Jednako jasno mora se znati i tko i kako postupuje kada je dijete u riziku.

Dijete ne smije ovisiti o tome hoće li pojedini odrasli „imati osjećaj” što treba učiniti. Zaštita djeteta mora biti jasna, dogovorena i poznata svima koji rade s djecom.

## DIJETE NE ŽIVI SAMO U JEDNOM SUSTAVU

U svakoj školskoj godini postoje djeca kojoj je potrebna posebna pozornost odraslih.

To su djeca:

- s problemima u ponašanju
- s teškoćama u razvoju
- narušenog mentalnog zdravlja
- koja često izostaju
- koja su doživjela nasilje
- iz obitelji opterećenih razvodom, siromaštvom, bolešću ili konfliktnim odnosima
- u alternativnoj skrbi
- migranti i djeca stranih radnika
- koja ne poznaju dovoljno hrvatski jezik
- i darovita koja nisu prepoznata pa svoje potrebe pokazuju kroz otpor, dosadu ili ponašanja koja odraslima postaju izazovna.

Važno je naglasiti da ta djeca nisu „problem škole”. To su djeca koja žive u više sustava odjednom. Dijete istodobno živi u obitelji, školi, zajednici, zdravstvenom sustavu, socijalnom sustavu, digitalnom prostoru i među vršnjacima. Ako ti sustavi ne komuniciraju, dijete vrlo brzo ostane samo između njih.

Zato pravovremena zaštita djeteta nije moguća bez međuresorne suradnje. Škola ne može sama riješiti sve teškoće, ali ih može prepoznati.

Može ih dokumentirati. Može razgovarati s roditeljima. Može uključiti stručnu službu. Može pozvati druge sustave da preuzmu svoj dio odgovornosti. Jednako tako, drugi sustavi trebaju razumjeti da je škola svakodnevno mjesto života djeteta.

Bez škole nema cjelovite slike o tome kako dijete funkcionira, što ga opterećuje, što ga štiti i koji mu odrasli mogu biti oslonac.

**Cilj nije** dijete svesti na rizik, dijagnozu, mjeru, obiteljski problem ili ponašanje. Cilj je vidjeti dijete dovoljno rano da mu se može pomoći i povezati sve one koji jesu ili bi trebali biti uključeni u pomoć djetetu.

Naime, međuresorna suradnja ne znači samo poslati dopis, čekati odgovor, prebaciti odgovornost, reći „Nije u našoj nadležnosti.”, sastati se tek nakon incidenta. Međuresorna suradnja zajednička je procjena rizika, konferencija slučaja, jasna podjela uloga, poštivanje rokova i određivanje odgovorne osobe, plan zaštite i podrške, praćenje provedbe, evaluacija učinka, uključivanje djeteta kad je primjereno i rad s roditeljima.

## IZAZOV ZA ŠKOLE – JESMO LI SPREMNI PRIJE PRVOG ZVONA?

Zaštita djeteta ne može se temeljiti samo na dobrim namjerama. Ona traži pripremu, dogovor i jasne korake. Zato bi svaka škola na početku godine mogla napraviti kratku samoprocjenu.

Odgovorite s **DA**, **DJELOMIČNO** ili **NE**:

1. Znamo li koja djeca na početku godine mogu zatrebati dodatnu podršku?
2. Znamo li razrednici kome se obraćaju kada su zabrinuti za dijete?
3. Imamo li dogovorenu osobu za kontakt s nadležnim područnim uredom Hrvatskog zavoda za socijalni rad?
4. Jesu li učitelji upoznati s osnovnim protokolima postupanja u slučaju nasilja, zanemarivanja, samoozljeđivanja ili krizne situacije?
5. Znamo li roditelji kome se mogu obratiti kada su zabrinuti za svoje dijete ili drugo dijete?
6. Razgovaramo li s roditeljima o zaštiti djece prije nego što se dogodi problem?
7. Imamo li dogovorene korake za dijete koje učestalo izostaje, ima negativne ocjene i pokazuje probleme u ponašanju?
8. Znamo li kako postupiti kada se u zaštitu djeteta treba uključiti više sustava?
9. Može li učitelj u našoj školi reći: „Zabrinut sam za ovo dijete” bez straha da će ostati sam?

10. Zna li svako dijete u školi barem jednu odraslu osobu kojoj se može obratiti?

**Ako je većina odgovora DA**, škola ima dobar temelj za pravovremenu zaštitu djeteta.

**Ako je većina odgovora DJELOMIČNO**, početak školske godine pravo je vrijeme za dogovor i jačanje unutarnjih procedura.

**Ako je većina odgovora NE**, to nije razlog za krivnju, nego poziv na djelovanje.

Pravovremena zaštita djeteta nije protokol koji stoji u ladici. Ona je kultura škole. Vidi se u načinu na koji škola razgovara s djecom, surađuje s roditeljima, uključuje stručne službe, povezuje se s drugim sustavima i reagira na prve znakove zabrinutosti.

Škola koja je usmjerena na zaštitu djeteta, ne čeka da problem eskalira. Ne reagira tek kada se dogodi nasilje, kada dijete prestane dolaziti na nastavu ili kada situacija postane krizna. Takva škola unaprijed dogovara postupanja, osnažuje razrednike, informira roditelje i gradi ozračje u kojem djeca znaju da postoje odrasli kojima se mogu obratiti.

Prije prvog školskog zvona se ne priprema samo nastava. Priprema se odnos prema djetetu. Priprema se mreža podrške. Priprema se povjerenje s roditeljima. Priprema se profesionalna sigurnost djelatnika škole. A za dijete ta priprema može značiti razliku između zakašnjele reakcije i pravovremene zaštite.

## ŽELIŠ NAJNOVIJE STRUČNE ANALIZE IZRAVNO U SVOM PRETINCU?

*Budite uvijek korak ispred!*

Posjetite našu stranicu [www.kovacic-konzalting.com](http://www.kovacic-konzalting.com)  
i jednostavnim ispunjavanjem obrasca prijavite svoju e-mail adresu  
za primanje najzanimljivijih poslovnih i stručnih tema koje obrađujemo  
u našem časopisu.



**B-briga o djeci**  
**R- razvijanje stručnih kompetencija**  
**U-učinkovito djelovanje**  
**N-nova znanja**  
**O-osnaživanje**  
**A-akademija**



## **EDUKACIJE I SAVJETOVANJA IZ PODRUČJA ZAŠTITE DJECE ZA ODGOJNO OBRAZOVNE DJELATNIKE**

**Želite osnažiti svoj kolektiv u području zaštite djece, a pritom uštedjeti vrijeme i resurse?**

Nudimo savjetovanje, stručna predavanja i praktične radionice, u potpunosti prilagođene potrebama vaše odgojno-obrazovne ustanove i važećim propisima.

**Edukacija i savjetovanje se provodi u vašoj ustanovi, čime se:**

- štedi vrijeme i troškovi putovanja
- omogućuje edukacija većeg broja djelatnika
- razvija zajedničko razumijevanje postupanja u izazovnim situacijama
- jača sigurnost i profesionalna podrška u kolektivu

### **PRILAGOĐENO VAŠIM POTREBAMA**

Sadržaj i naglasci edukacije mogu se prilagoditi specifičnim izazovima i potrebama vaše ustanove i područjima u kojima želite osnažiti svoje kompetencije.

### **FORMAT**

**(interaktivna predavanja • radionice • analiza situacija iz prakse • samoprocjena kompetencija)**

***Ne očekuje se da znate sve-ali je važno znati gdje potražiti podršku i kako djelovati u najboljem interesu djeteta!***

**Voditelj edukacije:**  
**Ana Babić Pezo, prof.**  
**Konzultant u području zaštite dječjih prava**

**ana.babicpezo@gmail.com**  
**mob: 0915434288**

# ADHD I (USPJEŠNO) OBRAZOVANJE – sociološke i pedagoške implikacije

— Doc. dr. sc. Toni Popović, Filozofski fakultet u Splitu



## OBILJEŽJA I KONTROVERZE ADHD-a U ŠKOLSKOJ PRAKSI

Poremećaj pažnje s hiperaktivnošću (ADHD) najčešće se određuje kao neurorazvojni poremećaj koji se javlja u djetinjstvu, a povezan je s razvojnim kašnjenjem središnjeg živčanog sustava i izvršnih funkcija.<sup>1</sup>

ADHD oblikuje način na koji dijete usmjerava pažnju te organizira i regulira vlastito djelovanje.

Ne može se javiti tek u odrasloj dobi, ali njegovi simptomi mogu biti vidljivo prisutni i tada (naročito ako nije prepoznat i odgovarajuće podržan ili liječen ranije).

U školskom okružju osnovna obilježja poremećaja, preciznije nepažnja, hiperaktivnost i impulzivnost postaju posebno uočljivi jer škola od učenika očekuje stabilnu pažnju i koncentraciju, slijedenje uputa, mirno sjedenje i sposobnost odgađanja neposrednih reakcija.

Upravo zato ADHD nije samo medicinski ili psihološki problem, nego i pedagoški i sociološki relevantna pojava. Ono što se u jednom kontekstu može prepoznati kao teškoća izvršnih funkcija, u drugom se može pogrešno protumačiti kao nemar, neposluh ili nedostatak roditeljske brige. Istraživanja u međunarodnom kontekstu potvrđuju da nastavnici često diskriminiraju učenike s ADHD-om, te da ih vršnjaci

<sup>1</sup> Hercigonja Novković, V. i Kocijan-Hercigonja, D. (2022). *ADHD. Od predrasuda do činjenica*. Zagreb: Puls.

odbacuju upravo na temelju pogrešnih interpretacija njihovog stanja.<sup>2</sup>

Učenik s ADHD-om ne odstupa od školskih očekivanja zato što ih svjesno odbija. **Problem je složeniji.** Dijete može razumjeti pravilo, ali ga ne uspijeva dosljedno primijeniti kada je potrebno.

Primjerice, može imati dobru namjeru, ali slabu sposobnost zadržavanja pažnje na zadatku koji nije neposredno i intrinzično poticajan. Iako često zna što treba učiniti, ne uspijeva organizirati vrijeme, pribor i redoslijed aktivnosti.

**U tome se očituje jedna od temeljnih pedagoških poteškoća povezanih s ADHD-om.**

Škola često vrednuje završni učinak, dok teškoće i trud koje prethode tom učinku ostaju manje vidljivi. Takva situacija stvara prostor za moraliziranje učenikova ponašanja (iako se u tekstu riječ učenik podjednako odnosi na muški i ženski rod, ADHD je češće dijagnosticiran kod dječaka).

**Nastavnici mogu pretpostaviti** da učenik ne sluša i ne uči jer ga gradivo ne zanima.

**Vršnjaci** ga mogu doživjeti kao neinteligentnog ili napornog zbog hiperaktivnosti koja se očituje brbljanjem, vrpoljenjem i trčanjem u situacijama koje zahtijevaju disciplinu, ali i kao opasnog zbog impulzivnosti koju odražavaju burna reagiranja na frustraciju i konflikte te nepažljiva ponašanja poput guranja.

**Roditelji druge djece** mogu smatrati da razred trpi zbog jednog učenika.

**Roditelji samog djeteta** često se osjećaju krivima jer se ponašanje njihova djeteta izlaže stalnoj procjeni. U tome smislu ADHD ne proizvodi samo individualne teškoće u učenju, već i odnose interpretacije, očekivanja i prosudbe.

Kao što je ovaj poremećaj određen (još uvijek) nedovoljnim razumijevanjem okoline i izostankom primjerene inkluzije u odgojno-obrazovnom kontekstu, pojedina istraživanja pokazuju da učenici s ADHD-om mogu imati i povoljne obrazovne te životne

putanje ako se primjenjuju učinkoviti postupci. Tada takva djeca završavaju i fakultete, kasnije ostvaruju profesionalne karijere, dok su simptomi i posljedice ADHD-a manje vidljivi i kontrolirani.

U slučaju izostanka podrške, razvija se trajni osjećaj neuspjeha i niskog samopoštovanja. Istraživanja upućuju na veliku mogućnost povlačenja iz društvenih odnosa, lošijih ocjena i napuštanja školovanja, razvoja anksioznosti, depresije i devijantnih ponašanja poput rizične seksualnosti, obijesne vožnje i korištenja opojnih sredstava.<sup>3</sup>

**Sociološke kontroverze povezane s ADHD-om proizlaze iz međuovisnosti djetetova funkcioniranja i društvenog konteksta.**

**Pored stigmatizacije** djece i roditelja djece s ADHD-om u sustavu, dio autora upozorava da se ponašanja koja odstupaju od školskih normi danas prebrzo prevode u medicinski jezik ADHD-a.<sup>4</sup>

Takvo stajalište ne mora nužno negirati postojanje poremećaja, već upozorava da se dijagnostičke kategorije oblikuju u društvu koje sve snažnije vrednuje akademsku učinkovitost, mjerljive ishode i samokontrolu. Škola nije neutralan prostor u kojem se teškoće nedvojbeno prepoznaju.<sup>5</sup>

**Dijagnoza ADHD-a ovisi o promatranjima stručnjaka i roditelja.**

Za njezino utvrđivanje ne postoje biološki ili genski testovi pa može uključiti i vrijednosne sudove.

U kompetitivnim obrazovnim kontekstima uočava se neopravdan pritisak roditelja za dijagnozom kod njihove djece kako bi osigurali dodatnu podršku i lakšu prohodnost kroz sustav. U uvjetima pojačane odgovornosti za rezultate, škole i same mogu olako posezati za ADHD-om kako bi „opravdale” svoj rad. Istraživanja nedvojbeno pokazuju povezanost ADHD-a i društvenih indikatora što upućuje na potrebu vjerodostojnije dijagnostike.

**Djeca iz obitelji s više obrazovnih i socioekonomskih resursa lakše dolaze do stručne procjene**

<sup>2</sup> Bartolac, A. (2013). Socijalna obilježja svakodnevnog života djece i mladih s ADHD-om. *Ljetopis socijalnog rada*, 20 (2): 269-300.

<sup>3</sup> Mueller, A. K. i sur. (2012). Stigma in Attention Deficit Hyperactivity Disorder. *ADHD Attention Deficit and Hyperactivity Disorders*, 4 (3): 101-114.

<sup>4</sup> Rafalovich, A. (2013). Attention Deficit-Hyperactivity Disorder as the Medicalization of Childhood: Challenges from and for Sociology. *Sociology Compass*, 7 (6): 343-354.

<sup>5</sup> Tuncer-Ebetürk, I., Kim, J. i Nuhoğlu Soysal, Y. (2025). The Global Rise in Children's Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder Prevalence: A Macro-Sociological Explanation. *Social Forces*, 104 (4): 1607-1629.



**i odgovarajućih prilagodbi.** Njihovi roditelji lakše komuniciraju s institucijama i sigurnije zastupaju prava djeteta.<sup>6</sup>

**Kod djevojčica ADHD se teže prepoznaje** ako ne ometaju nastavu na vidljiv način, odnosno ako ne dominira hiperaktivnost.

**Kod djece iz ranjivijih društvenih skupina** (npr. manjine, migrantska djeca itd.), ponašanja karakteristična za ADHD mogu se prije povezati s disciplinom, zanemarivanjem ili nižim sposobnostima.<sup>7</sup>

**Zbog toga ADHD u školskoj praksi nije samo pitanje dijagnostike,** već je i pitanje stručnosti, društvenih nejednakosti i pravednosti.

S druge strane, nekritičko odbacivanje ili javno negiranje dijagnoze uslijed njezinog dugotrajnog porasta, također je problematično.

Prema različitim procjenama, danas između 5,3 i 12 % učenika ima ADHD<sup>8</sup>, a porast ovakvih postotaka odražava i medicinski napredak, institucionalnu brigu za mentalno zdravlje, jačanje dječjih prava te brigu za njihovu budućnost.

**Djeca s ADHD-om imaju stvarne teškoće koje značajno utječu na školski uspjeh, odnose s vršnjacima i sliku o sebi.** Ako se dijagnoza jednostrano proglasi tek proizvodom medikalizacije (širenje medicinskog nadzora na svakodnevni život), profesionalnim interesom rastućeg broja stručnjaka ili interesom farmaceutskih kompanija, postoji opasnost uskraćivanja potrebne podrške djetetu.

Medicinski, pedagoški i sociološki uravnotežen pristup stoga mora istovremeno prepoznati realnost teškoća i kritički promatrati način na koji se te teškoće tumače u školi i stručnoj praksi.

Ovisno o odgovorima, moguće je oblikovati obrazovne i druge intervencije o kojima ovisi uspješna (društvena) inkluzija.

**U razredu ADHD često postaje vidljiv kroz ponavljajuće obrasce.**

Učenik se trudi, ali ne završava zadatak. Teško održava pažnju, osobito kada aktivnost traje dulje ili zahtijeva praćenje više uputa. Započne rad s mnogo energije, a zatim izgubi nit, preskoči pojedine korake ili zaboravi što je trebao napraviti.

Poteškoće s organiziranjem mogu se očitovati u kašnjenju, gubljenju pribora i neurednim bilješkama. Hiperaktivnost nije uvijek izrazito vidljiva, već se može pokazivati kroz nemir, često ustajanje ili potrebu za stalnim kretanjem. Učenik reagira naglo, prekida druge ili odgovara prije nego što je pitanje dovršeno, a poslije mu je zbog toga žao.

Ponekad pokazuje vrlo dobru usmenu sposobnost, ali slab pisani rezultat. Može biti znatiželjan, kreativan i duhovit, ali ujedno stalno izložen opomenama. Takva proturječnost često zbunjuje nastavnike.

Ako dijete može kvalitetno sudjelovati u jednoj situaciji, lako se zaključi da bi moglo tako funkcionirati uvijek kada bi se dovoljno potrudilo. Upravo tu nastaje jedan od najčešćih nesporazuma.

## IMATE SPECIFIČNO PITANJE ILI ŽELITE DA NAŠI AUTORI OBRADU TEMU KOJA VAS ZANIMA?

Iskoristite priliku — pošaljite nam svoj prijedlog ili upit putem kontakt obrasca na našoj stranici: [www.kovacic-konzalting.com](http://www.kovacic-konzalting.com)

**Prijavite se već danas i oblikujte sadržaj po svojoj mjeri!**

<sup>6</sup> Owens, J. (2020). Social Class, Diagnoses of Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder, and Child Well-Being. *Journal of Health and Social Behavior*, 61 (2): 134-152.

<sup>7</sup> Thompson, M., Wilkinson, L. i Woo, H. (2020). Social Characteristics as Predictors of ADHD Labeling Across the Life Course. *Society and Mental Health*, 11 (2): 91-112.

<sup>8</sup> Ladika, M. i Ričković, V. (2025). ADHD kod odraslih – definicija, dijagnostika i tretman. *Hrvatski časopis za javno zdravstvo*, 20 (61).

## VINJETA 1. Prepoznavanje djeteta s ADHD-om u školi

**Učenik četvrtog razreda** na početku sata djeluje zainteresirano i spremno sudjelovati. Kada učiteljica postavi pitanje, odgovara prije nego što ga čuje do kraja. Nakon nekoliko minuta počinje tražiti gumicu, okreće se prema učeniku iza sebe i zaboravlja što treba zapisati. U usmenom razgovoru pokazuje da razumije temu, ali u bilježnici ostaje samo nekoliko nepovezanih rečenica. Nakon opomene burno reagira i kaže da ga učiteljica ne voli. Izlazeći iz učionice, u ljutnji zalupi vratima i dobaci uvredljivu primjedbu učeniku koji mu se nasmijao, premda se poslije pokušava ponašati kao da se ništa nije dogodilo.

**Na satu tjelesne kulture** s velikim oduševljenjem ulazi u nogometnu igru, ali počinje trčati za loptom prije nego što nastavnik objasni pravila. Oduzima je suigračima i glasno negoduje kada njegova momčad izgubi. Vršnjaci ga zbog takvih situacija sve češće doživljavaju kao učenika koji ometa rad i ne poštuje pravila. U takvoj situaciji nije dovoljno govoriti o nedisciplini. Potrebno je promatrati odnos između zahtjeva nastave i učenikove sposobnosti održavanja pažnje, organiziranja ponašanja, kontroliranja impulsa i reguliranja emocija.

Stigmatizacija se razvija kada prethodna ponašanja postanu oznaka cjelokupnog identiteta učenika,<sup>9</sup> što je slučaj naročito kada je ADHD neprepoznat. Dijete više nije samo učenik koji ima određene probleme. Ono postaje „problematično dijete”.

Učitelji tada mogu smanjiti očekivanja. Vršnjaci ga mogu izbjegavati. Roditelji mogu razviti osjećaj srama ili obrambeni odnos prema školi.

S vremenom učenik može pounutriti negativne poruke i početi sebe doživljavati kao lijenog, neuspješnog ili drukčijeg na nepovoljan način. Tu se pedagoška problematika odgoja i obrazovanja prepliće s povezanim sociološkim pitanjima stigme, gubitka statusa i obrazovne jednakosti.

### Zato je važno izbjeći dvije redukcije:

1. Prva je redukcija **ADHD-a na medicinsku oznaku** koja se rješava isključivo dijagnozom i farmakološkim tretmanom.
2. Druga je redukcija **ADHD-a na „lažnu” društvenu konstrukciju** koja nema stvarne posljedice u životu djeteta.

Unutar školskog konteksta najkorisniji je pristup koji povezuje individualne probleme učenika, pedagoške uvjete i društvene interpretacije. Takav pristup

omogućuje da se dijete ne oslobodi odgovornosti u potpunosti, ali ni da se odgovornost nepravедno smjesti samo na njega.

## SMJERNICE ZA ODGOJNO-OBRAZOVNE INTERVENCIJE

Učinkovita inkluzija djece s ADHD-om ne može se svesti na formalno prihvaćanje učenika u redovni razred. Ona pretpostavlja promjenu načina na koji škola razumije ponašanje, organizira nastavu i razvija podršku.

### Dijagnoza može biti važna jer otvara pristup pravima i prilagodbama.

Ipak, sama dijagnoza ne jamči uspješnu inkluziju. Ako škola nastavi funkcionirati kao da svi učenici mogu učiti pod istim uvjetima, dijete s ADHD-om ostat će uključeno formalno, ali ne i stvarno.<sup>10</sup>

**Prvi korak odnosi se na razumijevanje.** Nastavnici trebaju razlikovati namjerno odbijanje rada od teškoća u regulaciji pažnje i ponašanja.

To ne znači da svako neprikladno ponašanje treba opravdati dijagnozom. Naprotiv, učeniku su potrebna jasna pravila.

No, pravila moraju biti udružena s podrškom koja mu omogućuje da ih postupno usvoji.

<sup>9</sup> Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

<sup>10</sup> Nguyen, P. T. i Hinshaw, S. P. (2020). Understanding the Stigma Associated with ADHD: Hope for the future? *The ADHD Report*, 28 (5): 1-8.

Kada se od učenika očekuje samokontrola, škola mora stvarati situacije u kojima se ta samokontrola može uvježbavati i održavati.

