

# Organizacijska otpornost i ranjivost za vrijeme pandemije koronavirusa: iskustva djelatnika/ca jedne otočke škole

---

**Pahljina, Lorena**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:038894>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-04**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za sociologiju

Diplomski sveučilišni studij sociologije (dvopredmetni)

**Lorena Pahljina**

**Organizacijska otpornost i ranjivost za vrijeme  
pandemije koronavirusa: iskustva djelatnika/ca  
jedne otočke škole**

**Diplomski rad**

Zadar, 2022.

Sveučilište u Zadru

Odjel za sociologiju  
Diplomski sveučilišni studij sociologije (dvopredmetni)

Organizacijska otpornost i ranjivost za vrijeme pandemije koronavirusa: iskustva djelatnika/ca jedne  
otočke škole

Diplomski rad

Student/ica:

Lorena Pahljina

Mentor/ica:

Izv. prof. dr. sc. Karin Doolan

Zadar, 2022.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Lorena Pahljina**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Organizacijska otpornost i ranjivost za vrijeme pandemije koronavirusa: iskustva djelatnika/ca jedne otočke škole** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 30. lipnja 2022.

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Teorijska koncepcija rada.....	3
2.1 Pregled literature o utjecaju pandemije na obrazovanje .....	3
2.1.1 Utjecaj pandemije na širenje nejednakosti u obrazovnom sustavu i potreba za refleksijom....	3
2.1.2 Značaj i dostupnost tehnologije te pratećih vještina nastavnika/ca i učenika/ca.....	4
2.1.3 Utjecaj pandemije na mentalno zdravlje i značaj komunikacije .....	5
2.1.4 Organiziranje i vođenje škola za vrijeme pandemije .....	7
2.2 Koncepti ranjivosti i (organizacijske) otpornosti.....	9
2.2.1 Koncept ranjivosti .....	9
2.2.2 Koncept (organizacijske) otpornosti .....	11
3. Cilj i svrha istraživanja .....	15
4. Istraživačka pitanja .....	16
5. Metodologija i uzorak.....	17
5.1 Metoda, provedba i etički aspekti.....	17
5.2 Karakteristike uzorka .....	19
6. Rezultati i rasprava.....	20
6.1. Iskustvo online nastave – negativni i pozitivni aspekti .....	20
6.2 Škola za život kao priprema za pandemijsku nastavu.....	24
6.3. Zajedničko donošenje odluka i (različiti) stavovi prema organizaciji škole i nastave .....	27
6.4 Potreba za ljudskim kontaktom i podrškom kolega/ica .....	31
6.5 Pandemijsko vodstvo .....	33
6.6 Vanjske mreže potpore – od Ministarstva obrazovanja do lokalnih institucija.....	36
7. Zaključak.....	40
8. Literatura.....	43
8.1 Internetski izvori.....	47
9. Prilozi .....	48

## **Organizacijska otpornost i ranjivost za vrijeme pandemije koronavirusa: iskustva djelatnika/ca jedne otočke škole**

### **Sažetak**

Pandemija COVID-19 donijela je brojne promjene u sferu obrazovanja, posebice u vidu rada djelatnika škole, pa tako i onih u hrvatskome kontekstu. Cilj je ovoga rada dati uvid u čimbenike koji su djelatnicima jedne otočke škole pomagali, odnosno odmagali u postizanju organizacijske otpornosti njihove škole za vrijeme pandemije. Nakon pregleda literature na temu utjecaja pandemije na rad školi diljem svijeta i pritom dakako njezinih djelatnika, u radu se prikazuje provedeno kvalitativno istraživanje. Provedeni su polu-strukturirani intervjui s 5 sugovornika odabrane škole: ravnatelj, dva nastavnika, pedagog te članica pomoćnog osoblja, kako bi se dobio uvid u funkcioniranje škole za vrijeme pandemije. Teorijskim pregledom identificirane su glavne dimenzije kroz koje se istraživala organizacijska otpornost/ranjivost škole iz perspektive njezinih djelatnika. Radi se o potencijalnim promjenama u strukturi i vođenju, odnosno upravljanju školom. Zatim, o dostupnosti i kvaliteti opreme i tehnologije kojom je škola raspolagala za vrijeme pandemije te potom o kvaliteti suradnje i komunikacije među djelatnicima škole. Također, fokus je bio stavljen i na vanjske mreže potpore koje su omogućavale funkcioniranje škole. Rezultati koji razinu organizacijske otpornosti škole promatraju iz prethodno opisanih dimenzija, upućuju na zaključak da je istraživana škola za vrijeme pandemije imala visok stupanj organizacijske otpornosti. Naime, financirajući se iz raznih izvora imala je dovoljno opreme i tehnologije za održavanje on-line nastave. Isto tako, istaknuto je zajedničko donošenje odluka vezanih uz organizaciju škole i nastave te visok stupanj podrške i razmjene znanja među djelatnicima, kao i uspješno vođenje škole te bliska veza škole i lokalne zajednice u kojoj se nalazi. Posljednje je poglavlje rada posvećeno preporukama za razvijanje raznih organizacijskih aspekata otpornosti škole za vrijeme kriznih situacija.