### **Nastavna organizacija ima posebnu važnost.**

Učenicima s ADHD-om često pomaže kada je zadatak jasno strukturiran i kada je njegov početak lako prepoznatljiv. Nije dovoljno reći učeniku da bude pažljiviji. Potrebno je oblikovati uvjete u kojima pažnju može održati dulje nego prije. To se može postići kraćim radnim cjelinama, navođenjem interesantnih primjera iz života, jasnim prijelazima između aktivnosti i provjerom razumijevanja upute.<sup>11</sup>

### **Nastavnik pritom ne snižava kriterije, već mijenja put kojim učenik dolazi do očekivanog ishoda.**

**Važna je i dinamika razreda.** Učenik s ADHD-om ne bi smio biti stalno izložen javnim opomenama.

Takve opomene rijetko proizvode dugoročnu promjenu. Često samo učvršćuju negativnu sliku učenika pred vršnjacima.

**Diskretniji znakovi,** unaprijed dogovorena pravila i kratke povratne informacije mogu biti učinkovitiji. Dijete pritom treba znati što se od njega očekuje u sljedećem koraku. Opća poruka da se mora „smiriti” obično je manje korisna od konkretne poruke da sada treba završiti prvu rečenicu ili provjeriti zadatak prije predaje.

**Intervencije trebaju obuhvatiti i društveni položaj učenika u razredu.** Djeca s ADHD-om često imaju teškoće u vršnjačkim odnosima jer njihovo ponašanje djeluje nametljivo ili nepredvidljivo.<sup>12</sup>

**Zbog toga je važno razvijati razrednu kulturu** u kojoj se različitost ne prevodi odmah u odbacivanje. To ne znači da se od vršnjaka očekuje da preuzmu ulogu terapeuta. Oni trebaju učiti kako surađivati s različitim učenicima, a nastavnik treba spriječiti da se podrška pretvori u etiketiranje.

Učenik s ADHD-om ne smije postati stalni „projekt” razreda, ali ni izolirani pojedinac koji se sam suočava s posljedicama svoje dijagnoze. Školska praksa pokazuje izrazitu fokusiranost takve djece na aktivnosti koje ih zanimaju i visoku kreativnost, što su važne odrednice na temelju kojih škola treba graditi pozitivnu sliku učenika s ADHD-om u vršnjačkim odnosima unutar nastavnih i izvannastavnih aktivnosti.<sup>13</sup>

### **Suradnja s roditeljima ima središnje značenje.**

Roditelji često dugo žive s osjećajem da ih škola procjenjuje kroz ponašanje djeteta. Ako komunikacija započne optuživanjem, teško je očekivati partnerstvo bez kojega nije moguća uspješna obrazovna inkluzija. Brojne studije upućuju na stigmatizaciju roditelja i nedostatak podrške institucija i okoline, a posljedično i stres, obiteljske konflikte i samookrivljavanje za djetetovo ponašanje.<sup>14</sup>

Škola treba jasno i informirano govoriti o poteškoćama, ali i priznati trud obitelji. Roditelji pomažu u razumijevanju situacija u kojima dijete bolje funkcionira. Škola može pomoći roditeljima da očekivanja kod kuće budu realistična i usklađena s onima u razredu. Najbolji učinci postižu se kada dijete ne prima proturječne poruke. Ako škola i obitelj koriste sličan jezik podrške, učenik lakše razvija osjećaj predvidljivosti.

**Stručna služba ima posredničku ulogu** između djeteta, nastavnika i roditelja. Psiholog, pedagog ili edukacijski rehabilitator ne bi trebali biti uključeni samo kada nastane problem.

**Njihova uloga važna je** u planiranju prilagodbi, praćenju napretka i procjeni učinkovitosti intervencija. Škola treba razviti kulturu u kojoj se intervencije ne uvode stihijski. Potrebno je znati što se pokušava promijeniti, kojim postupkom i u kojem se vremenu očekuje pomak. Bez toga se lako stvara dojam da se mnogo razgovara, a malo mijenja.

<sup>11</sup> Hercigonja Novković, V. i Kocijan-Hercigonja, D. (2022). *ADHD. Od predrasuda do činjenica*. Zagreb: Puls.

<sup>12</sup> Ferretti, N. M. i sur. (2019). Social Functioning in Youth with Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder and Sluggish Cognitive Tempo. *Yale Journal of Biology and Medicine*, 92 (1): 29-35.

<sup>13</sup> Bartolac, A. (2013). Socijalna obilježja svakodnevnog života djece i mladih s ADHD-om. *Ljetopis socijalnog rada*, 20 (2): 269-300.

<sup>14</sup> Mueller, A. K. i sur. (2012). Stigma in Attention Deficit Hyperactivity Disorder. *ADHD Attention Deficit and Hyperactivity Disorders*, 4 (3): 101-114.



## VINJETA 2. Učinkovita intervencija u razredu

*Nakon nekoliko tjedana ponavljajućih teškoća učiteljica, stručna suradnica i roditelji dogovaraju jednostavan plan. Učenik na početku zadatka dobiva kratku pisanu uputu koja mu jasno pokazuje što treba učiniti najprije. Dulji zadaci dijele se na manje cjeline. Nakon svake dovršene cjeline može nakratko predahnuti, a učiteljica pohvaljuje njegov trud bez privlačenja pozornosti ostatka razreda.*

*Kada postane nemiran, ne zahtijeva od njega da pod svaku cijenu ostane mirno sjediti. Prema prethodnom dogovoru, učenik može kratko ustati, protegnuti se, odnijeti nastavne materijale ili dio zadatka izvršiti stojeći uz svoj stol. Tako se potreba za kretanjem usmjerava na način koji ne ometa nastavu i ne izlaže učenika pred razredom. Učiteljica koristi i dogovoreni znak kada primijeti da učenik gubi pažnju. Umjesto javne opomene, kratko dotakne njegov stol ili pokaže na pisanu uputu.*

*Učenik sjedi bliže nastavniku i pored prijatelja s kojim dobro surađuje, ali to se ne predstavlja kao kazna. Roditelji kod kuće koriste sličan raspored rada, uz kratke stanke za kretanje između pojedinih zadataka. Nakon mjesec dana teškoće nisu nestale, ali učenik češće dovršava zadatke, lakše prihvaća upozorenje, rjeđe napušta mjesto bez dogovora i rjeđe ulazi u sukobe. Promjena nastaje zato što se odgovornost dijeli između učenika i okruženja.*

Obrazovne politike mogu podržavati opisanu inkluzivnu praksu na nekoliko razina. One trebaju osigurati dostupnost stručnjaka u školama i kontinuirano stručno usavršavanje nastavnika. Važno je da edukacije ne ostanu na općem opisu ADHD-a.

Nastavnicima su potrebni konkretni modeli rada u razredu, ali i razumijevanje stigme koju mogu proizvesti njihova očekivanja i postupci. Politike također trebaju omogućiti razumnije uvjete rada u školama. Veliki razredi, preopterećeni kurikulumima i pritisak standardiziranih ishoda smanjuju prostor za individualizirani pristup.

**Inkluzija djece s ADHD-om mora obuhvatiti i prijelaze između obrazovnih razina.** Poteškoće ne prestaju završetkom razredne nastave ili osnovne škole. Učenici se suočavaju s novim nastavnicima, složenijim obvezama i većom odgovornošću za samostalno učenje. Zbog toga je potrebno razvijati tranzicijsku podršku. Ona uključuje prijenos relevantnih informacija i pripremu učenika za nove zahtjeve. U kasnijim fazama obrazovanja važna su i karijerna savjetovanja, napose jer ADHD može utjecati na profesionalne odluke, osjećaj kompetentnosti i organizaciju rada.

**Cilj odgojno-obrazovnih intervencija nije** ukloniti svaku teškoću, niti dijete prilagoditi školi pod svaku cijenu (a time i podrediti).

**Cilj je** razviti obrazovno okruženje u kojem se teškoće razumiju dovoljno precizno da ne postanu temelj trajne stigme i diskriminacije.

Učenik s ADHD-om treba podršku u učenju, ali i priznanje te afirmaciju vlastitih sposobnosti. Potrebne su mu granice, ali i načini da te granice dosegne ili premaši. Takva inkluzija nije popuštanje. Ona je pedagoški zahtjevniji oblik pravednosti.



# DIGITALNA OVISNOST, KRADLJIVCI DJETINJSTVA – Kako zaštititi dječji mozak u digitalnom dobu?

— *prof. prim. dr. sc. Tomislav Franić, dr. med., specijalist dječje i adolescentne psihijatrije*



## DIGITALNI SVIJET POLAKO KRADE DJETINJSTVO

**Kad me roditelji pitaju koliko je vremena pred ekranom previše za dijete,** često ih iznenadim izjavom da to nije pravo pitanje.

**Pravo je pitanje može li dijete bez teškoća napustiti ekran** kada ga prijatelji pozovu van, kada sjedne za obiteljski stol ili kada je vrijeme za spavanje.

Nakon godina rada s djecom i adolescentima shvatio sam da **odgovor na to pitanje govori više od bilo koje**

## **statistike o vremenu provedenom pred ekranom.**

Digitalna tehnologija donijela je brojne koristi. Djeca danas uče, komuniciraju, stvaraju i zabavljaju se na načine koji su prije samo nekoliko desetljeća bili nezamislivi.

Pametni telefoni, internet i umjetna inteligencija sastavni su dio njihova obrazovanja i budućeg rada.

Problem, dakle, nije tehnologija.

**Problem nastaje kada tehnologija počne oblikovati djetinjstvo više nego roditelji, škola, prijatelji, igra i stvarni život.**

Najveća opasnost digitalnog svijeta nije u tome što djeluje naglo, nego što djeluje gotovo neprimjetno. Djetinjstvo se ne izgubi u jednom danu. Ono se polako „krade” – kroz jedan razgovor manje, sat manje sna, neodigranu utakmicu, nepročitanu priču ili obiteljski ručak tijekom kojeg svatko gleda u svoj ekran. Svaki od tih trenutaka pojedinačno izgleda beznačajno, ali upravo oni oblikuju naše odnose i zdravo odrastanje.

Nikada prije u povijesti djeca nisu odrastala uz uređaje koji su dostupni dvadeset i četiri sata dnevno, koji poznaju njihove interese bolje od većine odraslih i koji su pažljivo osmišljeni da što dulje zadrže njihovu pažnju. Zato **ovo više nije samo pitanje odgoja. To je pitanje razvoja mozga.**

### ZAŠTO SU EKRANI TOLIKO PRIVLAČNI?

Roditelji često misle da dijete jednostavno nema dovoljno samokontrole. Međutim, priča je mnogo složenija. Mozak adolescenata još uvijek sazrijeva. Posebno se sporo razvija prefrontalni korteks – dio mozga odgovoran za planiranje, donošenje odluka, kontrolu impulsa i odgađanje zadovoljstva (dio nas koji kaže: „**Stani, promisli!**”). Njegov razvoj traje sve do sredine dvadesetih godina života.

Istodobno, sustav nagrade u mozgu vrlo je aktivan (dio koji kaže: „**Odmah, sada i ovdje.**”).

U njemu **važnu ulogu ima dopamin, neurotransmiter koji ne stvara samo osjećaj ugođe nego, još važnije, potiče iščekivanje nagrade i želju da ponovimo određeno ponašanje ponovimo.**

**Digitalne platforme upravo su tako osmišljene da potiču sustav nagrade.**

Svaka nova obavijest, poruka, *lajk* ili videozapis predstavlja malu, nepredvidivu nagradu. Takve nagrade snažno aktiviraju dopaminski sustav pa nije slučajno da društvene mreže koriste beskonačno *skrolanje*, automatsko pokretanje sadržaja i stalne obavijesti.

**Cilj je zadržati našu pažnju što dulje i u nepredvidljivom obrascu.**

**Djeca su na to posebno osjetljiva jer njihov „sustav kočenja” još nije potpuno razvijen.**

Drugim riječima, od njih očekujemo da kontroliraju nešto što je pažljivo osmišljeno upravo tako da bude teško odoljeti. Posljedice nisu samo u duljem vremenu provedenom pred ekranom.

**Mozak se postupno navikava na kratke i intenzivne podražaje zbog čega postaju manje privlačne aktivnosti koje zahtijevaju dulju koncentraciju, poput čitanja, učenja ili rješavanja složenijih zadataka.**

Istodobno, **večernje korištenje ekrana odgađa lučenje melatonina, remeti san, a loš san dodatno smanjuje pažnju, povećava razdražljivost i otežava učenje.**

Jednako je važno ono što se događa kada nema podražaja. **U trenucima odmora ili dosade mozak povezuje iskustva, obrađuje emocije, razvija maštu i kreativnost.**

Ako svaki slobodan trenutak ispunimo ekranom, oduzimamo mu priliku za taj važan razvojni proces.

Dosada zato nije neprijatelj razvoja, nego njegov najvažniji saveznik.

### ŠTO KAŽE ZNANOST?

Posljednjih desetak godina objavljen je velik broj istraživanja o utjecaju digitalnih tehnologija na razvoj djece i adolescenata. Kao i u većini područja medicine, odgovori nisu potpuno jednoznačni.

Nije svako vrijeme provedeno pred ekranom jednako – postoji velika razlika između učenja, kreativnog rada ili komunikacije s prijateljima i pasivnog, višesatnog pregledavanja sadržaja bez jasnog cilja.

Ipak, **rezultati velikih preglednih istraživanja i metaanaliza upućuju na prilično dosljedan zaključak.**

Pretjerano i nekontrolirano korištenje digitalnih uređaja povezano je s većim rizikom za poremećaje spavanja, slabiju pažnju, lošiji školski uspjeh, sjedilački način života, pretilost te veću pojavnost anksioznih i depresivnih simptoma, kao i narušene obiteljske odnose.



Važno je pritom naglasiti da povezanost nije isto što i uzročnost. Djeca s postojećim emocionalnim teškoćama često više vremena provode pred ekranima, ali postoje i sve uvjerljiviji dokazi da pretjerano korištenje digitalnih sadržaja može dodatno pogoršati postojeće teškoće ili čak izazvati nove. Najvjerojatnije je riječ o međusobnom djelovanju više čimbenika.

### NE ZNAMO SVE, ALI ZNAMO DOVOLJNO DA DJELUJEMO

Jedno od najčešćih pitanja koje dobivam jest: **„Je li stvarno dokazano da ekrani štete djeci?”**

Najpošteniji odgovor glasi – još uvijek ne znamo sve, ali znamo dovoljno da budemo odgovorni.

U medicini gotovo nikada ne čekamo apsolutnu sigurnost prije nego što preporučimo preventivne mjere.

Nismo čekali desetljećima da bismo preporučili sigurnosne pojaseve ili zaštitne kacige. Djelujemo kada postoje dovoljno kvalitetni dokazi da korist preventivnih mjera nadmašuje mogući rizik. Slično je i s digitalnim navikama djece.

Iako još istražujemo dugoročne posljedice odra-  
stanja prve generacije koja od najranije dobi kori-  
sti pametne telefone, društvene mreže i umjetnu  
inteligenciju, današnje spoznaje dovoljne su da  
odgovorno preporučimo razvoj zdravih digital-  
nih navika. Ako se jednog dana pokaže da smo  
bili oprezniji nego što je bilo potrebno, teško  
da ćemo zbog toga žaliti. Ali, ako se pokaže da  
smo opasnost podcijenili, izgubljeno vrijeme i  
propuštene razvojne prilike nećemo moći vratiti.

### ŠTO VIDIMO U SVAKODNEVNOJ KLINIČKOJ PRAKSI?

**Roditelji rijetko dolaze u ambulantu zato što misle da dijete ima problem s mobitelom.**

Dolaze zbog teškoća u učenju, anksioznosti, de-  
presivnosti, ADHD-a, poremećaja ponašanja ili obi-  
teljskih sukoba.

Tek tijekom razgovora digitalne navike postanu važan dio priče.

Dijete kasnije odlazi na spavanje, teže se budi, slabije se koncentrira, manje se kreće, sve ma-  
nje vremena provodi s obitelji, a prijateljstva se  
sve češće svode na komunikaciju preko druš-  
tvenih mreža.

Naravno, bilo bi pogrešno tvrditi da su ekrani uzrok svih tih teškoća. Mentalni poremećaji uvijek nastaju djelovanjem više čimbenika.

Međutim, pretjerano korištenje digitalnih uređaja često postaje čimbenik koji održava ili pogoršava postojeće probleme.

### NIJE NAJVAŽNIJE KOLIKO JE DIJETE PRED EKRANOM

Roditelji me često pitaju koliko je sati dnevno još prihvatljivo. Iako je vrijeme provedeno pred ekranom važno, nakon puno godina rada sve sam uvjereniji da postoji važnije pitanje:

**– Što se događa kada ekran nestane?**

Može li dijete bez većih teškoća prekinuti igru kada ga prijatelji pozovu van, ostaviti mobitel tijekom obi-  
teljskog ručka ili napisati domaću zadaću bez stalnog  
provjeravanja obavijesti? Može li prihvatiti dosadu ili  
se tada javlja nervoza, ljutnja, tjeskoba i osjećaj da  
jednostavno ne zna što bi sa sobom?

Upravo ta reakcija često govori više od samog broja sati provedenih pred ekranom. **Ako mobitel prvenstveno služi kao bijeg od dosade, usamlje-  
nosti, tuge ili svakodnevnog stresa**, tada više ne govorimo samo o navici.

Digitalni uređaj počinje preuzimati važnu ulogu u regulaciji emocija.

Zato roditeljima često predložim jednostavan način procjene. Nemojte brojiti sate provedene pred ekranom, nego promatrajte kako dijete reagira kada ga treba odložiti.

Ako bez većih teškoća može ostaviti mobitel zbog obiteljskog ručka, otići u šetnju ili provesti vrijeme s prijateljima, razlog za zabrinutost obično je manji. Ako, međutim, svako ograničenje izaziva snažan otpor, svađu ili osjećaj da bez mobitela ne zna što bi sa sobom, problem nije u broju sati, nego u odnosu koji je razvilo prema tehnologiji.

Digitalna higijena zato nije samo ograničavanje vremena pred ekranom. Njezin je cilj pomoći djetetu da nauči upravljati tehnologijom, umjesto da tehnologija postupno počne upravljati njime.

### DIGITALNI SVIJET NE KRADE SAMO VRIJEME – KRADE ISKUSTVA

Kada je riječ o digitalnoj ovisnosti, trebali bi početi brojiti ono što se gubi – razgovore koji se nisu dogodili, neodigrane utakmice, obiteljske večere provedene u tišini i prijateljstva koja su ostala virtualna umjesto stvarna.

Djetinjstvo se rijetko izgubi odjednom. Ono nestaje polako, kroz male svakodnevne trenutke koje često primijetimo tek kada prođu. Upravo u njima djeca uče pregovarati, nositi se s porazom, razvijati empatiju, samopouzdanje i osjećaj pripadnosti.

**Jednako je važna i dosada, pojam koji danas ima gotovo negativno značenje.** Roditelji se često osjećaju obvezanima ispuniti svaki trenutak djetetova vremena nekom organiziranom aktivnošću ili, još češće, ekranom. Međutim, upravo su trenuci dosade važan dio zdravog razvoja. Kada mozak nije neprestano „bombardiran” podražajima, počinje povezivati iskustva, razvijati maštu, promišljati, planirati i tražiti vlastita rješenja.

Upravo tada nastaju kreativne ideje, samostalna igra i sposobnost da dijete samo organizira svoje vrijeme. Ako svaki slobodan trenutak ispunimo digitalnim sadržajem, oduzimamo djetetu priliku da razvije te važne životne vještine.

Dosada nije prazno vrijeme. Ona je prostor u kojem dječji mozak uči stvarati nešto novo.

### NIJE DOVOLJNO ZABRANITI – MORAMO PONUDITI ALTERNATIVU

Jedna od najvećih pogrešaka odraslih jest da djeci često govore čega se trebaju odreći, a mnogo rjeđe razmišljaju što će im ponuditi zauzvrat.

**Nije dovoljno reći: „Ugasi mobitel.”** Dijete će sasvim opravdano pitati: „Dobro, a što ću onda raditi?”

Ako na to pitanje nemamo odgovor, vrlo je vjerojatno da će se ponovno vratiti ekranu.

Djeca ne mogu živjeti u praznini. Ako želimo da manje vremena provode u virtualnom svijetu, moramo im pomoći da ponovno otkriju zadovoljstvo stvarnog života – razgovora, zajedničkih aktivnosti, sporta, glazbe, knjiga, igre, boravka u prirodi ili jednostavno vremena provedenog s obitelji i prijateljima.

U početku ekran će gotovo uvijek biti privlačniji jer pruža trenutačnu nagradu. Upravo zato roditelj ima ulogu pomoći djeci da otkriju kako zadovoljstvo može proizaći i iz aktivnosti koje traže više vremena, truda i međusobne interakcije.

**Digitalni svijet ne pobjeđuje zato što je savršen, nego zato što često nismo ponudili dovoljno privlačnu alternativu.**

Najbolja zaštita od digitalne ovisnosti nije samo ograničavanje vremena pred ekranom, nego stvaranje života u kojem ekran više nije najzanimljiviji izbor.

### RODITELJI SU NAJVAŽNIJI MODEL

Djeca ne uče prvenstveno iz naših savjeta. Ona uče promatrajući nas. Ako tijekom obiteljskog ručka neprestano odgovaramo na poruke ili svaku slobodnu minutu provodimo gledajući u zaslon, teško možemo očekivati drukčije ponašanje od djece.

Digitalna higijena zato mora biti obiteljska, a ne samo dječja.

### DOSLJEDNOST JE VAŽNIJA OD STROGOSTI

U radu s roditeljima često primjećujem da problem nije u tome što su djetetu dopustili korištenje mobitela, nego što nisu dosljedni u dogovoru.

**Primjerice**, roditelj kaže: „Možeš igrati jedan sat, a onda ćeš pisati domaću zadaću.” To je sasvim razuman i pošten dogovor. Međutim, već nakon desetak minuta počinju podsjećanja: „Jesi li pri kraju?”, „Hajde, ugasi sad.”, „Još malo pa moraš pisati zadaću.” Petnaest minuta poslije slijedi nova opomena, pa još jedna. Dijete više ne zna vrijedi li dogovor ili treba reagirati na svako novo upozorenje. Na kraju se sat vremena pretvori u sat stalnog pregovaranja, a ne u jasno postavljeno pravilo.

**Mnogo je učinkovitije unaprijed dogovoriti pravila i potom ih poštovati.** Ako je dogovor da dijete koristi uređaj jedan sat, tada mu doista treba omogućiti taj jedan sat bez stalnih prekidanja i požurivanja. Time roditelj pokazuje da poštuje vlastiti dogovor jednako kao što očekuje da ga poštuje i dijete.

Tek kada dogovoreno vrijeme istekne, nastupa ono što je unaprijed dogovoreno.

Tada više nema novih pregovora, dodatnih pet ili deset minuta ni beskonačnog nagovaranja. Pravilo vrijedi jednako svaki put.

**Djeca trebaju granice**, ali još više trebaju predvidljivost. Kada su pravila jasna i dosljedna, osjećaju se sigurnije jer znaju što mogu očekivati.

Upravo se tako gradi roditeljski autoritet – ne vikom, nego mirnim, dosljednim i pravednim provođenjem dogovorenih pravila.