**Ključne riječi:** iskustva djelatnika/ca škole, organizacijska otpornost/ranjivost, COVID-19, promjene u radu škole, struktura, vodstvo, suradnja, komunikacija, vanjske mreže potpore.

## **Organizational resilience and vulnerability during a coronavirus pandemic: experiences of one island's school staff**

### **Abstract**

The COVID-19 pandemic has brought numerous changes in the field of education, especially in the form of the work of school staff, and this includes the Croatian context. The aim of this paper is to provide insight into the factors that helped or hindered the employees of one high school in achieving the organizational resilience of their school during the pandemic. Following a literature review of the impact of the pandemic on the work of schools around the world the paper presents the qualitative research it is based on. Five semi-structured interviews were carried out with employees of the selected school about their experience of work during the pandemic. These included the principal, two teachers, a pedagogue and a member of the school's support staff, in

order to gain insight into the functioning of the school during the pandemic. The theoretical review identified the main dimensions through which the organizational resilience/vulnerability of the school was explored from the perspective of its employees. These identified aspects were: potential changes in the structure and management of the school. Also, availability and quality of equipment and technology that the school had at its disposal during the pandemic. Furthermore, the quality of cooperation and communication was explored. Also, the focus was placed on external support networks that enabled the functioning of the school. The results of the level of organizational resilience of the school are observed from the previously described dimensions, suggesting that the explored school had a high degree of organizational resilience during the pandemic. Namely, financed from various sources, it had enough equipment and technology to hold classes in digital reality. Also, the joint decision-making related to the organization of school and teaching process and the high level of support and exchange of knowledge among employees, as well as the successful management of the school and the close relationship between the school and the local community in which it is located, were evidence of a high level of organizational resilience. The last chapter of the paper is devoted to recommendations for developing various aspects of organizational resilience within the school during crisis situations such as the COVID-19 pandemic.

**Key words:** school staff experience, organizational resilience/vulnerability, COVID-19, changes in school work, structure, leadership, cooperation, communication, external support networks.

# 1. Uvod

Škola predstavlja jednu od najznačajnijih institucija društva, a također je i mjesto unutar kojeg se isprepliću aktivnosti većine članova zajednice. Od djece i mladih, preko njihovih roditelja, šire obitelji i djelatnika koji rukovode školom, sve do određenih članova šire lokalne zajednice, poput županije, grada, ili samog Ministarstva obrazovanja, koji kao osnivači osnovnih i srednjih škola u hrvatskome kontekstu, svojim financiranjem škola i postavljenjem nastavnog plana i okvira rada školskih djelatnika, omogućavaju funkcioniranje škola. Takav je pogled na školu primjenjivi na one škole koje se nalaze u urbanim, ali i u ruralnim područjima (URL1 – uloga škola za dobrobit zajednice).<sup>1</sup> Prethodno istaknuto označava škole ne samo kao socijalizacijske agente i “zajednice za (uspješno) odrastanje” (Buljubašić-Kuzmanović, 2012: 43), već i kao mjesta na kojima članovi zajednice primaju neki oblik socijalne podrške, poput obroka, ili pak obavijesti za obavljanje osnovnih društvenih i zdravstvenih usluga (URL2 - Izgradnja na krizu otpornih obrazovnih sustava tijekom i nakon pandemije COVID-19).<sup>2</sup>

Iz prethodno istaknutog očista, škole se promatraju kao samo “gradivno tkivo društva” (Fay i sur. 2020: 7). Dodatno, vidljiv je široki spektar uloga koji škola ima za određenu zajednicu. Ipak, s pojavom pandemije koronavirusa u protekle dvije godine, organizacija se i rutina škole uvelike mijenjaju te dolazi do potencijalnih rizika za provođenje svih prethodno istaknutih uloga škole. Nastavno na prethodno navedeni široki spektar uloga, koju škole imaju za lokalnu zajednicu i društvo, vidljivo je zašto su organizacije odgojno-obrazovnog procesa i institucije kao što je škola, značajan sociološki fokus, a posebice u kriznim pandemijskim vremenima koja zahvaćaju cijelu zajednicu. Stoga, može se pretpostaviti da su se svi dionici obrazovnog sustava, od Ministarstva obrazovanja, lokalnih zajednica te naposljetku samih djelatnika školi, zatekli pred velikim promjenama i izazovima u svome radu.