### ŠTO RODITELJI MOGU UČINITI?

Nekoliko jednostavnih promjena često napravi veću razliku nego što očekujemo:

- Uvedite vrijeme i prostore bez ekrana, osobito tijekom obroka i prije spavanja.
- Pravila dogovarajte unaprijed, a ne usred korištenja uređaja.
- Budite dosljedni u dogovoru.
- Vlastitim primjerom pokažite da razgovor i zajedničko vrijeme imaju prednost pred mobitelom.

### TEHNOLOGIJA NIJE NEPRIJATELJ – RAVNOTEŽA JE CILJ

Važno je naglasiti da cilj nije djecu vratiti u vrijeme bez interneta, pametnih telefona ili umjetne inteligencije. Takav svijet više ne postoji.

Današnja će djeca živjeti, učiti i raditi u digitalnom društvu zbog čega su digitalne kompetencije jednako važne kao čitanje, pisanje ili strani jezici.

**Naš cilj zato nije borba protiv tehnologije, nego razvoj zdravog odnosa prema njoj.**

Želimo odgovoriti djecu koja će koristiti tehnologiju kada im je korisna, ali će jednako tako znati kada je treba odložiti. Djecu koja će ekran doživljavati kao alat, a ne kao mjesto na kojem traže odgovor na svaku dosadu, tugu ili usamljenost.

**Jer, tehnologija bi trebala služiti čovjeku, a ne čovjek tehnologiji.**

### ZAKLJUČAK

Na kraju se zapravo ne radi o mobitelima, videoigrama ili društvenim mrežama. Radi se o tome kakvo djetinjstvo želimo našoj djeci.

**Želimo li** da odrastaju uz dovoljno sna, igre, razgovora, sporta, knjiga, prijateljstava i obiteljskih trenutaka?

**Želimo li** da nauče podnijeti dosadu, razviti maštu i pronaći zadovoljstvo u stvarnom svijetu jednako kao i u digitalnom?

Možda nikada nećemo imati odgovore na sva pitanja o dugoročnim učincima digitalnih tehnologija na razvoj dječjeg mozga, ali to ne znači da trebamo čekati. Kao liječnici, roditelji i odgojno-obrazovni djelatnici često donosimo preporuke na temelju najboljih dostupnih dokaza, a ne tek kada postane prekasno.

Danas znamo dovoljno da možemo razvijati zdrave digitalne navike, poticati kvalitetne odnose i pomoći djeci da odrastu u osobe koje upravljaju tehnologijom, a ne dopuštaju da tehnologija upravlja njima. Ako se jednog dana pokaže da smo bili oprezniji nego što je bilo potrebno, teško da ćemo zbog toga žaliti.

Međutim, **ako se pokaže da smo opasnost podcijenili, izgubljeno djetinjstvo nećemo moći vratiti.**



Digitalna higijena zato nije prolazni trend niti još jedna odgojna preporuka. Ona je ulaganje u razvoj mozga, mentalno zdravlje i budućnost naše djece.

Možda najveći izazov digitalnog doba nije naučiti djecu koristiti tehnologiju. To će ionako naučiti vrlo brzo. Veći je izazov pomoći im da, unatoč tehnologiji, ne izgube ono što ih čini djecom – znatiželju, igru, maštu, sposobnost da im bude dosadno, bliskost s drugima i radost stvarnog života. Upravo se na tim iskustvima grade otpornost, emocionalna zrelost i mentalno zdravlje.

**Zato vam za kraj neću predložiti novo pravilo niti novu zabranu, nego jednostavan izazov. Tijekom sljedećih sedam dana pokušajte svaki dan odvojiti**

**barem jedan sat tijekom kojeg će cijela obitelj biti bez ekrana. Ne kao kaznu, nego kao priliku. Razgovarajte. Prošećite. Zaigrajte društvenu igru. Skuhajte večeru zajedno. Ili, jednostavno sjednite i dopustite djetetu da mu bude dosadno.**

Možda ćete se iznenaditi koliko se toga može dogoditi kada se ugase ekrani.

Možda ćete ponovno čuti pitanja za koja niste znali da ih vaše dijete ima, zajedno smisliti novu igru ili jednostavno ponovno otkriti koliko je dragocjeno vrijeme provedeno zajedno.

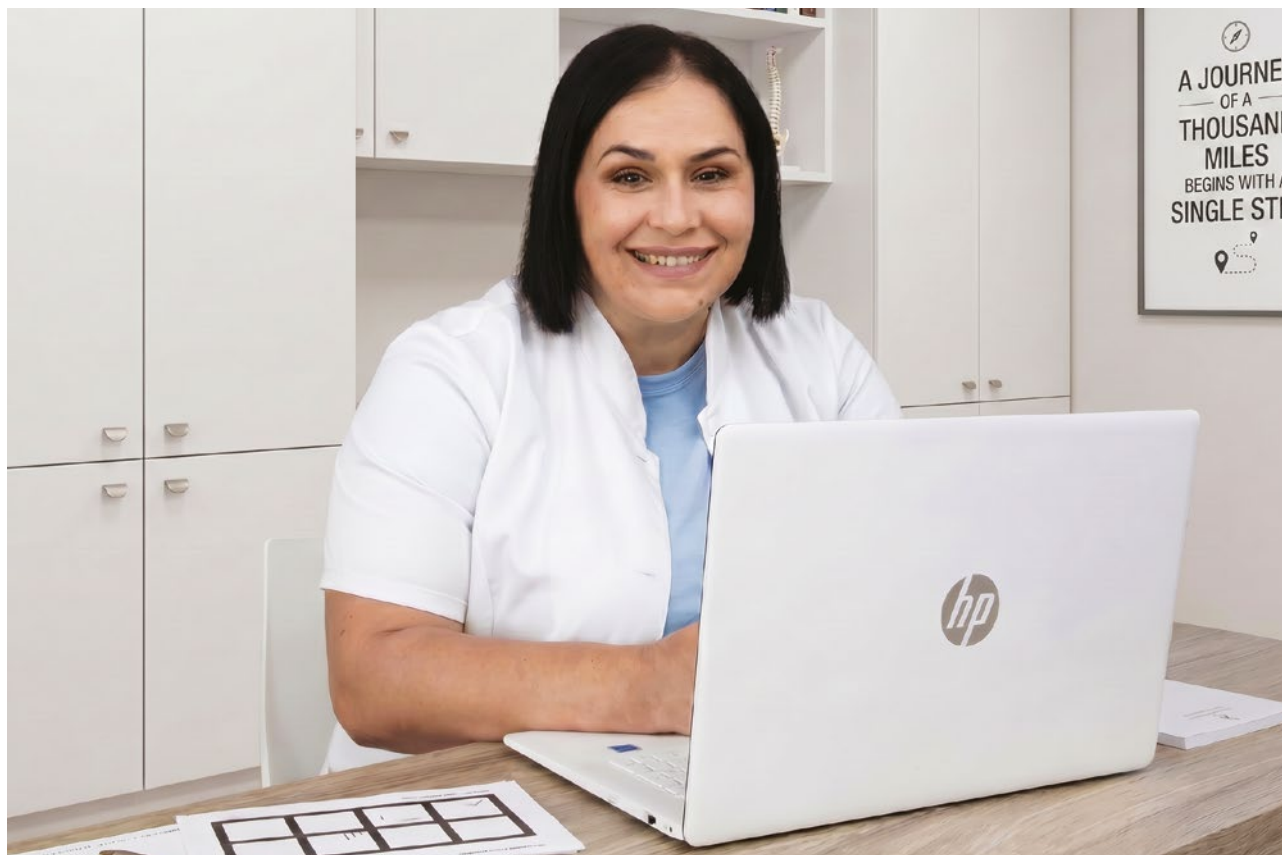
Jer, djeca neće pamtit koliko su vremena provela pred ekranom. Pamtit će da ste bili uz njih kada su odrastala.



# RAZVOD BRAKA I RAZVOJ DJETETA

## – Ostavlja li razvod trajne posljedice?

— Josipa Mandarić Đorđević, prof. psihologije



Za većinu ljudi obitelj predstavlja prvi socijalni kontakt s vanjskim svijetom i ima vrlo važnu ulogu u razvoju djeteta.

Obitelj je sustav koji novorođenom djetetu pruža sve što mu treba kako bi preživio. Ona je izvor ljubavi, brige i podrške. Sve važne događaje i etape u životu pojedinac obilježava s članovima svoje obitelji, a tijekom kriznih razdoblja upravo ona ima glavnu ulogu u preživljavanju osobe (Wagner Jakab, 2008).

**Razvod braka spada u najstresnija iskustva koja dijete može doživjeti**, ali bitno je istaknuti da krucijalan problem nije razvod kao glavni čin, nego dinamika roditeljskog sukoba kojem je dijete izloženo tijekom, prije i nakon razvoda braka.

**U suvremenim teorijama razvodi se dijele prema stupnju konflikta, odnosno prema uspješnosti komunikacije među roditeljima** (e. g. Oldham, 2017; Gottman, 2014 i Kulu, 2018).

**Po tim kriterijima razvod može biti** (e. g. Johnston i Campbell, 1999; Marschak, 2009 prema Buljan Flander G. i Roje Đapić M, 2020):

- **Prijateljski razvod** – bivši partneri zadržavaju topao odnos, dogovaraju se i komuniciraju bez većih poteškoća. Uglavnom među njima nema veće strasti, ali se bez problema družu i provode zajedničko vrijeme s djetetom.
- **Razvod kao sklapanje posla** – bivši partneri dogovaraju se kao da su na poslovnom sastan-

ku, bez topline i prijateljskih emocija jedno prema drugom, ali korektno i fer. U njihovom odnosu nema puno bliskosti, ali nema ni otvorenih sukoba ni zamjeranja.

- **Visokokonfliktni razvod** – razvod u kojem se ne prekidaju svađe između partnera protokom vremena, a djeca se nalaze u središtu sukoba (Hetherington i Kelly, 2002 prema Buljan Flander G. i Roje Đapić M, 2020).

Unatoč širokoj upotrebi, visokokonfliktni razvod nije precizno definiran. Iako ne postoji jasna definicija, istraživači se općenito slažu da se visokokonfliktni razvod odnosi na roditelje koji su uključeni u nerazriješeni, dugotrajni konflikt (najmanje 2 godine) koji karakterizira neprijateljstvo, međusobno okrivljivanje i nemogućnost preuzimanja odgovornosti za svoju ulogu u sporu (Anderson i sur., 2011 prema Majnarić I., 2022).

**Nakon razvoda braka djeca prolaze proces žalovanja kroz pet faza**, od trenutka spoznaje da se njihovi roditelji razvode do trenutka prihvatanja razvoda – faza negiranja, ljutnje, nagodbe, depresije i prihvatanja.

Wallerstein i Kelly (promatrajući reakcije djece) registrirali su različite tipove neposrednih dječjih reakcija na razvod roditelja. Njihova tipologija inicijalnih emocionalnih reakcija djece na razvod roditelja podrazumijeva strah od napuštanja (čak 75 % djece boji se za budućnost), zabrinutost za roditelje, osjećaj tuge (djeca u dobi do 14 godina izražavaju žalost i pokazuju osjećaj velikog gubitka, više od trećine djece te dobi pokazuje simptome depresije, nesanice i razne tjelesne tegobe, a 50 % mašta o ponovnom pomirenju roditelja), osjećaj osamljenosti, osjećaj odbačenosti, sukob odanosti (borba jednog roditelja za naklonost djeteta može pojačati unutarnje sukobe djeteta) te bijes i agresiju (najčešće prema roditelju koji je inicirao razvod braka).

## REGRESIJA U PONAŠANJU

Djeca se u procesu razvoda suočavaju s nizom promjena (mjesto života, promjena škole, hobija, udaljenost od prijatelja/baka/djedova, bliskih ljudi, financije, itd.) **Dob djeteta presudna je za utjecaj razvoda na dijete.**

**Rano djetinjstvo (3 – 6 godina)** – djeca ove dobi razvijaju sliku o sebi, poistovjećuju se s roditeljima, ali još ne shvaćaju koncept razvoda te da je to isključivo stvar roditelja koja nema nikakve veze s njima.

Najčešće su emocionalne reakcije pretjerana plačljivost, razdražljivost, tuga, ljutnja. Mogu regresirati u govoru (ponovo tepaju), može se pojaviti mokrenje u krevet, sisanje palca, te je prisutan strah da će ga oba roditelja ostaviti. Povećava se separacijska anksioznost (Milanović Lambeta A., 2023).

**Djeca dojenačke dobi primjećuju promjene u količini energije kod roditelja**, njihov emocionalni status, i to da jedan roditelj više ne živi u kući. Uznemirenija su, sklona promjenama ritma spavanja i drugim dnevnim rutinama, a doseli li se nova odrasla osoba u kuću, mogu postati nervozna i plačljiva.

**Roditelji im mogu pomoći** održavajući uobičajenu rutinu i raspored, pružanjem podrške, tjelesnim dodirima i riječima ljubavi (prema Čavorović-Gabor, B., 2007).

**Adolescenti u dobi od 16 do 19 godina** mogu se osjećati napuštenima od roditelja, povući se od prijatelja, vršnjaka i svojih omiljenih aktivnosti. Mogu se osjećati nesigurnima. Često reagiraju impulzivno te se javlja bijes, agresivnost, konflikt odanosti, a u nekim slučajevima i depresivnost (Čavorović-Gabor, B., 2007).

## PAD ŠKOLSKOG USPJEHA

**Razvod roditelja često dovodi do pada školskog uspjeha** zbog emocionalnog stresa, nesigurnosti i narušene rutine te stvara emocionalnu nesigurnost koja može preplaviti djetetov kapacitet za učenje i koncentraciju.

**Najčešće se pogoršava školski uspjeh zbog poteškoća s koncentracijom zbog stresa i zabrinutosti, povećane anksioznosti ili pak depresivnosti, niže motivacije za učenjem, promjene rutine (mjesto stanovanja/škola), promjene u obiteljskoj rutini i mjestu učenja.** Ove poteškoće ovise o vrsti razvoda roditelja.

## SINDROM „IZMEĐU DVIJE VATRE” (SUKOB ODANOSTI)

Iako većina roditelja želi da razvod prođe što mirnije i bezbolnije za djecu, to često u praksi nije tako.

Roditelji su često nedovoljno uviđavni u svoje ponašajne obrasce, i ne uspiju zaštititi djecu od toga na adekvatan način. Često od djece na neizravan način traže da budu špijuni koji će birati strane. Često mogu biti izloženi ocrnjivanju i blaćenju drugog roditelja te „ispiranju mozga” (blaćenje se ponavlja uz podršku djece, ona se „programiraju” kako bi se pridružila obezvrjeđivanju roditelja, bake, djeda).

### Neke od rečenica koje dijete može izgovoriti

(Buljan Flander G., Zarevski P. i Roje Đapić M., 2023):

- Ne želim biti sudac u vašim svađama.
- Ne želim prenositi poruke između vas jer me to opterećuje, vi se dogovorite.
- Mene ne zanimaju vaše svađe jer želim biti mamino i tatino dijete, a ne samo mamino ili tatino.
- Molim te da svoje mišljenje o mom ocu/majci zadržiš za sebe. Ja ga/ju volim i nikada neću prestati. Ako mu/joj želiš nešto reći, reci to njemu/njoj, a ne meni.
- Ne želim birati strane.
- Nemoj me ispitivati o njegovom/njezinu životu i nemoj očekivati da za tebe prenosim poruke.
- Ne želim slušati kako ružno govoriš o mami/tati. To mi smeta i osjećam se kao da vrijeđaš i mene.
- Imam pravo biti zaštićen/-a od vaših svađa i obračuna.

**Prije 41 godinu Richard A. Gardner uveo je termin „sindrom otuđenja od roditelja” koji se odnosi na poteškoće koje se javljaju kod djece zbog svjesnog ili nesvjesnog ponašanja jednog roditelja.**

Gardner **navodi osam manifestacija sindroma otuđenja kod djece:**

1. kampanja ocrnjivanja,
2. apsurdni razlozi i racionalizacije za odbacivanje roditelja,
3. nedostatak ambivalencije prema roditelju koji otuđuje,
4. fenomen „nezavisnog mislitelja”,
5. nedostatak krivnje zbog ponašanja prema otuđenom roditelju,

6. slaganje s otuđujućim roditeljem pri roditeljskom sukobu,
7. prezentiranje posuđenog scenarija i
8. odbacivanje proširene obitelji osuđenog roditelja.

### STRAH OD VEZIVANJA I NEPOVJERENJE

Klinički psiholog D. Kimbi navodi da **razvod može uzrokovati** velike emocionalne probleme u smislu da ima utjecaj na razvoj i stabilnost ličnosti i mentalno zdravlje jer djeca mogu osjetiti nesigurnost zbog koje preispituju ostale međuljudske odnose.

Kimbi ističe da djeca razvedenih roditelja uslijed cijele te situacije mogu razviti i neke pozitivne osobine te shvatiti da su snažniji i nezavisniji nego što su mislili. Međutim, **psiholozi navode i neke posljedice**, odnosno loše osobine koje mogu razviti djeca razvedenih roditelja. To su problemi s nepovjerenjem, strah od vezivanja i definiranja odnosa (iz straha da će biti napušteni), potraga za osjećajem pripadnosti, pretjerana razmišljanja te potreba za potpunom neovisnošću.

### NIJE RAZVOD TAJ KOJI BOLI, NEGO KONFLIKT

Ljudi ostaju u nezadovoljavajućem braku iz puno različitih razloga. Istraživanja pokazuju da se najčešće radi o financijskoj ovisnosti, socijalnim normama i psihopatološkom održavanju nezdravog obrasca odnosa (e. g. Previti i Amato, 2003; Stutzer i Frey, 2006; Gerstel i Sarkisian, 2006; prema Buljan Flander G. i Roje Đapić M, 2020).

**Novija istraživanja o razvodima ukazuju na to da je upravo stupanj visokog konflikta roditelja te njihove smanjene sposobnosti za uspostavu uspješne komunikacije primarni uzrok negativnih ishoda za djecu** (Ellis, 2000, McIntosh, 2003; Amato i Afifi, 2006; Oldham, 2017 prema Majnarić I., 2022).

Pokazalo se da ova djeca pokazuju višu razinu anksioznosti, depresiju, ljutnju i agresiju, nisko samopoštovanje, probleme u ponašanju, niže akademsko postignuće, pogoršanje odnosa roditelj – dijete te ukupnu neprilagođenost, u odnosu na djecu čije se početne reakcije na razvod roditelja koji nisu u



visokokonfliktnom razvodu postepeno smiruju, a s vremenom i potpuno nestanu (Kelly, 2000; Amato, 2001; Kelly i Emery, 2003; Amato i Afifi, 2006 prema Majnarić I., 2022).

**Visokokonfliktni razvod uključuje** (Buljan Flan-der G. i Roje Đapić M, 2020):

- stalnu želju za svađama, ekstremno neprijateljstvo i nedostatak povjerenja među roditeljima (Elrod, 2001);
- verbalnu i/ili tjelesnu agresiju, visoku hostilnost i nepovjerenje među roditeljima (Johnston, 1994);
- kronična neslaganja, maladaptivne interpersonalne obrasce i napade na osobnoj razini (Anderson i sur., 2010);
- usmjerenost roditelja na svoje potrebe i teškoće, često slabiju komunikaciju s djecom, manje nježnosti i dosljednosti u odgoju (Wenar, 2003).

### FAKTOR OTPORNOSTI (RESILIENCE)

Otpornost je mogućnost djeteta da se unatoč stresnim okolnostima (poput razvoda) brzo oporavi i nastavi nesmetano funkcionirati i razvijati se. To nije neka „magična” osobina djeteta, nego zbroj zaštitnih čimbenika koji proizlaze iz djetetove obitelji, okoline ili od samoga djeteta.

Otpornost ne znači da djeca čarobno imaju sama po sebi neku supermoć koja će im pomoći da se izbore u stresnim okolnostima, nego trebaju odrasle, ponajprije svoje roditelje da ojačaju i podrže njihovu „prirodnu” otpornost (prema Milanović Lambeta A., 2023).

Koliko će dijete biti otporno, ovisi o podržavajućim odnosima s odraslima, toplini i potpori te izgradnji vještina. Na prvom mjestu odnosi se na to da se roditelji prvo trebaju pobrinuti za sebe i vlastitu regulaciju emocija jer i sami prolaze kroz stresan period.

**Prema Milanović Lambeti (2023), primarni utjecaj na razvoj otpornosti ima podrška brižnih odraslih ljudi (roditelja) i ovladavanje emocionalnim vještinama.**

Dva su važna zaštitna čimbenika nad kojima roditelji imaju veliku kontrolu, a to su kvaliteta njihova roditeljstva i kvaliteta njihova odnosa s djetetom.

Siguran i privržen odnos djeteta i barem jednog roditelja, postojanje (barem) jedne osobe koju dijete voli, kojoj vjeruje i uz koju se osjeća sigurno, neizmjer- no je važan čimbenik u kontekstu razvoja otpornosti.

**Emocionalne vještine poput samosvijesti, emocionalne regulacije i empatije drugi su važan dio otpornosti** (Milanović Lambeta, A., 2023).

**Djeca koja prolaze razvod roditelja trebaju** stabilnost i dosljednost, te da se rutina života odvija na način koji je (koliko je moguće) sličan onom ranijem.

**Roditelji trebaju preuzeti ulogu** vođenja, osigurati izvjesnost, dosljednost te neprestano ohrabrivati i osnaživati djecu u njihovom novom životnom kontekstu.

### PORUKA ČLANKA

Dijete tijekom, prije i nakon razvoda ima pravo na svoje emocionalne procese. Razvod ne treba određivati budućnost/sudbinu djeteta. Ono što ostavlja najdublji trag je način na koji se roditelji odnose jedno prema drugom i prema djetetu.

**Kada dijete pokazuje promjene u ponašanju nakon razvoda, ono ne traži kaznu, nego razumijevanje.** Njegovo je ponašanje često način na koji izražava zbunjenost, tugu i strah.

Dijete ne treba savršene roditelje, nego roditelje koji će ga zaštititi od sukoba. Najveći dar koji razvedeni roditelji mogu dati djetetu je osjećaj da smije voljeti oba roditelja bez krivnje.

### IZAZOV ZA ČITATELJE

Zamoli mamu, tatu ili neku drugu odraslu osobu koja ti je emocionalno značajna za razgovor od 10 minuta, samo za vas dvoje. Ispričaj mu/joj jednu stvar koje te razveselila u današnjem danu i jednu stvar koja ti je bila teška, potom isto traži od nje/njega. Pokušajte prakticirati ovaj zadatak što češće.



# IZLOG STRUČNOSTI

— Josipa Mandarić Đorđević, prof. psihologije

Duboko vjerujući da je psihičko zdravlje kamen temeljac za gradnju zdrave slike o sebi, dobrih socijalnih odnosa i sretno budućnosti, već u ranoj dobi znala sam u kojem profesionalnom smjeru želim ići. Po struci diplomirani psiholog, unatrag 15 godina sretno zaposlena na Klinici za psihijatriju Mostar gdje se primarno bavim psihodijagnostičkim procjenama, savjetodavnim, grupnim i psihoedukativnim radom. Posebno zainteresirana za rad s anksioznim i depresivnim poteškoćama, opsesivno-kompulzivnim poremećajima, stresom, pretjeranom brigom i perfekcionizmom unatrag 9 godina radim u privatnoj praksi.