Ovim se diplomskim radom nastoji dobiti uvid u čimbenike koji su iz perspektive djelatnika/ca srednje škole, konkretnije iz perspektive rukovodstva, (ne)nastavnog i pomoćnog osoblja, doprinjeli ostvarivanju organizacijske otpornosti. Odnosno, postavlja se pitanje, uočavaju li djelatnici/ce određene elemente koji su za vrijeme pandemije doprinosili ranjivosti organizacije

---

<sup>1</sup> <https://www.thersa.org/events/2021/06/the-role-of-schools-in-the-wellbeing-of-communities>

<sup>2</sup> <https://www.unicef.org/croatia/media/4386/file/Izgradnja%20na%20krizu%20otpornih%20obrazovnih%20sustava%20tijekom%20i%20nakon%20pandemije%20COVID-19.pdf>



i na koji su način isti utjecali na organizaciju odgojno-obrazovnog procesa i ostalih uloga koje je škola imala kao svojevrsno „sidro“ zajednice. Također, iako se pandemija ne može definirati kao neka prirodna katastrofa, zanimljivo je vidjeti gledaju li djelatnici/ce škole povratak u „staro normalno“ i na nastavu uživo kao na obnovu zajednice nakon kriznog razdoblja, kao što se to pokazuje u istraživanjima koja se bave odnosom škola i prirodnih katastrofa poput poplava (Convery i sur., 2014).

Što se tiče strukture samog rada, nakon ovog uvodnog poglavlja slijedi teorijska koncepcija rada u vidu pregleda literature iz međunarodnog i hrvatskog konteksta vezano uz promjene u obrazovanju za vrijeme pandemije koronavirusa te definiranja glavnih koncepata koji uokviruju provedeno istraživanje. Potom će fokus biti stavljen na definiranje svrhe i cilja istraživanja, odnosno rada te na odabranu metodologiju, uzorak i širi kontekst odabrane škole kao istraživačkog konteksta. Nadalje, najveći dio rada posvećen je rezultatima i raspravi provedenog istraživanja, konkretnije viđenjima djelatnika/ca odabrane škole oko toga što je za vrijeme pandemije uvjetovalo ranjivost i otpornost njihove institucije i njih kao aktera unutar zajednice. Posljednje će poglavlje rada biti posvećeno sumiranju najvažnijih nalaza te osvrtu na prednosti i nedostatke teorijskog i metodološkog okvira rada. Početno se može istaknuti da su se kao glavni elementi organizacijske otpornosti proučavane škole istaknuli značaj suradnje, komunikacije i međusobne pomoći između djelatnika/ca te i više nego adekvatna tehnološka opremljenost.

## **2. Teorijska koncepcija rada**

### **2.1 Pregled literature o utjecaju pandemije na obrazovanje**

Pandemija COVID-19 predstavlja globalni društveni fenomen koji traje već nešto više od dvije godine, a gotovo od svog početka budi interes društvenih znanstvenika. Pregledom literature ustanovilo se da narativ o obrazovanju tijekom pandemije čini nekoliko većih tematskih cjelina u čijoj su podlozi teorijski radovi i empirijska istraživanja koja problematiziraju, uglavnom negativan utjecaj pandemije COVID-19 na obrazovanje i obrazovnu sferu. U daljnjim će potpoglavljima biti istaknute sljedeće identificirane tematske cjeline: utjecaj pandemije na širenje nejednakosti u obrazovnom sustavu i potreba za refleksijom, značaj i dostupnost tehnologije te pratećih vještina nastavnika i učenika u vrijeme pandemije, utjecaj pandemije na mentalno zdravlje nastavnika/ca i učenika/ca, značaj emocionalne potpore i komunikacije te posljednja tema organiziranje i vođenje škola za vrijeme pandemije – od države do ravnatelja/ica.

#### ***2.1.1 Utjecaj pandemije na širenje nejednakosti u obrazovnom sustavu i potreba za refleksijom***

Prva tema koja izvire iz pregleda literature, koja uglavnom pripada anglosaksonskom kontekstu, odnosi se na utjecaj pandemije na produbljivanje socioekonomskih nejednakosti, primarno zbog oštrih neoliberalnih politika koje su do pojave pandemije preuzimale sve veći dio sfere obrazovanja, što na globalnoj razini, što na nacionalnoj, ili na razini lokalnih zajednica. Govoreći o kontekstu SAD-a, Fay i sur. (2020: 8) školu promatraju kao mjesto u kojem se ranjivim učenicima/cama pruža i neka vrsta socijalne pomoći, primjerice u vidu prehrane za učenike/ce iz siromašnih obitelji. Isti autori iznose podatke kako sve više pripadnika nižih klasa u SAD-u izjavljuju kako, zbog sve češćih otkaza za vrijeme pandemije, nisu u stanju svojoj djeci priuštiti hranu, a sada kada škole prelaze na online nastavu, djeca ostaju i bez te mogućnosti prehrane. Također, kada se govori o pojačanju nejednakosti izazvanih pandemijom, Fay i sur. (2020) napominju da se online nastava posebno loše odrazila na obrazovni uspjeh i šanse za daljnje obrazovanje već ranjivih učenika/ca, poput onih koji dolaze iz obitelji niže klase, imaju neki vid fizičkog invaliditeta te ukoliko pripadaju nekoj rasnoj ili etničkoj manjinskoj skupini.