U svom radu primjenjujem kognitivno-bihevioralni pristup vjerujući da promjena započinje razumijevanjem povezanosti misli, emocija i ponašanja. Nastojim stvoriti siguran i podržavajući terapijski odnos u kojem se ljudi osjećaju prihvaćeno i osnaženo za suočavanje sa svakodnevnim izazovima. Posebno mi je važno da terapijski proces bude individualiziran jer vjerujem da je svaki čovjek jedinstven sa svojom pričom i svime što nosi u sebi, te da u skladu s tim zaslužuje da ga se vidi, čuje i osjeti bez univerzalnih pravila, ali poštujući pravila struke utemeljena na znanstveno provjerenim metodama.

Posljednjih godina svijet se našao pred brojnim izazovima kada je u pitanju očuvanje mentalnog zdravlja. Digitalne tehnologije, društvene mreže i sve tekovine modernog doba stalno nas podsjećaju što bismo trebali raditi, kako biti asertivan, kako biti najbolja verzija sebe (što god im to značilo), ali nitko nam ne govori kako, i koji su konkretni alati u tom procesu.

Odgovor sigurno leži u prevenciji, emocionalnom opismenjivanju i razvijanju korisnih strategija u najranijoj dobi, naravno prilagođenih uzrastu djeteta.

Veliki Nelson Mandela jednom je rekao da ne postoji jasnije otkrivanje duše nekog društva od načina na koji se ono odnosi prema svojim najranjivijim članovima – djeci.

U današnjem vremenu često čujemo jeftine floskule: „Društvo je krivo za sve, ranije smo bili bolji.” i slično. Ipak, činjenica je da smo upravo mi to društvo i samim time imamo svi pojedinačnu odgovornost za isto.

Uloga odraslih je osigurati prostor u kojem se svako dijete osjeća sigurno, prihvaćeno i saslušano.

Obitelj je temeljna zajednica u kojoj dijete stječe prva iskustva, razvija osjećaj sigurnosti i uči kako razumjeti sebe i druge. Upravo zbog toga obitelj predstavlja najvažniju kockicu u mozaiku zdravog mentalnog razvoja djeteta.

Dakle, **na prvom mjestu bitno je jačanje obitelji** kao nukleusa modernog društva kroz različite savjetodavne radionice, seminare, edukacije.

**Potom je bitno naglasiti važnost stručnjaka** (multi-disciplinarni tim) u prevenciji poteškoća u školskoj dobi jer samo rane intervencije sprječavaju dugoročne probleme koji kroz vrijeme uglavnom postaju veći i kompleksniji.

Prevencija je bitna za rano otkrivanje koje podrazumijeva prepoznavanja poteškoća u učenju/ponašanju prije nego što postanu ozbiljnije, smanjenje rizičnih ponašanja (vršnjačko nasilje, različite ovisnosti) te jačanje otpornosti djece na anksioznost, depresivnost, stres i ostale psihičke tegobe.

**Na drugoj strani, bitno je spomenuti i zaštitne faktore u prevenciji.** Neka istraživanja pokazala su da škola može biti izvor zaštitnih faktora; visoka školska postignuća, privrženost školi, motivacija, povezanost s vršnjacima i nastavnicima u školi, odnosno ugodna i podržavajuća školska klima faktori su zaštite unutar samog školskog konteksta (Herrenkohl, Tajima, Whitney i Huang, 2005).

Unatoč brojnim istraživanjima, smjer u kojem će ići psihološki razvoj mladih često ima jednu dozu neizvjesnosti, ali je sasvim sigurno da će se prilagođavati društvenim promjenama. U sadašnjosti svjedočimo da mladi danas imaju brži pristup informacijama o mentalnom zdravlju, lakše pričaju o emocijama, traumama i različitim poteškoćama, manje ih stigmatiziraju, brže traže pomoć stručnjaka; ali nailazimo i na brojne izazove (identitet postaje sve kompleksniji, želja za autonomijom je veća).

Sukladno tome, zadaća nas odraslih je da smo na tom putu podrška i „uho” (bilo da smo u ulozi roditelja, učitelja, psihologa, pedagoga), ali i dobar kompas kada stvari krenu stranputicom.

# Kako kvalitetna komunikacija sprječava *mobing*?

— mr. sc. Darko Sambol, prof. psiholog savjetnik, organizacijski konzultant



## UVOD

*Mobing* u obrazovnim ustanovama predstavlja oblik psihološkog zlostavljanja koje se ponavlja tijekom duljeg razdoblja, a može biti usmjereno prema nastavnicima, stručnim suradnicima, ravnateljima ili drugim zaposlenicima. Očituje se kroz omalovažavanje, izolaciju, širenje glasina, nepravедno kritiziranje, uskraćivanje informacija, prekomjerno opterećivanje poslom ili druge postupke kojima se narušava dostojanstvo osobe i stvara neprijateljsko radno okruženje.

Posljedice *mobinga* nisu ograničene samo na pojedinca koji ga doživljava. One se odražavaju na cijelu ustanovu kroz smanjenu motivaciju zaposlenika, narušene međuljudske odnose, povećan izostanak s

posla, pad kvalitete rada te negativan utjecaj na učelnike koji često prepoznaju napetost i lošu atmosferu među zaposlenicima.

Jedan je od najučinkovitijih načina prevencije *mobinga* razvoj kvalitetne komunikacije. Kultura otvorenog i uvažavajućeg dijaloga doprinosi stvaranju sigurnog radnog okruženja u kojem se nesuglasice rješavaju konstruktivno, a problemi prepoznaju na vrijeme. Kvalitetna komunikacija podrazumijeva aktivno slušanje, međusobno poštovanje, jasno izražavanje očekivanja, davanje povratnih informacija bez vrijeđanja te spremnost na suradnju i kompromis.

Posebno je važna uloga rukovodstva obrazovne ustanove u stvaranju pozitivne organizacijske kulture. Transparentno donošenje odluka, pravedno postu-

panje prema svim zaposlenicima, poticanje timskog rada i pravodobno reagiranje na sukobe značajno smanjuju rizik od razvoja *mobinga*. Također, edukacije o komunikacijskim vještinama, emocionalnoj inteligenciji i nenasilnom rješavanju sukoba mogu doprinijeti jačanju međusobnog povjerenja.

Praksa pokazuje da ovakve edukacije **najefikasnije provode vanjski stručnjaci** (iako ustanova ima svog stručnjaka, prvenstveno psihologa) s dugogodišnjim iskustvom i radom u obrazovnim ustanovama, a koji nisu subjektivno uključeni u rad i komunikaciju unutar ustanove.

Svaki zaposlenik ima pravo na rad u okruženju koje poštuje njegovo dostojanstvo. Pravodobno prepoznavanje znakova *mobinga*, poticanje otvorene komunikacije i primjena jasnih postupaka za prijavu i rješavanje neprihvatljivog ponašanja ključni su za očuvanje zdravih međuljudskih odnosa i kvalitetnog odgojno-obrazovnog procesa.

### VERBALNA KOMUNIKACIJA

Najčešći način prijenosa vijesti, informacija ili poruka unutar ustanove jest usmeni. Usmenim (govornim, verbalnim) izražavanjem u stvarnom sadašnjem vremenu prenose se i razmjenjuju ideje, misli, stavovi i poruke pomoću jezika kao najvažnijeg sredstva komunikacije, između sugovornika koji sudjeluju u komunikaciji.

U poslovnom okruženju informacije, poruke ili vijesti razmjenjuju se usmeno među sugovornicima, najčešće razgovorom, raspravom, javnim govorom ili podnošenjem izvještaja. Upotreba komunikacijsko-informacijske tehnologije pri neizravnim susretima dodatno ubrzava usmenu komunikaciju. Sve vezano za poslovnu komunikaciju možete dodatno uvježbati, naučiti i poboljšati kroz radionice komunikacije – aktivno slušanje, pružanje učinkovite povratne informacije, učenje kako se zauzeti za sebe i svoje ideje (asertivan govor), moć neverbalne komunikacije, i mnogo toga. (Takve radionice provodi autor ovog teksta pa se slobodno javite!)

Usmeni dogovori ne ostavljaju pisani trag, stoga ih je potrebno dodatno potvrditi pisanom komunikaci-

jom. Beskonačni usmeni sastanci uzimaju poslovno vrijeme zbog nepostignutih sporazuma i vidljivih rezultata. Neuvežbano i nepripremljeno usmeno izražavanje sugovornika - pošiljatelja poruke kod ostalih sugovornika proizvodi neshvaćenost i neozbiljnost.

### NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Neverbalni izričaj nadopunjuje usmeno izražavanje komuniciranjem „...bez izgovorenih riječi”.

Najčešće prenosi emocije, stavove, trenutno raspoloženje, osjećaje te mišljenja sugovornika koji sudjeluju u komunikaciji. Tijelo upotpunjuje usmeno izražavanje brojnim nejezičnim i neverbalnim znakovima kao što su zvukovi, ton glasa, miris, okus, geste, izrazi lica, položaj, držanje, usmjerenost i različiti pokreti tijela, fizički izgled osobe (boja kose, odjeća, šminka, nakit), okolina u kojem osoba djeluje (namještaj, osvjetljenje, temperatura, boje), udaljenost između sugovornika.

Govor tijela ima velik utjecaj na prenošenje informacija i stvaranje dojma o osobi (koju informaciju želi poslati), a ovo je jako bitno u odgojno-obrazovnim ustanovama jer osim kolegama, šaljemo informaciju našim učenicima i roditeljima.

Neverbalni izričaj doprinosi ukupnoj komunikaciji kroz sastavnice koje su od nezamjenjive važnosti pri razumijevanju i interpretaciji poruke:

- odijevanje
- osjećaji
- komunikacija pogledom
- aktivno slušanje
- šutnja

Pri prvom susretu **odijevanje ostavlja dojam** i stvara osobno mišljenje koje se gradi u prvih 7 do 8 sekundi susreta na temelju fizičkog izgleda.

Odjeća je važan izvor informacija jer nesvjesno šalje signale o financijskom stanju, socijalnom statusu, uspjehu u životu, stavu prema sugovornicima i okruženju.

Ipak, s komunikacijskog stajališta potrebno je izbjegavati donošenje suda o drugima na temelju fizičkog izgleda i odjeće.



Važan je dio neverbalne komunikacije, posebno u poslovnoj okolini, usklađivanje osobnog izgleda s komunikacijskom situacijom. Odjeća treba biti uredna, čista i neupadljiva jer osoba svojim odijevanjem komunicira stajališta i poruke koje šalje drugim sugovornicima o sebi. Kakvu poruku Vi šaljete svojim učenicima i kolegama svojim izborom odjevnih predmeta? Je li prikladna odjeća ili ...?

**Osjećaje** najčešće pokazuju lice i tijelo, ovisno o spolu i osobnosti sugovornika. Lice, koje može oblikovati oko 7000 različitih izraza, pokazuje kako se sugovornici osjećaju, a tijelo izražava jačinu tih osjećaja. Najčešći su znakovi koje lice izražava ugoda, neugoda, pozornost, odbacivanje, opuštenost, napetost te trenutno raspoloženje – veselje, tuga, dosada.

**Pogledom** tijelo komunicira zjenicama, očnim mišićima i očima koje su glavni organ primanja i prihvatanja informacija. Više od 80 % svih informacija ljudi prime izravno očima. Komunikacija pogledom usmjerava tijek i pozornost sudionika pri komuniciranju, signalizira početak i kraj razgovora, prati i olakšava davanje povratne informacije, odaje osjećaje i odražava prirodu odnosa među sugovornicima. Izravna komunikacija pogledom najčešće se koristi pri razgovorima o dobro poznatoj temi, kod izravnog utjecaja i pridobivanja sugovornika, te ako se želi znati povratni odgovor.

Sugovornici izbjegavaju komunikaciju pogledom kada govore o neugodnoj temi, uvrijeđeni su, nezainteresirani za sugovornika i temu. Komunikaciju pogledom potrebno je pravilno usmjeriti, ne pretjerati u trajanju ili neprestanom zurenju u sugovornika kako bi se izbjegle neugodnosti i komunikacijski prekidi.

**Šutnja kao pasivan oblik** komunikacije simbolizira mističnost i znak je razmišljanja, nezadovoljstva, umora, neprijateljstva i kontrole. Najčešće se promatra u negativnom kontekstu kroz odsutnost govora što može negativno utjecati na komunikacijski događaj. Smatra se poželjnom u kazalištu, crkvi, muzeju, biblioteci i svugdje gdje je primjerena. S komunikacijskog stajališta, važno je poznavati pravilo šutnje kao i pravilo govora. Ponekad je šutnja potrebna kako bi se komunikacijski događaj ispravno interpretirao, a često je šutnja „zlato“.

**Aktivno slušanje** predstavlja oblik komunikacije kod kojeg je sugovornik u potpunosti usredotočen na

ostale sugovornike i pokušava razumjeti stajališta, shvatiti razmišljanje, ne prekidati tijek misli ako se procijeni da je sugovorniku izričito stalo da ga netko u tom trenutku čuje, te se svjesno uključiti u komunikaciju i pokazati zanimanje za slušanjem te razumjeti sadržaj primljene poruke. Ovakav pristup trebali bi koristiti školski psiholozi, ali i ravnatelji!?

Slušanje je osnova komunikacije u svim djelatnostima jer omogućuje donošenje odluka na osnovi primljenih informacija, utječe na uspjeh poslovne komunikacije te se pozitivno odražava na radni moral. Stoga, pretpostavke su za aktivno slušanje iskreno zanimanje za sugovornika i trenutna spremnost na slušanje.

Kada nedostaje komunikacije ili je narušena u dužem vremenskom periodu, ili se situacije „stavljaju pod tepih“, bar netko u kolektivu ili više njih osjeća se zlostavljano.

### ZLOSTAVLJANJE NA RADNOM MJESTU

Psihičko zlostavljanje (*mobing*) je „zlostavljanje koje predstavlja **nedopustiv način izravnog ili neizravnog ponašanja na radnom mjestu** koji se sastoji od učestalog ponašanja počinitelja kojima se ugrožava dostojanstvo, čast i ugled osobe, a uključuje povrede na izražavanje i mogućnost izražavanja, slobodu donošenja odluka, ograničavanje izražavanja vlastitih vrijednosti, socijalnih kontakata, kao i svako drugo ponašanje kojim se ugrožava dostojanstvo osobe i povrjeđuje pravo osobnosti.“ (Koić i sur., 2007)

Zlostavljanje na radu predstavlja svako neželjeno ponašanje fizičke, psihičke ili spolne naravi koje ima za cilj ili stvarno predstavlja povredu dostojanstva djelatnika/djelatnice, a koje uzrokuje strah ili neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje. Zlostavljanje na radu može biti jednokratno postupanje ili višekratno, među suradnicima ili nadređenim,

*Mobing* kao pojava psihičkog i moralnog zlostavljanja zaposlenika predstavlja **jedan od najtežih oblika radnog stresa** koji može ostaviti trajne posljedice na psihičko i tjelesno zdravlje pojedinca.

Žrtva psihičkog zlostavljanja može postati bilo koji zaposlenik bez obzira na životnu dob, spol, izgled, socijalni status, stupanj obrazovanja, radnu ili profesionalnu

poziciju. Premda psiholozi tvrde (Jokić-Begić i sur., 2003) da su muškarci i žene podjednako žrtve, čini se ipak kako se psihičko zlostavljanje na poslu nešto češće događa ženama. Žrtvom može postati svatko, čak i sposoban, besprijekorno stručan, marljiv i savjestan pojedinac. Međutim, što je niži položaj u organizacijskoj strukturi, to je ipak veća mogućnost psihičkog zlostavljanja.

Aktivnosti kojima se radnik zlostavlja, mogu se podijeliti na:

- komuniciranje (nadređeni i/ili kolege ograničavaju mogućnost izražavanja žrtve; žrtva se prekida u razgovoru; odbijaju se neverbalni kontakti sa žrtvom – izbjegavaju se pogledi, ne primjećuju se znakovi poput dizanja ruke za uključivanje u razgovor i sl.)
- održavanje socijalnih odnosa (žrtva se stalno izolira; nitko joj se ne obraća; svi se ponašaju kao da je nema; ne poziva se na sastanke i neformalna druženja kolega)
- osobna reputacija (izmišljanja priča o žrtvi i njezinom privatnom životu; ogovaranje; ismijavanje; negativni komentari osobnih karakteristika žrtve i sl.)
- kvaliteta profesionalne situacije (stalne kritike i prigovori; vrijeđanja; pretjerana kontrola; niske ocjene rada; pojava da se žrtvi ne daju radni zadaci i oduzimaju joj se osnovna sredstva za

rad – radni prostor, telefon, računalo (sindrom „praznog stola”); zadaju joj se zadaci neprilagođeni profesionalnoj kvalifikaciji (zadaci su ili prejednostavni ili preteški i zahtijevaju od žrtve sposobnosti koje nema, da se natjera žrtvu da pogriješi); zatrpavanje zadacima i određivanje kratkih rokova (sindrom „pretrpanog stola”); stalno mijenjanje radnih zadataka

- zdravlje (žrtva se prisiljava obavljati zadatke koji narušavaju njezino zdravlje; ne dopuštaju se slobodni dani i godišnji odmor; prijeti se fizičkim napadima; žrtvu se seksualno zlostavlja i sl.)

Moguća je promjena, povlačenje i prihvaćanje stresne situacije. Promjena uključuje djelovanje usmjereno na mijenjanje situacije, odnosno na uklanjanje izvora stresa.

Ovdje su doborodošle **psihološke radionice ili coaching** koji se bavi jasnom i otvorenim poslovnim komunikacijom, produbljivanjem odnosa u timskoj suradnji kroz rješavanje konflikata..., pa sve do razine osobnog i profesionalnog razvoja i nadogradnje svojih psiholoških kapaciteta ako je organizacija (kolektiv, tim) spremna za tu razinu rada. Ako imate prilike za realizaciju radionica komunikacije/coachinga i brige o svom mentalnom zdravlju, iskoristite je! Autor ovog teksta Vam je na raspolaganju.

**mr. sc. DARKO SAMBOL, prof. psiholog savjetnik**

*Organizacijski konzultant*

**www.sambolconsulting.com**

**M: + 385 91 251 83 84**

**SAMBOL  
CONSULTING**

Darko Sambol diplomirao je psihologiju na Filozofskom fakultetu u Rijeci, magistrirao ekonomske znanosti u Opatiji te stekao MBA diplomu na Cotrugli Business School u Zagrebu. Položio je dva stručna ispita: za škole i vrtiće. Licencirani je NLP Master i Coach s edukacijom iz kognitivno-bihevioralne psihoterapije i grupne analize. Završio je dvogodišnju postdiplomsku edukaciju iz organizacijskog gestalt coachinga te je trenutno u edukaciji iz sistemskih konstelacija za rad s obiteljima i organizacijama. Posljednjih 25 godina uspješno spaja znanja iz psihologije i menadžmenta, a zaposlen je kao stručni suradnik, psiholog savjetnik u vrtiću Rijeka. Specijaliziran je za teme, balansa privatnog i poslovnog života, komunikacije, očuvanja mentalnog zdravlja te razvoja osobnih i timskih resursa. U svom radu razvija praktične alate koji odgajateljima i učiteljima pomažu prepoznati i ostvariti njihov puni potencijal. Individualna savjetovanja i edukacije/radionice provodi uživo u Rijeci, diljem Hrvatske i regije, kao i online. Raduje me suradnja s Vašom ustanovom!

# VIŠE OD RAČUNANJA

## Što znanost danas govori o razvoju matematičkog mišljenja?

### *Mentalna aritmetika u doba umjetne inteligencije*

— dr. sc. Branka Novosel



#### KAD UMJETNA INTELIGENCIJA RAČUNA UMJESTO NAS

Umjetna inteligencija danas nije daleka budućnost – postala je dio naše svakodnevice. U svega nekoliko sekundi rješava matematičke zadatke, piše složene tekstove, analizira velike količine podataka, prevodi na različite jezike i odgovara na pitanja koja su donekadno zahtijevala ljudsko znanje i iskustvo.

Tehnologije koje se razvijaju iznimnom brzinom mijenjaju način na koji radimo, učimo i donosimo odluke. Istodobno otvaraju jedno od najvažnijih pi-

**tanja suvremenog obrazovanja – Što djeca trebaju naučiti u svijetu u kojem strojevi mogu obavljati sve više misaonih zadataka?**

Među prvim se nameće pitanje matematike. **Ako računalo može izračunati svaki zadatak brže i točnije od čovjeka, ima li još uvijek smisla podučavati matematiku i razvijati mentalno računanje? Hoće li ta vještina uskoro postati jednako nepotrebna kao logaritamsko računalo ili mehanički kalkulator?**

Odgovor je, međutim, mnogo složeniji od usporedbe čovjeka i stroja.

Djecu nikada nismo učili matematici samo zato da bi brzo došla do točnog rezultata. Učili smo ih zato što kroz matematičko mišljenje razvijaju sposobnosti koje nadilaze samu matematiku. Rješavajući matematičke probleme uče usmjeravati pažnju, zadržavati informacije u radnom pamćenju, planirati slijed koraka, uočavati odnose, provjeravati vlastite pogreške i ustrajati u traženju rješenja.

Drugim riječima, matematika nije samo školski predmet – ona je jedan od najsnažnijih alata za razvoj mišljenja.

Posljednjih tridesetak godina istraživanja iz razvojne psihologije, kognitivne psihologije i razvojne neuroznanosti značajno su promijenila razumijevanje načina na koji djeca usvajaju matematičke pojmove.

Sve je više dokaza da uspješno učenje matematike ne počiva prvenstveno na memoriranju postupaka, nego na postupnoj izgradnji razumijevanja. Dijete najprije razvija intuitivan osjećaj za količine i odnose među njima, zatim kroz manipulaciju konkretnim predmetima stvara mentalne reprezentacije brojeva, a tek potom uspješno prelazi na apstraktne matematičke simbole i operacije.

Takve spoznaje potaknule su ponovno zanimanje za pristupe koji učenje matematike temelje na aktivnom, konkretnom iskustvu, istraživanju i vizualizaciji. Jedan je od njih mentalna aritmetika pomoću **abakusa**.

Iako je riječ o drevnom pomagalu starom više od dvije tisuće godina, ono je posljednjih desetljeća ponovno privuklo pozornost znanstvenika upravo zato što na zanimljiv način povezuje konkretno iskustvo, razvoj mentalnih reprezentacija i matematičko mišljenje.

U ovom članku prikazat ćemo što nam suvremena istraživanja govore o razvoju matematičkog mišljenja, zašto su izvršne funkcije važne za matematičko učenje te kako se te spoznaje mogu primijeniti u odgojno-obrazovnoj praksi. U tom će kontekstu mentalna aritmetika, odnosno program **ALOHA Mental Arithmetic**, poslužiti kao primjer jednog od suvremenih pristupa koji nastoji povezati teorijske spoznaje i svakodnevni rad s djecom.

## KAKO DJECA UČE MATEMATIKU?

Kada govorimo o učenju matematike, često polazimo od školskog kurikula – brojeva, računskih operacija, geometrije ili mjerenja. Međutim, razvojne znanosti pokazuju da matematičko učenje započinje mnogo prije nego što dijete prvi put sjedne u školsku klupu.

Već u najranijoj dobi djeca spontano uočavaju razlike između količina, prepoznaju obrasce, uspoređuju veličine i procjenjuju odnose među predmetima. Ta intuitivna sposobnost razlikovanja „više” i „manje” smatra se jednim od temelja kasnijeg razvoja matematičkog mišljenja. Iako nije riječ o matematici u školskom smislu, upravo na tim ranim iskustvima dijete postupno gradi razumijevanje brojeva i matematičkih odnosa.

**Francuski kognitivni neuroznanstvenik Stanislas Dehaene** opisuje taj proces kao postupan prijelaz od intuitivnog osjećaja za broj prema simboličkom razumijevanju matematike.

Dijete najprije razumije količine, zatim uči da se one mogu prikazati brojevima, a tek nakon toga usvaja matematičke operacije i apstraktne simbole. Drugim riječima, brojevi nisu početak matematičkog učenja – oni su njegov rezultat.

To je u skladu s jednim od temeljnih načela suvremene pedagogije – **djeca najbolje uče kada novo znanje mogu povezati s vlastitim iskustvom**. Zato kvalitetno matematičko poučavanje ne počinje memoriranjem postupaka, nego istraživanjem, manipulacijom predmetima, razgovorom, uspoređivanjem i rješavanjem smislenih problema.

Sličan zaključak proizlazi i iz istraživanja **Daniela Ansarija** koji ističe da uspješnost u matematici nije samo posljedica urođenog „matematičkog talenta”. Mnogo važniju ulogu ima kvaliteta ranih iskustava, način poučavanja i prilike koje djeca imaju za aktivno istraživanje matematičkih odnosa. Drugim riječima, **matematičko mišljenje razvija se postupno i može se sustavno poticati**.

To je **važna poruka za odgojitelje i učitelje**.



Ako želimo da djeca razumiju matematiku, nije dovoljno pokazati im kako se dolazi do točnog rješenja. Potrebno im je omogućiti da brojeve vide, dodiruju, uspoređuju, razvrstavaju, pomiču i objašnjavaju vlastitim riječima. Upravo kroz takva iskustva nastaju mentalne reprezentacije koje će kasnije omogućiti razumijevanje sve složenijih matematičkih pojmova.

Zbog toga suvremena nastava matematike sve više naglašava važnost konkretnih materijala, vizualnih prikaza i aktivnosti koje djeci omogućuju aktivno sudjelovanje u učenju. Takav pristup nije suprotnost apstraktnom mišljenju – on je njegov temelj. Tek kada dijete razumije što broj predstavlja, može ga uspješno koristiti kao simbol, a kasnije i kao alat za rješavanje složenijih problema.

### ZAŠTO SE ABAKUS PONOVRNO VRAĆA U OBRAZOVANJE?

Na prvi pogled zvuči neobično da se u vrijeme umjetne inteligencije ponovno govori o abakusu – jednostavnoj računaljci koja se koristi više od dvije tisuće godina. **Danas kad djeca od najranije dobi koriste pametne telefone i digitalne uređaje, abakus se može činiti kao relikv prošlosti.**

Ipak, posljednjih desetljeća upravo je abakus postao predmet brojnih istraživanja u području obrazovnih znanosti, kognitivne psihologije i edukacijske neuroznanosti. Razlog nije nostalgija za tradicionalnim načinima poučavanja, nego pitanje koje zanima istraživače – **Što se događa kada dijete brojeve ne samo zapisuje, nego ih može vidjeti, dodirnuti i mentalno zamisliti?**

Malo dijete ne razmišlja pomoću matematičkih simbola. Ono najprije razumije svijet kroz konkretna iskustva – predmete koje može držati u ruci, razvrsta-

vati, uspoređivati i pomicati. Upravo zato konkretni materijali imaju važnu ulogu u ranom učenju matematike. Oni pomažu djetetu da postupno poveže količinu, broj i simbol u smislenu cjelinu.

**Abakus je jedan od takvih materijala. Pomičući kuglice, dijete ne izvodi samo mehaničku radnju. Ono istodobno opaža količine, prati njihove promjene i gradi mentalnu sliku brojčanih odnosa.**

**S vremenom fizički pokreti postaju sve manje potrebni, a dijete postupno razvija sposobnost da abakus „vidi” u svojoj mašti i njime mentalno računa.**

Upravo je taj prijelaz od konkretnog prema mentalnoj vizualizaciji posebno zanimljiv istraživačima. Dosadašnja istraživanja pokazuju da se iskusni korisnici mentalnog abakusa pri računanju u većoj mjeri oslanjaju na vizualno-prostorne strategije, nego osobe koje nikada nisu učile tom metodom. Drugim riječima, oni brojeve ne obrađuju isključivo kao simbole ili riječi, nego ih predstavljaju i kao prostorne mentalne slike.

Ono što rezultati istraživanja pokazuju jest da trening mentalnog abakusa može pridonijeti razvoju specifičnih strategija računanja, vizualno-prostornog radnog pamćenja i matematičkih vještina. Koliko točno se ti učinci prenose na druge kognitivne sposobnosti, predmet je budućih znanstvenih istraživanja, no znamo da je korelacija pozitivna.

**Za odgojitelje i učitelje možda je ipak važnija jedna druga poruka.** Vrijednost abakusa nije u samom pomagalu, nego u načinu učenja koji ono omogućuje. Dijete nije pasivni promatrač koji pamti gotova pravila, nego aktivni sudionik koji istražuje, pogreškama dolazi do novih spoznaja i postupno gradi vlastito razumijevanje. Upravo se u tome abakus uklapa u suvremena shvaćanja kvalitetnog poučavanja – kao sredstvo koje potiče aktivno učenje, a ne kao cilj sam po sebi.

### IZVRŠNE FUNKCIJE – SKRIVENI TEMELJ MATEMATIČKOG UČENJA

Kada promatramo dijete koje rješava matematički zadatak, lako je usredotočiti se na konačan rezultat – je li odgovor točan ili nije. Međutim, iz perspektive razvojne psihologije i kognitivne neuroznanosti mno-

go je zanimljivije ono što se događa tijekom samog procesa rješavanja.

Da bi uspješno riješilo jednostavan matematički zadatak, dijete mora istodobno koristiti niz međusobno povezanih kognitivnih procesa. Potrebno je zadržati informacije u radnom pamćenju, usmjeriti pažnju na bitne elemente zadatka, zanemariti ometajuće podražaje, planirati redoslijed koraka, pratiti vlastiti napredak i prepoznati pogrešku ako se pojavi. Upravo se te sposobnosti zajednički nazivaju **izvršne funkcije**.

**Američka razvojna psihologinja Adele Diamond** opisuje izvršne funkcije kao skup procesa koji omogućuju svjesnu kontrolu mišljenja i ponašanja. Njihove tri temeljne sastavnice čine radno pamćenje, inhibitorna kontrola i kognitivna fleksibilnost. One ne određuju samo uspjeh u matematici, nego imaju važnu ulogu u učenju općenito, samoregulaciji i svakodnevnom funkcioniranju djece.

**Radno pamćenje omogućuje djetetu da privremeno zadrži informacije i njima aktivno upravlja.** Primjerice, pri rješavanju zadatka dijete mora zapamtiti međurezultate dok istodobno izvodi sljedeći korak. Inhibitorna kontrola pomaže mu odoljeti impulzivnom odgovoru i usredotočiti se na ono što je doista važno, dok kognitivna fleksibilnost omogućuje promjenu strategije kada dosadašnji način razmišljanja ne dovodi do rješenja.

Zanimljivo je da upravo matematičke aktivnosti prirodno uključuju sve tri sastavnice izvršnih funkcija. Dijete ne uči samo brojati ili računati; ono uči planirati, provjeravati vlastiti rad, prilagođavati strategiju i ustrajati unatoč pogreškama. Zbog toga mnogi istraživači matematiku smatraju jednim od najsnažnijih konteksta za razvoj složenih kognitivnih sposobnosti.

To, naravno, ne znači da će svaka matematička aktivnost automatski razviti izvršne funkcije. Kvaliteta poučavanja pritom ima presudnu ulogu. Aktivnosti koje od djece traže aktivno razmišljanje, objašnjavanje vlastitih postupaka, istraživanje različitih rješenja i postupno povećavanje zahtjevnosti imaju mnogo veći razvojni potencijal od mehaničkog uvježbavanja istih postupaka.

Upravo se zbog toga u suvremenom obrazovanju sve više govori o stvaranju okruženja u kojem dijete nije pasivni izvršitelj zadataka, nego aktivni sudionik vlastitog učenja. Cilj nije samo usvojiti matematičko

znanje, nego razvijati načine razmišljanja koji će djetetu koristiti i u mnogim drugim područjima života.

### ŠTO DOISTA KAŽE ZNANOST O MENTALNOJ ARITMETICI?

Posljednjih dvadesetak godina objavljen je velik broj istraživanja o mentalnoj aritmetici i učenju pomoću abakusa. Njihovi rezultati pobudili su velik interes stručne javnosti, ali su istodobno doveli i do pojednostavljenih interpretacija koje nisu uvijek u skladu sa znanstvenim dokazima. Zato je važno razlikovati ono što je istraživanjima dobro potvrđeno od tvrdnji koje još uvijek zahtijevaju dodatne dokaze.

Najdosljedniji nalazi pokazuju da djeca koja sustavno vježbaju mentalnu aritmetiku, postižu bolje rezultate u računanju i razvijaju učinkovite strategije rješavanja numeričkih zadataka.

Brojna istraživanja također upućuju na poboljšanja u vizualno-prostornom radnom pamćenju, odnosno sposobnosti privremenog zadržavanja i mentalnog manipuliranja prostornim informacijama. Upravo je ta sposobnost važna u matematici jer omogućuje djetetu da istodobno prati više koraka, zadržava međurezultate i mentalno organizira informacije.

**Neuroznanstvena istraživanja dodatno pokazuju da osobe koje koriste mentalni abakus pri računanju, češće primjenjuju vizualno-prostorne strategije nego osobe koje nisu prošle takvu edukaciju.** Drugim riječima, brojeve ne doživljavaju samo kao niz simbola, nego ih predstavljaju kroz mentalne slike i prostorne odnose. To je u skladu s razvojnim spoznajama prema kojima konkretna iskustva mogu postati temelj za razvoj apstraktnog mišljenja.

Međutim, kada je riječ o širim učincima mentalne aritmetike na opće kognitivne sposobnosti, znanstvena slika još uvijek nije potpuno jednoznačna. Neka istraživanja pokazuju pozitivne učinke na pojedine sastavnice izvršnih funkcija, osobito radno pamćenje, dok druga nalaze skromnije ili ograničene učinke.

Razlike među istraživanjima mogu biti posljedica različitih programa, trajanja treninga, dobi djece ili metodologije istraživanja.

Dosadašnja istraživanja dosljedno pokazuju da kvalitetno osmišljen trening mentalne aritmetike može biti učinkovit način razvoja matematičkih vještina te potaknuti korištenje složenijih strategija mišljenja tijekom rješavanja matematičkih zadataka. Upravo zato suvremena istraživanja sve manje postavljaju pitanje djeluje li mentalna aritmetika, a sve više nastoje razumjeti **u kojim uvjetima, za koju djecu i na koji način** ona daje najbolje rezultate.

Takav pristup ujedno odražava i širu promjenu u obrazovnim znanostima. Umjesto traženja univerzalnih metoda koje će jednako dobro djelovati kod svakog djeteta, naglasak se sve više stavlja na razumijevanje procesa učenja i stvaranje okruženja u kojem različiti pristupi mogu podržati razvoj različitih potencijala djece.

#### ALOHA MENTAL ARITHMETIC

##### – PRIMJER PRIMJENE SUVREMENIH SPOZNAJA U OBRAZOVANJU

Ako prihvatimo da djeca najbolje uče matematiku kroz aktivno iskustvo, postupno razumijevanje i razvoj vlastitih strategija mišljenja, tada se prirodno postavlja pitanje kako takva načela izgledaju u svakodnevnoj odgojno-obrazovnoj praksi.

**Jedan od programa koji se temelji na tim načelima jest ALOHA Mental Arithmetic.** Program je razvijen u Maleziji 1993. godine, a danas se provodi u više od četrdeset zemalja svijeta. Njegovo polazište nije samo učenje brzog računanja, nego postupan razvoj matematičkog mišljenja kroz rad s abakusom, mentalnu vizualizaciju i različite aktivnosti koje od djece zahtijevaju aktivno sudjelovanje u procesu učenja.

Metodički gledano, program slijedi razvojni put koji je opisan u suvremenoj literaturi o učenju matematike. Dijete najprije usvaja brojne odnose pomoću konkretnog abakusa. Tek kada stekne sigurnost u radu s konkretnim materijalom, postupno razvija sposobnost mentalne vizualizacije, pri čemu fizičke kuglice postupno zamjenjuju njihove mentalne reprezentacije. Na taj se način prijelaz s konkretnog

na apstraktno ne događa odjednom, nego kroz niz pažljivo osmišljenih razvojnih koraka.

Važna značajka programa jest i način organizacije učenja. Umjesto usmjerenosti isključivo na rezultat, naglasak je na procesu. Djeca tijekom rada objašnjavaju svoje postupke, uspoređuju različite strategije rješavanja zadataka, uče iz pogrešaka i postupno razvijaju sigurnost u vlastito razmišljanje. Takav pristup u skladu je sa suvremenim shvaćanjem poučavanja u kojem je učenik aktivni sudionik, a ne pasivni primatelj gotovih znanja.

Posebnost hrvatske provedbe ALOHA programa jest što se uz mentalnu aritmetiku sustavno primjenjuju aktivnosti kojima se potiču pažnja, koncentracija i samoregulacija.

**Kratke vježbe mindfulnessa, igre pažnje, aktivnosti vizualnog opažanja i logičkog zaključivanja nisu dodatak programu, nego dio šireg pristupa kojim se nastoji stvoriti poticajno okruženje za učenje. Time matematičke aktivnosti postaju sredstvo razvoja različitih aspekata dječjeg učenja, a ne same sebi svrha.**

Naravno, kao i kod svakog odgojno-obrazovnog programa, uspješnost ne ovisi samo o metodi. Jednako je važna stručnost odgojitelja i učitelja, kvaliteta njihove interakcije s djecom, razvojna primjerenost aktivnosti te poticajno okruženje u kojem dijete može istraživati, postavljati pitanja i učiti vlastitim tempom.

Važnu ulogu imaju i roditelji. Kada dijete kaže: „Ne mogu.“, „Preteško je.“ ili „Želim odustati.“, upravo je tada prilika za ohrabrenje da pokuša još jednom, da pogrešku doživi kao dio učenja i da ustraje. Na taj se način, uz matematičke vještine, razvijaju i radne navike, samodisciplina, odgovornost i otpornost – osobine koje su često jednako važne za dugoročni akademski i životni uspjeh kao i same kognitivne sposobnosti.

Nijedan program sam po sebi nije jamstvo uspjeha, ali kvalitetno osmišljena metodika u kombinaciji s podržavajućim odraslima i aktivnim angažmanom djeteta, može stvoriti okruženje u kojem se razvijaju

matematičko mišljenje, izvršne funkcije i pozitivan odnos prema učenju...

Upravo zato ALOHA *Mental Arithmetic* u ovom članku nije prikazana kao univerzalno rješenje, nego kao primjer kako se spoznaje razvojne psihologije, kognitivnih znanosti i suvremene pedagogije mogu povezati u cjelovit odgojno-obrazovni pristup usmjeren na aktivno učenje i razvoj dječjih potencijala.

## ZAKLJUČAK

Razvoj umjetne inteligencije mijenja način na koji učimo, radimo i rješavamo probleme. Sve više zadataka koje smo nekada smatrali isključivo ljudskima, danas mogu obavljati digitalni sustavi. Upravo zato obrazovanje treba ponovno promisliti što je njegova temeljna zadaća.

Ako umjetna inteligencija može računati brže od čovjeka, tada svrha učenja matematike više nije brzina računanja. Njezina je vrijednost u nečemu mnogo važnijem – u razvoju mišljenja. Kroz matematičke aktivnosti djeca uče analizirati, planirati, uspoređivati, uočavati obrasce, provjeravati vlastite zaključke i ustrajati u rješavanju problema. Istodobno razvijaju izvršne funkcije, samoregulaciju i navike koje će im koristiti daleko izvan učionice.

Suvremena istraživanja potvrđuju da djeca najbolje uče matematiku kada mogu aktivno sudjelovati u procesu učenja, povezivati konkretna iskustva s apstraktnim pojmovima i postupno graditi vlastito razumijevanje. U tom kontekstu mentalna aritmetika predstavlja jedan od pristupa koji može pridonijeti razvoju matematičkih kompetencija i potaknuti korištenje učinkovitih strategija mišljenja. Njezinu vrijednost, međutim, ne treba promatrati kroz prizmu brzine računanja ili spektakularnih obećanja, nego kroz kvalitetu iskustava učenja koja pruža djeci.

Jednako je važno pritom ne zaboraviti da nijedan program nije uspješan sam po sebi. Presudnu ulogu imaju kompetentni odgojitelji i učitelji, podrška roditelja te okruženje koje potiče znatiželju, ustrajnost i radost učenja. Kada odrasli djetetu pomognu da ne odustane pri prvom neuspjehu, ne razvijaju samo njegove matematičke vještine – pomažu mu izgraditi samopouzdanje, otpornost i vjeru da se trud isplati.

Na kraju, možda je najvažnije pitanje koje si danas možemo postaviti mnogo jednostavnije od pitanja kako poučavati matematiku. Pitanje glasi – Kakve ljude želimo odgojiti? Naime, obrazovanje budućnosti neće se mjeriti samo znanjem koje djeca usvoje, nego i sposobnošću da promišljaju, surađuju, uče iz pogrešaka i odgovorno oblikuju svijet u kojem će živjeti.

## IZLOG STRUČNOSTI

**Dr. sc. Branka Novosel** doktorica je humanističkih znanosti, edukatorica i stručnjakinja za neuroedukaciju i primjenu *mindfulnessa* u obrazovanju. Više od dvadeset godina bavi se razvojem inovativnih obrazovnih programa koji povezuju spoznaje razvojne neuroznanosti, psihologije i suvremene pedagogije s odgojno-obrazovnom praksom.

Osnivačica je Otvorenog učilišta Littera i Udruge Littera – Centra za neuroznanost i obrazovanje te nacionalna voditeljica programa ALOHA Mentalna aritmetika za Hrvatsku.

Autorica je brojnih obrazovnih programa i stručnih usavršavanja iz područja neuroedukacije, *mindfulnessa* te razvoja dječjih kognitivnih i socioemocionalnih kompetencija.





# USPJEH NAŠEG MLADOG NOGOMETAŠA

## Od trogirske rive do talijanskog Udinesea

— Branimir Mlačić i Gabriela Kovačić



### TROGIR

#### – TAMO GDJE JE SVE POČELO

*Branimire, prije nego što prijeđemo na Italiju i tvoj veliki uspjeh, moram početi s nečim što nam je zajedničko. Poznajemo se cijeli život. Prijatelj si moga brata, a u svom si rodnom Trogiru, iako još vrlo mlad, već velika zvijezda.*

*Iako sam generacijski starija od tebe, prošli smo kroz iste škole. Sjedili smo u istim klupama u Osnovnoj školi Petra Berislavića, a zatim i u našoj trogirskoj gimnaziji, Srednjoj školi Ivana Lucića. Možda nam je upravo to školovanje i sredina iz koje smo krenuli u svijet dalo ono nešto što nas održava. Grad Trogir stoljećima je poznat po velikim ljudima koji su u njemu živjeli i stvarali povijest, a jedan od njih zasigurno si i ti.*

*Kad se danas sjetiš tih dana, što ti prvo padne na pamet? Nedostaje li ti nekad onaj klasični srednjoškolski „šušur“ na rivi?*

*Uvijek se lijepo sjetiti osnovnoškolskih i srednjoškolskih dana. Prvo što mi padne na pamet sigurno su prijatelji, bezbrižnost i druženja nakon škole. Normalno da mi nedostaje – to su bili bezbrižni i lijepi dani, iako se tada to možda nije činilo tako. Uvijek se lijepo prisjetiti tih trenutaka.*

***Gimnazija u Trogiru poznata je po tome što zahtijeva mnogo učenja. Kako je tada izgledao tvoj dan? Je li bilo teško balansirati između teških ispita i zahtjevnih treninga?***

Dani su mi bili prilično ispunjeni. Ujutro bih većinom imao individualni trening, poslijepodne školu, a nakon škole navečer ekipni trening. Naravno da je to bilo teško balansirati i zahtijevalo je dosta energije pa bih nekad jednostavno popustio, većinom u školi.

***Jesu li profesori imali razumijevanja za tvoje sportske obveze ili je popuštanje u školi ipak bila „za-branjena zona“?***

Nasreću, profesori bi u većini slučajeva popustili i izišli mi u susret. Bili su svjesni svih mojih obveza i na tome sam im jako zahvalan.

#### OD LOKALNOG TERENA SLAVENA DO POLJUDA I HAJDUKA

***Tvoj profesionalni put išao je preko trogirskog Slavena pa sve do splitskog Hajduka. Koliko je za mladog igrača važna ta postupnost u razvoju? Što si najvrjednije naučio u tim klubovima?***

Sigurno je važno ne preskakati korake u razvoju mladog igrača jer svaki trening i svaka utakmica nose novo iskustvo i nove izazove, pa tako učiš iz dana u dan. A što se tiče najvrjednije lekcije...

O tome bih možda trebao malo više razmisliti, ali prvo što mi padne na pamet jest – po meni već izlizana, ali odlična fraza – da talent bez rada ne znači ništa.

***Igrati za Hajduk san je gotovo svakog djeteta u Dalmaciji. Kakav je bio osjećaj odjenuti taj dres i nositi se s pritiskom i velikim očekivanjima koje Poljud donosi?***

Prije derbija osjećao sam nevjerojatan pritisak i tremu jer je to trenutak za koji radiš cijeli život, i ne želiš razočarati samog sebe. Međutim, kad je utakmica konačno započela, taj je pritisak nestao i stvarno sam uživao u trenutku o kojem sam sanjao – da zaigram pred punim Poljudom. Nakon utakmice, kad je sve dobro završilo, bio je to nemjerljivo najbolji osjećaj ikad.

***Je li pri tranziciji iz kluba u klub bilo trenutaka sumnje? Tko ti je bio najveća podrška da ostaneš na pravom putu?***

Što se tiče tranzicije iz Slavena u Hajduk, koliko se sjećam, nije bilo previše sumnje jer sam bio dosta mlad i nisam mogao dočarati koja sve odricanja i žrtve moji roditelji i ja moramo podnijeti da bih postigao neki uspjeh. Kad god bi bilo teško, uz mene su najviše bili moji roditelji, kojima jesam i uvijek ću biti neizmjerljivo zahvalan.

#### ŽIVOT U ITALIJI I UDINESEU

***Sada si u Italiji i igrač za Udinese, u ligi koja je taktički i fizički jedna od najzahtjevnijih. Kolika je to promjena u odnosu na domaći nogomet? Što te najviše iznenadilo kad si stigao u klub?***

Serie A je sigurno korak više u odnosu na HNL. Igra se u bržem ritmu, imaš manje vremena za donošenje odluka na terenu, a fizički

i taktički na znatno je višoj razini. Najviše me pozitivno iznenadila klupska infrastruktura koja je uistinu na svjetskoj razini.

***Kako izgleda tvoj život izvan terena u Italiji? Jesi li uspio savladati jezik? Kako se nosiš s odvojenošću od obitelji i prijatelja iz Trogira?***

Moj život izvan terena u Italiji prilično je miran i jednostavan. U slobodno vrijeme uglavnom igram PlayStation, gledam Netflix ili odem na poneku večeru sa suigračima. Jezik još nisam u potpunosti savladao – većinom sve razumijem, ali još mi je teško govoriti. Što se tiče obitelji i prijatelja, udeš u svakodnevnu rutinu pa ne misliš stalno o njima. Međutim, bude trenutaka kad mi jako nedostaju i (moram biti iskren) odvojenost mi tada teško pada.

***Nogomet na toj razini zahtijeva stopostotni profesionalizam. Možeš li našim čitateljima opisati kako izgleda jedan tvoj tipičan dan u Udinama (prehrana, treninzi, odmor)?***

Tijekom sezone većinom imamo jutarnje treninge. U klub odlazim ujutro i najprije imam marendu. Nakon toga slijedi individualni program u teretani za aktivaciju, a potom izlazimo na teren. Po završetku terenskog treninga obično radimo grupne vježbe snage u teretani, a zatim svatko bira što mu odgovara za regeneraciju (sauna, topli i hladni bazeni, masaže). Potom imamo zajednički ručak u klubu, nakon kojeg smo slobodni. Poslijepodne odradim dodatne vježbe snage te satove talijanskog jezika, dok je večer rezervirana za odmor i vrijeme za sebe.





## MENTALNI SKLOP USPJEŠNOG SPORTAŠA

*Mnogi vide samo sjaj reflektora, utakmice na televiziji i uspjeh. No, iza toga stoji ogroman rad. Čega si se morao najviše odreći da bi danas igrao u Udineseu?*

Zasigurno sam se najviše morao odreći večernjih izlazaka i druženja s prijateljima zbog ranih jutarnjih treninga i utakmica.

*U sportu su ozljede, padovi forme i sjedenje na klupi neizbježni. Kako gradiš mentalnu čvrstoću za suočavanje s takvim teškim trenucima?*

Takvi su trenuci neizbježni za gotovo svakog sportaša. U tim mi je situacijama najvažnije ostati smiren, vjerovati u ono što radim, zadržati pozitivan stav i fokusirati se na stvari koje mogu kontrolirati. Na kraju krajeva, upravo teški trenuci grade karakter i ojačaju te.

*Tko su bili tvoji sportski uzori dok si trenirao kao dječak, a čije profesionalne navike najviše cijeniš danas?*

Nisam imao nekog posebnog pojedinca, ali ako moram izdvojiti, rekao bih da su moji sportski uzori uglavnom bili hrvatski reprezentativci. Danas najviše cijenim profesionalne navike Ronaldo, Modrića i Perišića zbog njihove dugotrajne karijere.

## PORUKA ZA KRAJ

*Kada se idući put vratiš u Trogir na odmor, koje je prvo mjesto koje ćeš posjetiti? Koja ti hrana najviše nedostaje dok si u Italiji?*

Prvo mjesto koje ću posjetiti vjerojatno je popularna Požarina s prijateljima (smijeh). A od hrane mi u Italiji najviše nedostaju čevapi!

jedno – bez njih sigurno ne bih bio tu gdje sam danas.

#### ZAHVALA

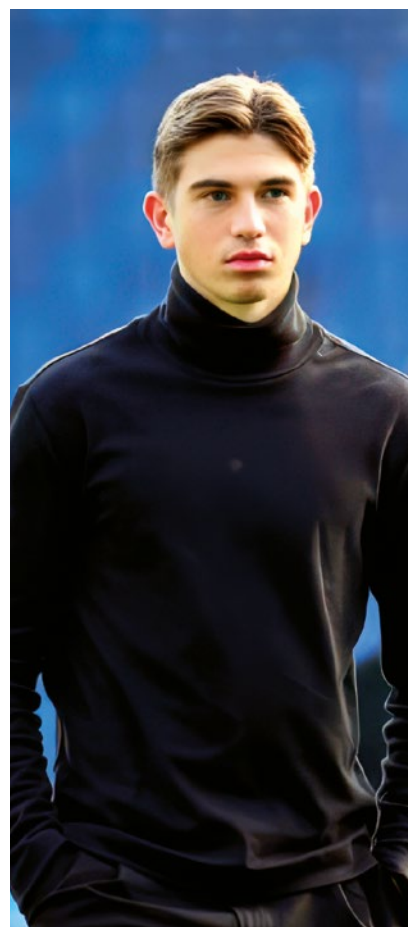
***Za kraj, što bi poručio onim klincima koji danas treniraju na lokalnim terenima u Trogiru i okolici, a sanjaju da jednog dana zaigraju na velikim europskim stadionima?***

Poručio bih im da vjeruju u sebe i budu svjesni da iza svakog uspjeha stoji puno rada i odricanja. Ako su uporni i posvećeni, sve je moguće. I naravno – neka uživaju u nogometu jer to je na kraju najvažnije.

***Kolika je bila potpora tvoje obitelji – majke, oca i brata u ovom tvom uspjehu?***

Nevjerojatno velika! Mislim da ni sam još nisam u potpunosti svjestan koliko, ali siguran sam u

*Branimire, od srca ti hvala na ovom ugodnom razgovoru! Tako mlad, a već veliki profesionalac i zreو sportaš! Tvoja disciplina i navike koje si razvio od malih nogu – zahvaljujući obitelji koja te u svemu podržala i koja je uz tebe od samog početka – daju nam naslutiti da će tvoje ime jednoga dana stajati uz bok Ronaldu, Modriću i Perišiću, igračima koje najviše cijeniš, tvojim uzorima. Neizmjereno se veselimo tvom daljnjem napretku jer si već sada pravi uzor mnogim mladim sportašima iz Trogira i šire okolice. Želim ti puno zdravlja, sreće i vrhunskih rezultata u daljnjem profesionalnom životu i nastavku karijere. Tvoj Trogir i svi mi ponosni smo na tvoj put!*



## OSVRT UREDNICE: OBITELJ KAO NEVIDLJIVI STUP SVAKOG USPJEHA

Priča Branimira Mlačića još je jedan podsjetnik na to koliko je uloga obitelji presudna na putu prema vrhunskom sportu. Iza svakog uspješnog mladog sportaša, iza svakog istrčanog terena i ostvarenog sna stoji nevidljiv, ali čvrst temelj – obitelj.

Put do profesionalnog sporta iziskuje ogromna odricanja, i to ne samo samog sportaša, već i cijele njegove obitelji. To su godine usklađivanja obveza, ranih jutarnjih vožnji na treninge, prilagođavanja obiteljskog života sportskom rasporedu, ali i emotivne podrške u trenucima sumnje, ozljeda i pritiska. Obitelj je ta koja prva slavi pobjede, ali i prva podiže kada je teško. Bez te svakodnevne, tihe i bezuvjetne podrške, mnogi bi talenti ostali samo neostvoreni snovi.

Ta se posvećenost vidjela i u samom stvaranju ovog članka. Branimirova majka osobno je predložila odabir i raspored fotografija, a u svakom razgovoru s njom osjetila se duboka bržnost i zajedništvo nje, njezinog supruga i Branimirova brata.

Cijela je obitelj sudjelovala u nastanku ove priče i pažljivo odobrila svaku riječ i vizualni detalj. Uz takvu podršku i temelje, zaista nema dvojbe kojim će uspješnim putem nastaviti Branimir.

Na samom kraju, uredništvo časopisa upućuje iskrene čestitke roditeljima Branimira Mlačića i cijeloj njegovoj obitelji.

Hvala vam na trudu, odricanju i vjeri koji su omogućili da Trogir i Hrvatska danas imaju ovakvog sportaša i uzornog mladog čovjeka.



# DIGITALNI NOVAC

— Toni Milun, prof.



Prije tri godine prvi sam put posjetio Oslo u Norveškoj. Oduševile su me prirodne ljepote i mnogo zelenila, ali posebno me iznenadila spoznaja da se ništa ne plaća gotovinom.

Norvežani baš sve plaćaju digitalno – karticama ili aplikacijama. Tako u svim kafićima i restoranima POS uređaji nude opciju davanja napojnice – samo upišeš iznos koji želiš ostaviti.

Vidio sam samo jednu novčanicu. Prijatelj kojeg sam posjetio, jednom je dobio novčanicu i drži je u novčaniku kao uspomenu.

**U Hrvatskoj je situacija prilično drugačija.** Prema zadnjim dostupnim podacima, u 2024. građani Hrvatske i dalje su preferirali plaćanje gotovinom. Čak 55 % transakcija na prodajnim mjestima obavlja se

gotovinom, ali taj se broj iz godine u godinu smanjuje u korist digitalnih oblika plaćanja.

Mladi ljudi radije plaćaju digitalno. Jednostavnije je i brže, ali ipak postoje neki izazovi koje je dobro upoznati i znati kako ih izbjeći.

Zamisli ovu situaciju. Ivan je prije deset dana imao na svom bankovnom računu 150 eura, a danas samo 30. Gdje je nestalo 120 eura kad ništa veliko nije kupio? Sad nema za one ljetne hlače koje su snižene na 40 eura.

Odgovor se krije u *nevidljivom trošenju* – malim troškovima koji pojedinačno izgledaju bezazleno, ali kad se zbroje, čine velik iznos.

Kava od dva eura koju pije s prijateljima sitan je izdatak, pogotovo kad se uzme u obzir zadovoljstvo druženja.

Hrana koju je naručio za 12 eura, nije baš preskupa. Stigle su i one pretplate na *streaming* servise po 9 eura, a još je nekoliko puta kasnio pa je morao uzeti taksi. Nije to puno – samo 7 eura za vožnju.

Međutim, kad se zbroje svi ti sitni troškovi, Ivan na njih troši više od 250 eura mjesečno, a godišnje čak 3.000 eura.

| sitni troškovi                  | iznos | mjesečno     | godišnje       |
|---------------------------------|-------|--------------|----------------|
| kava (svaki dan)                | 2 €   | 60 €         | 720 €          |
| dostava hrane (2 puta tjedno)   | 12 €  | 96 €         | 1.152 €        |
| streaming servisi (dva servisa) | 9 €   | 18 €         | 216 €          |
| taksi (3 puta tjedno)           | 7 €   | 84 €         | 1.008 €        |
| <b>ukupno</b>                   |       | <b>258 €</b> | <b>3.096 €</b> |

Trošenje na sitne troškove (mikrotroškovi) uvijek je postojalo, ali dolaskom digitalnog novca postalo je izraženije. Jednostavno prislonimo karticu ili mobitel i platimo.

U ovom tekstu pisat ću o tome kako digitalni načini plaćanja mijenjaju percepciju trošenja, ali i navesti nekoliko trikova kako se obraniti od nevidljivog trošenja.

## BOL PLAĆANJA

Nitko se ne voli osjećati neugodno. Draže nam je povećati ugodne osjećaje, a one neugodne eliminirati. Ali, neugodni osjećaji imaju svoju svrhu u našem životu – upozoravaju nas da još jednom razmislimo o svojim postupcima.

**Svako plaćanje gotovinom sadrži tri važna elementa:**

- 1. Vidimo novac kojim plaćamo.** Možemo opipati novčanicu od 100 eura koju dajemo trgovcu za nove tenisice, vidjeti njezinu boju i teksturu.
- 2. Proces predaje novca.** Fizički dajemo novčanicu prodavaču i mozak to registrira kao gubitak.
- 3. Osjetimo posljedicu.** Nakon kupovine u našem je novčaniku manje novca.

Ta tri elementa zajedno izazivaju neugodan osjećaj gubitka koji ima ulogu da nas drži na oprezu.

**S druge strane, kad plaćamo karticom ili mobitelom,** nijedan od tih triju elemenata nije prisutan. Ne vidimo novčanice tijekom plaćanja, ne postoji predaja jer samo prislonimo karticu ili mobitel, i nakon plaćanja uglavnom ne provjeravamo stanje na računu.

Zato naš mozak taj proces ne registrira jednakim intenzitetom kao plaćanje gotovinom. I onda se lakše odlučujemo za kupovinu. Čak smo spremni platiti više za isti proizvod nego da ga platimo gotovinom.

## NAČINI PLAĆANJA S OBZIROM NA „TRENJE”

Da bismo shvatili koliko se u zadnjih nekoliko desetljeća mijenjao način plaćanja, možemo napraviti usporedbu s fizičkim procesom trenja. U fizici, trenje između dvaju tijela je sila otpora koja nastaje kad se dvije površine dodiruju. Kad guramo ormar po sobi, javlja se trenje i moramo uložiti napor. Često mislimo da je trenje loše.

Međutim, bez trenja automobil se ne bi mogao zaustaviti, a čaša bi nam ispala iz ruku. Trenje nas usporava i samim time štiti.

**Navest ću šest različitih načina plaćanja i uočiti ćeš da je svako novo plaćanje sve jednostavnije. Trenje se smanjuje, a mi osjećamo sve manju bol plaćanja.**

Moji roditelji imali su samo jedan mogući način plaćanja – *gotovinom*. Početkom mjeseca dobili bi „plaću na ruke” i trebali su je znati rasporediti do sljedeće isplate. Pri plaćanju gotovinom ima mnogo trenja jer svaku novčanicu uzmemo u ruke i dodirujemo, slično kao guranje ormara po tlu – svaki se centimetar osjeti. Dok plaćamo gotovinom, imamo više vremena osjetiti neugodnu bol plaćanja.

**Sredinom 80-ih godina prošlog stoljeća kod nas se pojavio novi oblik plaćanja – čekovima.** Kad bi kupovala veći predmet (npr. televizor), moja bi mama

napisala šest čekova koji bi dolazili na naplatu sljedećih šest mjeseci. Čekovi su također imali dosta trenja jer se moraju ispisati i predati, ali umjesto direktnog kontakta s novcem, pišemo po papirima (čekovima) pa je trenje nešto manje.

**Kad se pojavila mogućnost plaćanja karticom s PIN-om**, dovoljno je bilo ubaciti karticu u POS uređaj i upisati PIN. Trenje se smanjilo kao da smo ispod ormara koji guramo stavili tepih da lakše klizi.

Još je jednostavnije plaćanje *beskontaktnom karticom*. Jedini proces koji radimo je vađenje kartice iz novčanika i prislanjanje na POS uređaj. Trenje je gotovo nestalo.

**Apple Pay ili Google Pay?** Mobitel ili sat već su nam u ruci i plaćanje je vrlo jednostavno, samo je potreban otisak prsta. Takoreći, nema trenja.

Još je jednostavnije plaćanje jednim *klikom unutar aplikacija*, npr. za vožnju taksijem ili naručivanje hrane. Kao da guramo ormar po ledu – koeficijent trenja gotovo je pao na nulu.

Svaki od ovih šest nabrojenih načina plaćanja olakšao je i ubrzao kupovinu. Ali, istovremeno je smanjio trenje i onaj neugodan osjećaj koji nam je potreban da bismo trošili racionalnije.

## MINUS NA BANKOVNOM RAČUNU

Velika je opasnost pretjeranog trošenja korištenje minusa, tj. prekoračenja na bankovnom računu.

Kad ti novac počne redovito sjedati na bankovni račun, banka će ti omogućiti korištenje minusa. Moći ćeš trošiti više nego što zarađuješ, a zauzvrat banci platiti kamatu.

**Zamisli da mjesečno zarađuješ 1.100 eura, a trošiš oko 1.300 eura. U dvije godine već si u minusu gotovo 5.000 eura.**

Ako je prosječna godišnja kamatna stopa 10 %, koliko platiš godišnje za kamatu banci? Izračun je prilično jednostavan – kamata iznosi 500 eura. Naravno, kamata se plaća mjesečno, što iznosi nešto više od 40 eura. Ipak je lakše platiti 40 eura mjesečno, nego 500 eura odjednom.

**Lako je ući u minus na bankovnom računu, ali izaći je vrlo teško.** Sad pretpostavi da si u minusu

5.000 eura i da ćeš tako ostati do kraja radnog vijeka, dakle još 40 godina. Koliko ćeš tijekom tog razdoblja banci platiti za kamatu?

Ni tu izračun nije kompliciran. Ukupan je iznos 20.000 eura.

Uoči da zbog samo dvije godine života iznad svojih mogućnosti, banci ćeš ostaviti 20.000 eura samo za kamate. To je vrijednost jednog automobila. Želiš li zaista banci pokloniti automobil?

## KAKO PRATITI TROŠKOVE?

Iako na prvu možemo misliti da je digitalni način plaćanja donio samo loše stvari, on daje i neke mogućnosti koje prije nisu bile moguće.

**Plaćanjem gotovinom imamo troškove na koje smo zaboravili.**

Kad na kraju mjeseca pokušamo navesti sve troškove, uvijek nedostaje desetak ili više eura – ne možemo se sjetiti gdje smo ih potrošili. Digitalnim plaćanjem svaki je trošak zabilježen i vidljiv.

Paradoksalno je da se gotovina osjeti pri plaćanju, ali ne ostavlja trag u evidenciji. Kartica se ne osjeti pri plaćanju, ali bilježi svaki cent.

Dodatno, **u bankovnim aplikacijama možemo rasporediti troškove u sljedeće kategorije: namirnice, kupovina odjeće i/ili obuće, restorani, zabava, usluge, režije, itd.**

Mnoge aplikacije već imaju ugrađene neke kategorije, a mi možemo dodati i svoje, prilagođene našim potrebama.

Npr. netko tko svaki dan ide na kavu, može dodati kategoriju *kava*. Tako možemo lakše pratiti na što trošimo i optimizirati potrošnju.

**Zaključno možemo reći da digitalni novac nije loš sam po sebi. On je alat koji nam pomaže da uštedimo vrijeme, a daje nam i bolji uvid u troškove.**

Nedostatak je što je dizajniran tako da kupovina bude lakša i bezbolnija.

Digitalni načini plaćanja nisu loši, ali zahtijevaju nešto veći oprez i promišljanje.

Zato predlažem nekoliko aktivnosti koje će ti pomoći da iskoristiš sve dobrobiti digitalnog novca, a istovremeno ne padneš u zamku nepotrebnih troškova.



## AKCIJSKI PLAN

- 1. Ako imaš naviku plaćanja karticom ili aplikacijama,** odluči tri dana sve plaćati gotovinom. Podigni novac na bankomatu i pri svakoj kupnji promotri kako se osjećaš kad daješ trgovcu svoje novčanice i kovanice. Osjetiš li bol plaćanja? Trošiš li jednako kao i kod digitalnih plaćanja?
- 2. Pogledaj u bankovnoj aplikaciji sve troškove prošlog mjeseca.** Jesi li očekivao tolike iznose po kategorijama? Napravi nove kategorije troškova koje odgovaraju tvojim potrebama.
- 3. Uključi obavijesti za svaku transakciju** u bankovnim aplikacijama. Tako ti nijedan trošak neće proći neopaženo.
- 4. Napiši popis svih pretplata.** Plaćaš pretplate na dva *streaming* servisa za filmove i serije? Otkazi jednu, a onda kad pogledaš sve što te zanima na jednoj, otkazi je i aktiviraj drugu.
- 5. Ako koristiš minus (prekoračenje) na bankovnom računu,** zatvori ga što prije. Napravi plan postupnog smanjenja minusa ili uzmi gotovinski kredit kojim ćeš ga zatvoriti i onda kroz godinu-dvije otplati kredit.

## ŽELITE OBJAVITI VLASTITI STRUČNI ČLANAK I PRIKUPITI BODOVE ZA NAPREDOVANJE?

*Rado vam stojimo na usluzi!*

*Podijelite svoje znanje i iskustvo s našim čitateljima, a mi ćemo vam osigurati sve što vam je potrebno za profesionalni uzlet.*

### ŠTO DOBIVATE?

- **Stručnu objavu:** Za svaki vaš rad koji prođe recenziju i bude odobren za objavu te tisak, osiguravate vidljivost u stručnoj zajednici.
- **Službenu potvrdu:** Nakon objave izdajemo vam službenu potvrdu koja vam nosi bodove potrebne za vaše stručno napredovanje.

**POŠALJITE NAM SVOJ TEKST I NAPRAVITE SLJEDEĆI KORAK U KARIJERI!**

*Za sve detalje i prijavu radova posjetite [www.kovacik-konzalting.com](http://www.kovacik-konzalting.com) ili nam se javite putem kontakt obrasca!*

# DŽEPARAC KAO PRVI POSLOVNI PRORAČUN

— Toni Milun, prof.



## DŽEPARAC I STVARANJE ODGOVORNOSTI

**Kad sam bio tinejdžer, roditelji mi nisu davali džeparac.** To je tada bilo uobičajeno – ako bi mi trebao novac za kupovinu tenisica, za izlet ili sendvič, dobio bih od roditelja točan iznos.

**Na taj način zapravo nikad nisam imao svoj novac, sve dok nisam otišao na studij u Zagreb i prvi se put suočio s činjenicom da imam određeni iznos koji moram rasporediti na mjesec dana.**

Srećom, uvijek sam bio odgovoran i nisam imao običaj trošiti više nego što imam, ili posuđivati novac od drugih. Vjerujem da je moj matematički mozak za to također zaslužan.

**Moj prijatelj Marinko nije bio poput mene.** Ni on nije dobivao džeparac dok je išao u osnovnu i srednju

školu. Kad je došao na studij u Zagreb, prvi put je samostalno odlučivao na što će potrošiti novac koji su mu roditelji davali jednom mjesečno za studentski život. Već nakon dvadesetak dana Marinko bi ostao praznog novčanika. Onda bi tražio ostatke po hladnjaku da bi se prehranio, a za izlaske i kavu – tu su bili prijatelji. Marinko je bio dobar momak i bilo nam je drago pomoći mu u nevolji, ali u tu se nevolju doveo sam.

Da je Marinko dobivao džeparac dok je bio učenik, i imao obavezu pravilno upravljati svojim novcem, vjerojatno bi naučio bolje upravljati svojim financijama.

Jedna je od uloga džeparca učenje mladih odgovornosti. Na primjer, ovaj tjedan imaš 30 eura za užinu i izlaske i samostalno ih rasporedi tijekom sedam dana. Ako ih potrošiš prije, to je tvoj problem – trebaš se naučiti nositi s njim.

## ŠTO AKO RANIJE POTROŠIM SVOJ DŽEPARAC?

Postoji rješenje za situaciju u kojoj učenik potroši svoj džeparac prije isteka roka.

**Neki roditelji postupaju na sljedeći način** – recimo da Bruno svaki tjedan ima 30 eura džeparca i ovotjedni je potrošio već nakon četiri dana. Zato moli roditelje da mu izađu u susret i „samo ovaj put” daju dodatnih 10 eura. Roditelji znaju da ako mu popuste „samo ovaj put”, Bruno će za koji tjedan ponovo pitati dodatni džeparac.

Njihova je odluka sljedeća – Bruno ima pravo tri puta godišnje dobiti dodatan novac, ali ne kao do-datak, već to posuđuje od svog džeparca iz sljedećeg tjedna. Zato će sljedeći džeparac umjesto 30 iznositi 19 eura. Ako znaš dobro računati, onda uviđaš da 30 umanjeno za 10 iznosi 20, a ne 19 eura.

Da, u pravu si, ali Brunovi su roditelji zaračunali kamatu na posudbu od 10 %, što iznosi 1 euro. Zato će Bruno dobiti samo 19 eura.

**Možda ti se čini okrutno, ali roditelji su odlučili naučiti Bruna da trošenje novca koji mu ne pripada, uvijek znači da će ga morati vratiti s kamatom.**

Džeparac je mnogo ozbiljnija stvar nego što vam se čini.

## TVOJE FINACIJE KAO FINACIJE PODUZEĆA

Sad zamisli direktora jednog malog poduzeća. Svakog mjeseca na račun poduzeća sjeda određeni iznos, a direktor odlučuje koji su troškovi nužni (plaće zaposlenika, režije), a što bilo dobro imati, ali bez njih poduzeće neće propasti (zajednička večera, izlet za zaposlenike, nova računala za zaposlenike).

Dodatno, direktor mora staviti dio sa strane jer se često događaju nepredviđene situacije, poput otkazivanja narudžbe, kvara ključnog uređaja ili klijent nema novca za platiti uslugu i traži odgodu plaćanja. Zato je bitan balans koliko potrošiti, a koliko ostaviti „sa strane”.

**Sad zamijeni riječ direktor riječju „ti”, a poduzeće je zapravo tvoj život.** I ti trebaš znati rasporediti svoja primanja na nužne troškove, potom na one koji čine život ljepšim (izlasci, putovanja), ali i na štednju.

Ako budeš znao rasporediti svojih 30 eura džeparca tijekom tjedna, onda ćeš znati rasporediti plaću svoje obitelji od 3.000 eura ili prihode svog poduzeća od 30.000 eura.

S druge strane, loša razdioba prihoda dovodi do toga da ponekad nismo u stanju platiti ono najvažnije – režije, i ako ih ne platimo u roku od nekoliko mjeseci, bankovni račun nam je ovršen i svaka uplata na račun odlazi na plaćanje dugova.

U tom slučaju platit ćemo i dug i kamate i naknade institucijama koje vode ovrhe, pa dug od 200 eura može brzo narasti na 1.000 eura.

## VOĐENJE PRORAČUNA (BUDŽETA)

**Vratimo se na naš džeparac.** Na koji način pratiš svoje troškove tako da znaš koliko su prošlog mjeseca iznosili tvoji troškovi na užinu, odjeću, obuću, izlaske, sportske aktivnosti?

1. Sve što trošim, zapisujem.
2. Ne zapisujem, ali znam koliko trošim na koju kategoriju.
3. Ne pratim troškove i ne znam na što koliko trošim.

Vjerujem da je većina vas odabrala odgovor b) Ne pratiš troškove, ali znaš koliko trošiš. Morat ću se nasmijati i reći: „Ako je to tvoj odabir, onda si vjerojatnije u kategoriji c).”

**Svi mi živimo u zabludi da znamo na što trošimo.** I onda kad pokušamo nabrojati sve svoje troškove prošlog mjeseca, shvatimo da nam nedostaje 20, 50 ili 100 eura. Ne znamo gdje smo ih potrošili.

## KATJIN PRORAČUN

Tinejdžerka Katja odlučila je voditi svoju mjesečnu tablicu. Podijelila je u tri glavna dijela:

- prihodi,
- troškovi i
- štednja.

| Prihodi                     |              |
|-----------------------------|--------------|
| džeparac                    | 60 €         |
| učnički / studentski servis | 35 €         |
| stipendija / nagrada        |              |
| ostalo                      | 10 €         |
| <b>ukupno</b>               | <b>105 €</b> |

| Troškovi      |             |
|---------------|-------------|
| užina         | 40 €        |
| odjeća        |             |
| obuća         | 20 €        |
| izlasci       | 35 €        |
| ostalo        |             |
| <b>ukupno</b> | <b>95 €</b> |

| Štednja           |             |
|-------------------|-------------|
| štednja za bicikl | 10 €        |
| ostalo            |             |
| <b>ukupno</b>     | <b>10 €</b> |

Dobila je džeparac od 60 eura, radila je jedan dan u kafiću preko učeničkog servisa i dobila 35 eura, a susjeda ju je nagradila s 10 eura jer joj ponekad izvodi psa u šetnju. Katjin ukupan mjesečni prihod iznosi 105 eura.

Vodila je evidenciju troškova: 40 eura na užinu, kupila je ljetnu majicu za 20 eura, a na izlaske je otišlo 35 eura. To je ukupno potrošenih 95 eura, pa joj je ostalo 10 eura za štednju za bicikl.

### MOJE ISKUSTVO S VOĐENJEM PRORAČUNA

Zašto je važno voditi evidenciju troškova? Ispričat ću svoje iskustvo. Prije 15-ak godina odlučio sam voditi svoj budžet. Napravio sam Excel tablicu koju sam podijelio u tri glavna područja: prihodi, troškovi i štednje (ulaganje).

Bio sam vrlo detaljan pa sam troškove rasporedio u više od 20 kategorija: *hrana, kozmetika, kave, restorani, režije, sport, gradski prijevoz, automobil* i – pazite ovu

kategoriju – *slatkiši i grickalice*. Varivo i jabuke su *hrana*, ali čokolade i čips više su zadovoljenje želje, a ne potrebe pa sam ih odlučio odvojiti u posebnu kategoriju.

**Dodatno sam uveo još jedan stupac u kojem sam napisao koliko planiram tog mjeseca potrošiti na svaku od navedenih kategorija.**

Da ste me prije vođenja tablice pitali znam li na što trošim, odgovorio bih: „Ne pratim sve troškove, ali znam otprilike.” I onda mi se dogodila realnost. Jedina kategorija koju sam dobro prognozirao, bile su *režije*.

Razlog je jednostavan – pogledao sam prošlomjesečne iznose, malo korigirao plin (taman je završila sezona grijanja) i to je bilo to.

Najveće odstupanje bilo je upravo na onoj posebnoj kategoriji koju mnogi zaborave staviti – *slatkiši i grickalice*. Vodeći evidenciju troškova shvatio sam da sam u tom mjesecu potrošio tri puta više od planiranog. Ni ostale kategorije nisam dobro procijenio.

### ZAŠTO VODITI PRORAČUN?

Iskustva svih ljudi koji su barem neko vrijeme vodili proračun su:

- Postali su svjesniji na što troše.
- Smanjili su troškove u nekim kategorijama.
- Počeli su više štedjeti i ulagati.

### KOLIKO BISMO TREBALI TROŠITI NA POJEDINU KATEGORIJU?

Može se reći da novac raspoređujemo u tri glavna područja: potrebe, želje i štednju.

Potreba je sve ono bez čega ne bismo mogli funkcionalno živjeti, poput hrane, vode, plaćanja režija, itd. Bez želja možemo preživjeti, ali ispunjavanje želja daje radost životu – izleti, druženje s prijateljima, kave, još jedne cipele u ormaru, itd.

**Štednja je sve ono što stavljamo sa strane, u štednu kasicu, na bankovni račun ili investiramo u neki fond, dionice i slično.**

Neki ljudi prvo troše na želje. Gledaju one cipele u izlogu i počaste se čim stigne plaća. Potom plate hranu i režije, a ako nešto ostane, onda to ide u štednju. Naravno da gotovo nikad ništa ne ostane.



Kako će ti nešto ostati kad si prošli tjedan vidjela onu haljinu koja ti taman ide uz nove tenisice?

Uvijek će biti primamljivije potrošiti danas na neki odjevni predmet ili uređaj, nego štedjeti da bismo kupili nešto korisno sutra.

### PRAVILO 50 – 30 – 20

Zato postoji pravilo „Prvo plati budućem sebi“, tj. prvo stavi nešto u štednju, a onda ostatak troši. Američka političarka Elisabeth Warren izjavila je da bismo svi trebali imati ovakvu razdiobu prihoda: potrebe 50 %, želje 30 %, a štednja 20 %. Ta razdioba postala je uobičajena pa se često navodi u udžbenicima financijske pismenosti.

**Pogledaj Katjinu tablicu i procijeni koliko odstupa od ovog poznatog pravila 50 – 30 – 20?**

Katja je stavila samo 10 eura na štednju, što je nešto manje od 10 %. Treba li Katja osjećati grižnju savjesti jer nije odvojila optimalnih 20 %? Ne treba zato što je štednja više navika, a manje je stvar iznosa. Bitno je početi s nekim manjim iznosom i s nekoliko eura da se stvori navika.

Također, ponekad će se dogoditi da nećeš moći izdvojiti ništa sa strane. To je također u redu, ali bitno se odmah sljedeći mjesec vratiti navici štednje.

### AKCIJSKI PLAN

**Počni voditi svoj tjedni ili mjesečni budžet.** Najjednostavnije je da to bude tablica poput Katjine, ali nije nužno. Slobodno budi kreativan i prilagodi zapisivanje onako kako tebi odgovara. Jednima odgovara crtanje tablica u bojama, drugima (poput mene) Excel tablica, a trećima neka gotova aplikacija koju mogu instalirati na mobilne telefone.

**Preporučam da tablica ima sva tri područja: prihodi, troškovi i štednja.** Troškove podijeli u više kategorija, ali opet da ih ne bude previše. Ako posebno voliš kupovati čokolade, ukrasni nakit ili cipele, onda neka to bude posebna kategorija.

**Druga preporuka** – napiši koliko planiraš potrošiti u svakoj kategoriji pa onda na kraju razdoblja provjeri postoji li odstupanje. Nemoj se osjećati loše ako primijetiš da troliš na neke kategorije puno više od planiranog. To je uobičajeno, a pametnije trošenje uči se cijeli život.



# ŠTO TREBATE ZNATI O ZUBNIM LJUSKICAMA

— Petra Mendeš, dr. dent. med.



Zubne ljuskice (eng. veneers) jedan su od najpopularnijih zahvata u estetskoj dentalnoj medicini. Razvojem tehnologije i samim napretkom dentalne medicine razvila se minimalno invazivna tehnika izrade savršenog osmijeha u obliku izrade zubnih ljuskica. Ako razmišljate o brzom i minimalno invazivnom načinu za postizanje savršenog osmijeha, u nastavku autorica donosi kratak i jasan vodič što trebate znati o njima.

## ŠTO SU ZAPRAVO ZUBNE LJUSKICE?

Najpoštedniji postupak estetske korekcije zuba u vidu veličine i boje postiže se zubnim ljuskicama. Zubne su ljuskice iznimno tanki keramički protetski nadomjestci koji se izrađuju po mjeri, te se trajno pričvršćuju (cementiraju) na prednju površinu prirodna zuba.

S obzirom na to da se radi o estetskim korekcijama, najčešće se postavljaju u frontalni segment zubnog luka, odnosno od očnjaka do očnjaka, iako se mogu izraditi i na pretkutnjacima.

Zubne ljuskice su tanke i zahtijevaju minimalnu preparaciju krune zuba, odnosno brušenje isključivo samo cakline. Iz tog razloga, zubi koji su indicirani za izradu zubnih ljuskica, moraju imati 90 % intaktne cakline kako bi se mogla ostvariti veza između ljuskice i zuba. Uz klasičnu izradu ljuskica, postoje i tzv. *no-prep* ljuske koje ne zahtijevaju nikakvo brušenje. Izrađuju se od keramike ili kompozita.

**Keramičke ljuske** izuzetno su izdržljive, savršeno oponašaju prirodni sjaj i transparentnost zuba, te ne vežu pigmente iz hrane i pića. Kompozitne ljuskice

ekonomski su povoljnije ljuskice koje se mogu izraditi u jednom posjetu, međutim imaju kraći vijek trajanja. Vremenom gube svoj sjaj i vežu pigmente čime se njihova boja mijenja. Iako je riječ o veoma tankom nadomjestku, veza koja se stvara između zuba, cementa i ljuskice izrazito je snažna.

Keramika najbolje imitira boju zuba i reflektira svjetlost što daje u potpunosti prirodan izgled i prirodan sklad s ostalim zubima u zubnom luku.

### KOJE PROBLEME RJEŠAVAJU / INDIKACIJE?

#### Zubne ljuskice su indicirane kod:

- diskoloracija – zubi koji su vremenom promijenili boju, promjena boje zuba uslijed konzumacije tetraciklinskih antibiotika, avitalni zubi
- poremećaja veličine – nesrazmjer u veličini među zubima te mikrodoncija, najčešće gornjih lateralnih sjekutića
- dijastema, rastresitosti – razmaci među zubima koji nisu preveliki
- poremećaja oblika – nepravilan oblik zuba
- oštećenja – najčešće kod puknuća incizalnog brida zuba

### KONTRAINDIKACIJE

#### Zubne ljuskice ne mogu se izraditi u slučaju:

- nedovoljne količine cakline – u slučaju abrazije zuba kada je količina cakline značajno reducirana, ili u slučaju opsežnih ispuna koje prekrivaju većinu površine zuba
- oralne parafunkcije, tj. bruksizma (Ovaj slučaj nije apsolutna kontraindikacija. Naime, zubne se ljuskice u ovom slučaju mogu izraditi, samo je potrebno pacijentu napraviti zaštitnu udlagu.)
- dijasteme koje su izrazito velike

### POSTUPAK POSTAVE

1. **Razgovor i planiranje** – uključuje detaljan razgovor pacijenta i stomatologa o njegovim željama, nezadovoljstvima i očekivanjima. Radi se analiza osmijeha, intraoralne i ekstra-

oralne fotografije te skeniranje.

2. **Izrada *wax-up*** – na osnovu otiska ili *scana*, tehničar izrađuje na modelu budući oblik zuba u vosku preko kojih se izrađuje silikonski ključ.
3. ***Mock up*** – u slikonski ključ unosi se materijal za privremene zube, te se stavlja pacijentu u usta. Na taj način pacijent odmah može vidjeti kako će zubi izgledati na kraju procesa. Vrlo je važno u ovom koraku saslušati pacijentove ideje ako želi neke izmjene jer se u ovom koraku moguće korekcije.
4. **Brušenje zuba** – odnosi se na brušenje prednje plohe zuba manje od 1 mm. Preparacija je minimalna i ograničena isključivo na caklinu.
5. **Izrada i postava privremenih ljuskica** – uz pomoć silikonskog ključa izrađuju se privremene ljuskice koje se cementiraju privremenim cementom.
6. **Proba i trajno cementiranje** – proba gotovih ljuskica i cementiranje trajnim cementom.

### VAŽNO ZA ZNATI

Izrada i postava zubnih ljuskica je ireverzibilan proces (nepovratan). To znači da se dio cakline trajno uklanja, osim u slučaju izrade *no-prep* ljuskica. Također, s obzirom na to da se trajno cementiraju, mijenjanje ljuskica zahtijeva uništavanje postojećih jer je veza između ljuskica i zuba izrazito jaka. Vrlo je važno prije samog postupka izrade napraviti detaljan klinički pregled te utvrditi indikaciju za izradu.

Ako se na kliničkom pregledu ustanovi da nema indikacije za izradu zubnih ljuski, a pacijent želi savršeni osmijeh, indicirane su zubne krunice kojima se postiže isti efekt, samo se zahtijeva opširno brušenje.

Izrada zubnih ljuskica nije dugotrajan proces i ne zahtijeva velik broj posjeta pacijenta, stoga je rezultat brz i učinkovit. Bitno je naglasiti da keramičke ljuskice nemaju rok trajanja. Preporuča se zamijeniti stare ljuskice novima nakon 10 – 15 godina, međutim to nije pravilo.

Ako želite brzo i učinkovito transformirati svoj osmijeh te mu vratiti sklad i bjelinu, bez sumnje zubne su ljuskice jedno od najboljih rješenja moderne estetske stomatologije.



# OTVORENI MUZEJ U KOJEM SVAKI KAMEN PRIČA SVOJU PRIČU

— *Ela Kovačić*



Grad Trogir smješten je na jedinstvenoj geografskoj poziciji na samoj obali Dalmacije te predstavlja savršenu polaznu točku za istraživanje hrvatskog Jadrana. Njegova iznimna pristupačnost dodatno je naglašena neposrednom blizinom Zračne luke Sveti Jeronim na granici između Trogira i Kaštela. Svakodnevni preleti zrakoplova svjedoče o nepokolebljivoj privlačnosti ovog dijela Europe, kamo stižu putnici s raznih strana svijeta kako bi doživjeli autentičnu ljepotu dalmatinskog pejzaža i bogatu povijest.

Trogir s ponosom nosi titulu UNESCO-ova grada svjetske baštine. Njegova urbanistička struktura koja se razvijala kroz stoljeća pod utjecajima grčke, rimske, mletačke i srednjovjekovne gradnje, svjedoči o bogatom kontinuitetu života. Zbog iznimne očuvanosti i kompaktnosti arhitektonske cjeline, mnogi ga stručnjaci stavljaju uz bok ili čak ispred Dubrovnika, opisujući ga kao autentični otvoreni muzej u kojem je svaka ulica spomenik i priča za sebe.



## ŠTO OBAVEZNO POSJETITI U TROGIRU?

**Katedrala sv. Lovre (sv. Ivana Trogirskog)**

Središnji je sakralni objekt grada, najpoznatiji po veličanstvenom Radovanovu portalu iz 13. stoljeća i upečatljivom zvoniku koji dominira vizurom Trogira.

**Samostan i crkva sv. Dominika**

Čuvari bogate sakralne i umjetničke baštine. Utemeljen je 1265. godine, a današnji izgled dobio je u prvoj polovici XV. stoljeća.

**Crkva sv. Sebastijana i gradski toranj sa satom**

Smješteni na glavnom gradskom trgu, neodvojiv su dio prepoznatljivog trogirskog identiteta.

**Osnovna škola Petar Berislavić**

Smještena na trogirskoj rivi, a otkako je sagrađena, od samog početka djeluje kao škola. Smatra se jednom od najljepših školskih zgrada na obali.





### Palača Čipiko

Palača trogirske obitelji Čipiko sklop je od više zgrada koje su koloplet romanike, gotike i renesanse, vremenom spojenih u jedinstvenu cjelinu. Najveći dio sklopa nastao je u 13. stoljeću. Južna vrata palače krasi natpis „*Nosce te ipsum*” što u prijevodu znači „*Upoznaj samoga sebe*”, a u samoj palači nalaze se brojna i vrijedna umjetnička djela, među kojima su najistaknutiji isklesana gotička trifora na pročelju.

### Knežev dvor

Knežev dvor datira iz 13. stoljeća, a u 19. stoljeću je restauriran u renesansnom stilu. U njemu se nalaze povijesni grbovi mletačkih knezova i drugih plemića, a na vratima iznad stepeništa istaknut je natpis kako je pristup dozvoljen samo plemićima. Dvor je sadržavao i kazalište koje je kasnije uništeno. Danas je u zgradi smještena gradska uprava – Gradska vijećnica.



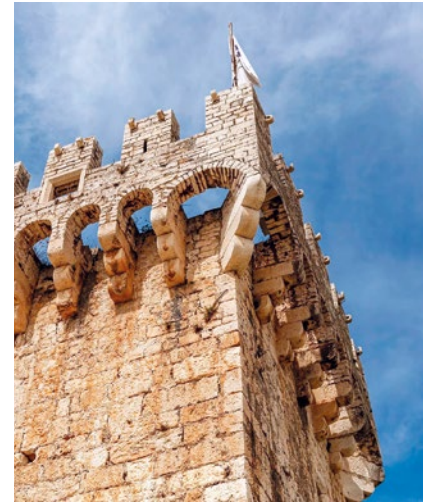
### Gradska vijećnica

Pogledajte Ploču hrvatske himne koja se nalazi na glavnom pročelju Gradske vijećnice, postavljenu 1935. godine kada je čitava Hrvatska slavila stotu obljetnicu nastanka hrvatske himne.



### Gradski muzej

Trogirski Gradski muzej nalazi se u palači Garagnin - Fonfogna iz 18. stoljeća. Stalni muzejski postav predstavlja nijemog svjedoka prebogate gradske povijesti s bibliotekom trogirskih obitelji.



### Kule i utvrda Kamerlengo

Mletačka utvrda na zapadnom rubu otoka koja pruža impresivan pogled na grad i morski prolaz.

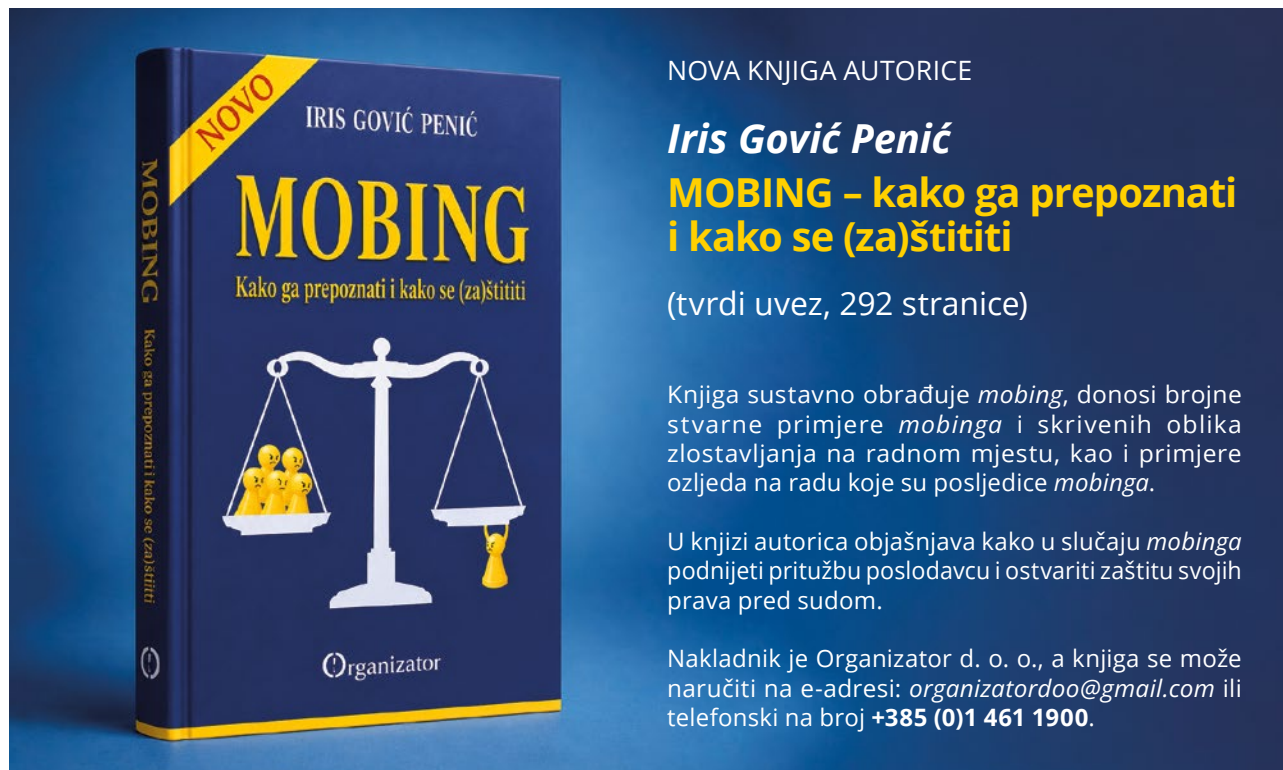
Uz Trogir se veže i legendarni reljef **Kairosa**, grčkog boga sret-nog trenutka. Prema predaji, Kairos prolazi brzo, a sreću će doživjeti samo onaj tko ga uspije uhvatiti za čuperak u trenutku kada prolazi.



Trogir pruža upravo to – priliku da zastanete, uhvatite vlastiti sret-ni trenutak i prepustite se pričama koje krije svaki njegov kamen.

# I PODREĐENI MOGU MOBINGIRATI NADREĐENOGA

— mr. sc. Iris Gović Penić



NOVA KNJIGA AUTORICE

**Iris Gović Penić**

**MOBING – kako ga prepoznati  
i kako se (za)štititi**

(tvrdi uvez, 292 stranice)

Knjiga sustavno obrađuje *mobing*, donosi brojne stvarne primjere *mobinga* i skrivenih oblika zlostavljanja na radnom mjestu, kao i primjere ozljeda na radu koje su posljedice *mobinga*.

U knjizi autorica objašnjava kako u slučaju *mobinga* podnijeti pritužbu poslodavcu i ostvariti zaštitu svojih prava pred sudom.

Nakladnik je Organizator d. o. o., a knjiga se može naručiti na e-adresi: [organizatordoo@gmail.com](mailto:organizatordoo@gmail.com) ili telefonski na broj **+385 (0)1 461 1900**.

Članak se temelji na izvadcima iz nedavno objavljene knjige **Iris Gović Penić: Mobing – kako ga prepoznati i kako se (za)štititi** (tvrdi uvez, 292 stranice).

Knjiga sustavno obrađuje *mobing*, donosi brojne stvarne primjere *mobinga* i skrivenih oblika zlostavljanja na radnom mjestu, kao i primjere ozljeda na radu koje su posljedice *mobinga*. U knjizi autorica objašnjava kako u slučaju *mobinga* podnijeti pritužbu poslodavcu i ostvariti zaštitu svojih prava pred sudom. Nakladnik je Organizator d. o. o., a knjiga se može naručiti na e-adresi: **[organizatordoo@gmail.com](mailto:organizatordoo@gmail.com)** ili telefonski na broj **014611900**.

## I PODREĐENI MOGU MOBINGIRATI NADREĐENOGA

Nekoliko je vrsta *mobinga*. Prema motivima djelovanja *mobing* se dijeli na:

- strateški i
- emotivni.

**Strateški mobing** jest *mobing* kod kojega se radnik ili grupa radnika koji se smatraju viškom radne snage

(ili su iz nekih drugih razloga nepoželjni), primorava da napusti posao.

Više je zastupljen u zemljama u kojima nije lako otpustiti radnika jer u tim zemljama *mobing* postaje jedna od metoda kojima poslodavac pribjegava kako bi „prekobrojnog” natjerao da sam ode iz firme.

Ovoj vrsti *mobinga* podložni su i oni najbolji ili najobrazovaniji jer ih ostale kolege doživljavaju kao opasnost i konkurenciju.

Ponekad su strateškom *mobingu* izloženi i oni koji nisu željeli sudjelovati u (nezakonitim) aktivnostima u koje je uključen veći broj ili bolje pozicionirani članovi kolektiva.

**Emotivni mobing** jest vrsta *mobinga* koji je posljedica zavisti, ljubomore ili antipatije. Osjećaj ugroženosti, ljubomora i zavist mogu uzrokovati želju da se eliminiira neki kolega, pogotovo ako postoji uvjerenje da njegova eliminacija vodi napretku u karijeri.

S druge strane, čitava grupa radnika zbog unutrašnjih problema, napetosti i ljubomore može izabrati „žrtvenog jarca” na kojem će dokazati da su snažniji i sposobniji.

**Uzroci emotivnog mobinga** mogu se pronaći u različitim aspektima ličnosti osobe koja provodi *mobing*, ali i osobe nad kojom se on provodi.<sup>1</sup>

#### Prema smjeru akcija *mobing* se dijeli na:

- **horizontalni**
- **vertikalni.**

**Horizontalni mobing** jest *mobing* između radnika na jednakom položaju u hijerarhijskoj ljestvici.

**Strateški mobing** u pravilu je vertikalni, dok emotivni *mobing* može biti i horizontalni i vertikalni.

Kod **vertikalnog mobinga** nadređeni zlostavlja podređenog radnika ili više radnika, ali je moguće i da jedna grupa radnika (podređenih) zlostavlja jednog nadređenog (tzv. obrnuti vertikalni *mobing*). Dakle, moguće je i događa se da osoba nad kojom se provodi *mobing* bude nadređena osobi, odnosno osobama koje provode *mobing*. Ti slučajevi *mobinga* u praksi nisu česti te prevladavaju slučajevi kada je osoba nad kojom se provodi *mobing* podređena.

Nadređenu osobu podređeni najčešće *mobingiraju* tako da sabotiraju njezine radne naloge i tako proizvede negativne ocjene o njezinom radu. No, moguće je i da se provodi *mobing* prema nadređenom ismijavanjem, ogovaranjem, širenjem neistinitih informacija

i sl. Ono što (i) kod ove vrste *mobinga* treba imati u vidu jest da su uzroci i pojavnici oblici *mobinga* isti ili slični kao i kod svih drugih vrsta *mobinga*.

#### Postoji niz razloga zbog kojih neka osoba može zlostavljati druge osobe na radnom mjestu. Neki od tih razloga su:

- moć (osoba koristi svoj položaj moći ili fizičku dominaciju da maltretira druge)
- samopoštovanje (zlostavljači omalovažavaju druge kako bi povećali svoje samopoštovanje i povjerenje u sebe)
- razlike (pojedince ili grupu maltretira se zato što ih drugi vide kao nove ili drugačije)
- spoznaja prijetnje (neki ljudi maltretiraju druge osobe zato što su ih prepoznali kao prijetnju svojoj ulozi i položaju unutar kolektiva)
- organizacijska kultura (kultura nekog radnog mjesta često se predstavlja vrijednostima, vjerovanjima i onim što podrazumijeva normalno ponašanje; uprava odobravanjem negativne kulture potiče neprikladne stavove i neprikladna ponašanja)
- organizacijski faktori (ljudi maltretiraju druge osobe zbog nezadovoljstva određenim faktorima prisutnim u organizaciji – nesiguran posao, restrukturiranje ili smanjenje zaposlenih, promjene kao što su novi menadžer ili nadređena osoba, nova radna lista ili nove procedure rada; neadekvatan nadzor, promjena vlasništva, uvođenje novih tehnologija, neodgovarajuća praksa, neadekvatna podrška ili obuka, loše komunikacijske vještine i loša praksa u upravljanju ljudima)
- radni aranžman (Neki radni aranžmani podrazumijevaju da pojedini zaposleni ili pojedine grupe zaposlenih mogu raditi u izoliranim sredinama

<sup>1</sup> Francuska psihijatrica Marie France Hirigoyen definira *mobere* kao moralne zlostavljače koji stvaraju nejasne situacije, odbijaju odgovornost, iskorištavaju naivnost druge osobe, postaju paraziti na njezinoj vitalnosti i primjenjuju bezbroj drugih finesa radi stjecanja (nad)moći. Takve osobe imaju neprijateljski stav prema vlastitom i tuđem životu, djeluju destruktivno, manipulativno i neprijateljski, a s obzirom na to da se ne mogu nametnuti ni intelektualno ni sposobnostima, služe se silom i moći kao jedinim argumentom. Inače, postoji mnogo različitih pogleda na karakteristike ličnosti *mobera*. Jedan pogled je da su *moberi* slabe, nesposobne i nezrele osobe, dok drugi smatraju da su *moberi* veoma inteligentni, pametni i vješti u manipuliranju. Međutim, i jedni i drugi se slažu da su *moberi* uglavnom neadekvatni za formiranje ljudskih odnosa i da oni dobivaju neku vrstu zadovoljstva patnjom svojih žrtava. No, da bi ostvario svoj plan eliminacije, zlostavljač mora i druge uvjeriti da je izabrana osoba štetna za organizaciju. I u osobi nad kojom se provodi *mobing*, mogu se naći neke karakteristike ličnosti, ali one ne daju zlostavljaču pravo da maltretira, već služe da se shvati zašto je upravo taj radnik, a ne neki drugi, izabran.



u određenom razdoblju, zatim mogu raditi na fizički odvojenim mjestima koja su udaljena od glavnog radnog mjesta, zatim rad u izoliranim područjima zgrade i rad u ruralnim i udaljenim područjima. Takvi radni aranžmani mogu ponekad staviti zaposlene u povećan rizik od nasilnog ponašanja ili od drugih oblika neprikladnog ponašanja na poslu kao što je na primjer seksualno zlostavljanje i uznemiravanje.)

**Iskustva pokazuju da se radna sredina u kojoj se češće pojavljuje *mobing* odlikuje sljedećim karakteristikama:**

- natjecateljska sredina s kultom karijerizma
- stroga hijerarhijska struktura
- velika briga zbog viška radne snage
- autoritarni stil u nadgledanju i upravljanju
- naglašena briga o ekonomskoj dobiti umjesto o međuljudskim odnosima
- nedostatak međusobnog poštovanja
- nedovoljno definirane radne uloge
- nedostatak profesionalnosti itd.<sup>2</sup>

**Neki autori klasificirali su i tipove zlostavljača.**

**Jedan od tih tipova je navodni „najveći radnik“** koji uvijek nastoji biti u središtu pažnje i ponaša se kao da bi bez njega sve propalo.

**Drugi tip je manipulator koji je profesionalno inferioran**, ali to ne priznaje i nastoji sredinu uvjeriti u suprotno, pa makar i nasiljem. Zato često prijeti suradnicima, spletkari, ucjenjuje ih i zastrašuje.

**Treći tip je tip gurua koji je izraziti egoist**, zlostavlja one koji ga mogu ugroziti svojim kvalitetnijim radom, sposobnošću, obrazovanjem, znanjem, a svoje pogreške pripisuje drugima.

**Četvrtom tipu pripadaju tipični psihopati** koji se prema žrtvama ponašaju kao napasnici, nerijetko na njih viču, ne daju im mogućnost da išta kažu ili

objasne, surovi su, agresivni i arogantni, proračunati i bez ikakvih emocija, spremni čak i na fizičko nasilje.

**Prema Heinz Leymannu, profesoru i psihologu koji je tijekom 1980-ih primijenio izraz *mobing* na događaje na radnom mjestu, i žrtve *mobinga* mogu se podijeliti u nekoliko grupa:**

- poštenjaci (osobe koje su prijavile nepravilnosti u radu, nepoštovanje pravila rada ili nepoštovanje zakonskih odredbi u radnoj organizaciji)
- fizički invalidi
- mlade tek zaposlene osobe, kao i starije osobe pred mirovinom koje imaju slabiji ritam rada i manju motivaciju
- osobe koje traže više samostalnosti u radu, kreativne i ekscentrične osobe
- višak radne snage
- osobe različite religijske i nacionalne pripadnosti, različite seksualne orijentacije, različitog spola (žena u grupi muškaraca i obrnuto)
- posljednji zaposleni u nekoj radnoj organizaciji (postojeća grupa zaposlenih zbog osjećaja ugroženosti započinje sa socijalnom izolacijom i omalovažavanjem)
- bolesne osobe (česta odsustva s posla zbog bolesti mogu izazvati velika nezadovoljstva poslodavaca koji zbog toga poduzima *mobing* kako bi eliminirao radnika)<sup>3</sup>

**Heinz Leymann podijelio je pojavne oblike *mobinga* u četiri kategorije:**

- napadi na mogućnost izražavanja
- napadi na socijalne kontakte
- napadi na ugled
- napadi na kvalitetu životne i radne sredine<sup>4</sup>

**Napadi na mogućnost izražavanja su:**

- ograničavanje izražavanja
- stalno prekidanje u radu

<sup>2</sup> Andreja Kostelić Martić, *Mobing*, psihičko maltretiranje na radnom mjestu, Školska knjiga, Zagreb, 2005., str. 24.

<sup>3</sup> Andreja Kostelić Martić, *Mobing*, psihičko maltretiranje na radnom mjestu, Školska knjiga, Zagreb, 2005., str. 20.

<sup>4</sup> Tako, Mario Vinković, Priručnik o diskriminaciji i *mobingu* na radnom mjestu, str. 10. i 11. Priručnik je objavljen u okviru projekta „Pravo na rad bez *mobinga*” Udruge za pomoć i edukaciju žrtava *mobinga* iz Zagreba i projektnih partnera Grada Zagreba i Pravnog fakulteta Sveučilišta u Osijeku. O kategorijama pojavnih oblika *mobinga* vidi i: Andreja Kostelić Martić, *Mobing*, psihičko maltretiranje na radnom mjestu, Školska knjiga, Zagreb, 2005., str. 12. – 14.

- stalno kritiziranje rada ili privatnog života
- telefonski teror
- upućivanje pisanih ili usmenih prijetnji
- odbijanje uspostavljanja kontakta (omalovažavajući pogledi, geste)

#### **Napadi na socijalne kontakte:**

- nerazgovaranje (prekinut verbalni kontakt)
- nemogućnost izražavanja
- premještanje u prostorije daleko od dotadašnjih kolega (izolacija)
- zabrana kolegama da razgovaraju sa žrtvom
- tretiranje žrtve kao zraka

#### **Napadi na ugled:**

- iza leđa loše se govori o žrtvi
- širenje glasina
- ismijavanje žrtve (hendikepiranosti ili nekog drugog obilježja, imitiranje gesta, pokreta i sl.)
- optužbe da je žrtva psihički bolesna
- prisiljavanje na psihijatrijsko promatranje
- napad (ili ismijavanje) na politička ili vjerska shvaćanja žrtve
- prisiljavanje na poslove koji narušavaju samopouzdanje
- dovođenje u pitanje odluka žrtve
- vikanje (pogrdne psovke ili drugi pogrdni i omalovažavajući izrazi)
- seksualno približavanje ili verbalne seksualne ponude

#### **Napadi na kvalitetu životne i radne sredine:**

- nedodjeljivanje ili oduzimanje svih radnih zadataka
- dodjeljivanje besmislenih radnih zadataka
- dodjeljivanje zadataka ispod znanja i kvalifikacija, ili iznad kvalifikacija ako im je cilj diskreditirati osobu
- permanentno i neopravdano dodjeljivanje novih radnih zadataka

- dodjeljivanje zadataka koji napadaju duševni, moralni ili vjerski integritet osobe
- napadi na zdravlje (prisiljavanje na rad koji oštećuje zdravlje, prijetnja fizičkim nasiljem, primjena „lake sile“, tjelesno zlostavljanje, uzrokovanje troškova kako bi se škodilo osobi, činjenje fizičke štete u domu ili na radnom mjestu, seksualni napad)

Svi ovi pojavni oblici *mobinga* koje je opisao Heinz Leymann, mogu nam danas pomoći da lakše prepoznamo ponašanja koja u svojoj biti predstavljaju *mobing*, da lakše razlučimo dopušteno od nedopuštenog te prepoznamo stupanj ugroženosti prava radnika, i ovisno o tome poduzmemo odgovarajuće radnje za njihovu zaštitu.

Uzorci i pojavni oblici *mobinga* prikazani su kako bi se ukazalo da je većina tih uzroka i pojava oblika *mobinga* primjenjiva i na obrnuti vertikalni *mobing*, odnosno *mobing* nadređenog koji provodi podređen ili podređeni.

No, razlika spram običnog vertikalnog ili horizontalnog *mobinga* jest u tome da kod obrnutog vertikalnog *mobinga* nadređeni često ima zakonsko ovlaštenje sankcionirati podređenog ili podređene radnike zbog radnji koje predstavljaju *mobing*. Zbog toga bi se moglo reći da je pravni položaj obrnuto vertikalno *mobingirane* osobe donekle povoljniji.

Stoga, ako podređeni *mobingira* nadređenog, a nadređeni je osoba koja odlučuje o pravima i obvezama radnika, poslodavac je ovlašten izreći upozorenje na kršenje obveze iz radnog odnosa, donijeti odluku o otkazu ugovora o radu, a isto tako ima pravo i tražiti naknade štete od počinitelja *mobinga*.

Naknada štete koju može potraživati može se odnositi na imovinsku (kao što je izgubljena zarada u vidu razlike između plaće i naknade plaće za vrijeme bolovanja, troškovi liječenja...) te neimovinsku štetu zbog povrede prava osobnosti (kao što su pravo na čast, ugled, dostojanstvo, zdravlje,...).

**PIŠITE NAM: [kovacic.konzalting@gmail.com](mailto:kovacic.konzalting@gmail.com)**

# ŠTO ZNAČI BITI DOBAR ČOVJEK?

— *Ela Kovačić i Ivana Lučin*



*Postoji bezbroj teorijskih definicija dobrote, no najčišću i najiskreniju istinu o njoj daju upravo naši najmanji.*

*U ovom broju Pedagoškog kompasa donosimo dječja razmišljanja iz vrtića i jednostavne odgovore koji nas odrasle podsjećaju na ono što je u životu zaista bitno.*

## MALI MUDRACI O DOBROTI:

**FRANE, 6 god.:** „Pomagati ljudima i prema starim ljudima biti pažljiv.”

**ANTUN, 7 god.:** „Biti superjunak, spašava ljude i čuva ih od zlikovaca.”

**MARUL, 7 god.:** „Prijatelj koji u igri dijeli igračke i moja mama kad me spasila od magarca da me ne ozlijedi, i nju je ozlijedio.”

**ANTONIO, 6 god.:** „Kad imaš puno stvari za pospremiti i dobar čovjek ti pomogne. Dobar čovjek zaustavi svađu i grubost i kaže 'stop'.”

**KATE, 5 god.:** „Kad padneš, pa te dignu.”

**DOMINIK, 4 god.:** „Kad se trudiš, nešto radiš i uspiješ.”

**ANETA, 7 god.:** „Čuva životinje i biljke, pomaže svojoj obitelji i prijateljima. Dobar čovjek poštuje pravila u vrtiću, obitelji i na sastanku.”

**ROKO, 5 god.:** „Prijateljica Marta je dobra jer joj ništa nije teško i smireno se igra sa svima. Kad izvršiš svoje obećanje i kad ispunjavaš želje kao moja mama.”

**MIHAELA, 7 god.:** „Dobrog čovjeka puno ljudi voli kao i mog *didu*.”

Ovo je iznimno topla, autentična i dirljiva rubrika. Djeca su kroz svoje jednostavne, ali duboke odgovore obuhvatila ključne ljudske vrline: empatiju, pomoć slabijima, dosljednost, zaštitu, trud i poštovanje. Tko kaže da mališani nisu najmudriji i da njihovi jednostavni odgovori zapravo nisu izrazito duboki?



An aerial photograph of a tropical beach. The water is a vibrant turquoise, transitioning to a deeper blue further out. A narrow, sandy spit of land extends from the right side into the water. The beach is lined with lush green trees and palm trees. Numerous people are visible on the beach, some standing and some sitting. The overall scene is bright and sunny, with a warm, golden light. The text 'bluesun' is written in a white, sans-serif font, and 'Hotels&Resorts' is written in a smaller, italicized font below it. The main title 'SVE NIJANSE PLAVE' is in a large, bold, white, sans-serif font. At the bottom left, there is a short paragraph of text in a white, italicized font. At the bottom right, there is a QR code.

bluesun

*Hotels&Resorts*

# SVE NIJANSE PLAVE

*Na Zlatnom ratu plava boja dolazi  
u bezbroj tonova. U toplini je sunca,  
svježini mora i mirisu ljetnog jutra u Bolu.*



# PRETPLATITE SE

## na časopis „Poslovni edukator“ za 2026. godinu

**KOVAČIĆ**  
KONZALTING



Ako trebate pouzdan časopis i besplatne neograničene telefonske konzultacije i pisane odgovore, pretplatite se na tiskano i *online* izdanje časopisa „Poslovni edukator“ u izdanju Kovačić konzaltinga za 2026. godinu.

### PRETPLATOM OSTVARUJETE:

- **5 brojeva časopisa u tiskanom i *online* izdanju** s praktičnom obradom aktualnih tema
- minimalno **30 brojeva *online* „AKTUALNOSTI“**, kao dodatak časopisu
- **neograničene besplatne telefonske i pisane konzultacije** od strane iskusnih savjetnika (svi su autori u časopisu) svakog dana u tjednu
- neograničen broj pisanih odgovora
- poslovne obavijesti putem Kovačić konzalting *e-mail* servisa
- **brzo informiranje** o aktualnostima **putem newslettera „Aktualno“**
- popuste za naše webinare, seminare i izdane knjige.
- **gratis godišnja pretplata za 2026. godinu** na časopis „Pedagoški kompas“.

Godišnja pretplata na časopis „POSLOVNI EDUKATOR“ za 2026. godinu, koja obuhvaća **tiskano i *online* izdanje** (5 brojeva), ***online* dodatak „Aktualnosti“** (minimalno 30 brojeva), sve **dodatne usluge** te **newsletter „Aktualno“**, iznosi **250,00 eura** (cijena bez PDV-a). Cijena s uključenim PDV-om iznosi **282,50 eura**.

*Mole se pretplatnici da izvrše narudžbu i obavezno navedu broj narudžbenice. Iako se pretplatnički odnos za stare pretplatnike iz 2025. god. nastavlja u sljedećoj 2026. god., osim ako nisu otkazali pretplatu za 2026. god. do 31.12.2025. god. na: [kovacic.konzalting@gmail.com](mailto:kovacic.konzalting@gmail.com). Molimo Vas da izvršite narudžbu zbog ispostavljanja računa na kojemu je potrebno napisati broj Vaše narudžbenice. Uz pretplatu na časopis u tiskanom i digitalnom obliku, nudimo i online dodatak „Aktualnosti“ koji izlazi svaki mjesec.*

*Svi pretplatnici dobivaju na poklon „Planer TimeToTrust22“ i kemijsku olovku našeg brenda, a svi novi pretplatnici koji se odluče za pretplatu dobivaju i knjigu „Računski plan“.*

*Također, svim pretplatnicima časopisa „Poslovni edukator“ u 2026. godini časopis „Pedagoški kompas“ stiže **BESPLATNO** u tiskanom obliku.*

**KOVAČIĆ**  
KONZALTING