Nadalje, osim istraživanja koja ukazuju na potencijalno jačanje nejednakosti u obrazovnoj sferi, unutar narativa o odnosu pandemije i sustava obrazovanja, veliki je fokus stavljen i na samu online nastavu i tehnološke mogućnosti njezinog provođenja, posebice za ekonomski deprivirane učenike, što se također može podvesti pod socioekonomske implikacije pandemijskog obrazovanja. Također, unutar literature identificiraju se i apeli poput onog Richmond i sur. (2020a: 375-6) za reflektivnijim praksama u znanstvenom, a posljedično i obrazovnome polju s posebnim naglaskom na društvenu osjetljivost. Prethodno se istaknuto odnosi na potrebu za odvajanjem dodatnog vremena za promišljanje o ciljevima obrazovnog sustava, posebice u kriznim vremenim kao što je ono pandemijsko. Također, autori drže da je pandemiju potrebno iskoristiti i kao period u kojem će se naglasak više staviti na razumijevanje različitih obrazovnih konteksta u kojima djeluju škole i nastavnici/ce, koji se snalaze u „kaosu i kompleksnosti“ obrazovnog sustava kojeg je pandemija učinila dodatno nepredvidljivim. Stoga, imajući u vidu vezu svih razina organizacije obrazovnog sustava za vrijeme pandemije, od uputa na nacionalnoj razini, do same prakse pandemijske nastave od strane nastavnika/ca i učenika/ca, Richmond i sur. (2020b), vide potrebu za reorganizacijom ukupnog obrazovnog sustava u smjeru veće društvene osjetljivosti, odnosno smanjivanja socioekonomskog jaza između dionika u obrazovnoj sferi.

### ***2.1.2 Značaj i dostupnost tehnologije te pratećih digitalnih vještina nastavnika/ca i učenika/ca***

Druga derivirana tema iz narativa pandemijskog obrazovanja odnosi se na ulogu i dostupnost tehnologije potrebne za provođenje online nastave i vještina za upravljanje istom. Navedena tema ističe se kao jedna od zastupljenijih tema u korpusu pandemijskog obrazovanja. Naime, ograničene tehnološke mogućnosti nastavnika/ca i učenika/ca napominju primjerice Hill-Jackson, Landson-Billings i Craig (2022). Autorice drže da je pandemija ukazala da su tehnološke sposobnosti iznimno značajne za profesionalni razvoj te na istima treba dodatno raditi. Sličan stav u vezi potrebe za dodatnom edukacijom nastavnika/ca u tehnološkom smislu ističu i Richmond i sur. (2020b). Osim vještina, naglasak je stavljen i na mogućnosti samome pristupu tehnologiji za vrijeme pandemije kojeg problematiziraju značajan broj autora (npr. Sun, Tang, Zuo, 2020; Moralista i Oducado, 2020). Nevedeni je problem dosegnuo globalne razmjere s obzirom na činjenicu da se pretpostavlja da je za vrijeme vrhunca pandemije, u 195 zemalja, približno 1,6

milijardi učenika/ca i nastavnika/ca nije za učenje koristilo svoje školske zgrade, već se nalazilo u svojim domovima (Tonković, Pongračić, Vrsalović, 2020: 121).

Ipak, prema istraživanju hrvatskog konteksta autora Jokić i Ristić Dedić (2021), od 4796 učitelja/ica i nastavnika/ica koji čine uzorak, njih čak 98% izjavilo je da je od škole, ministarstva i Carneta dobilo računalnu, tj. tehnološku opremu za vrijeme pandemije ukoliko im je bila potrebna. Prethodno istaknuto upućuje na zaključak da su barem učitelji/ce i nastavnici/ce u Hrvatskoj imali poprilično adekvatan oblik institucionalne podrške u aspektu dostupnosti tehnologije. Unatoč tome, unutar istog istraživanja, većina nastavnika/ca svoj posao za vrijeme pandemije i razdoblja potpune online nastave za sve učenike/ce, ocjenjuje znatno zahtjevnijim od klasičnog, učioničkog tipa nastave, o čemu više u narednim odlomcima koji se dotiču teme mentalnog zdravlja. Ipak, još uvijek ne postoje istraživanja koja bi ukazala na dostupnost tehnologije hrvatskim učenicima/cama za vrijeme online nastave. Dodatno, osim navedenih dimenzija značaja tehnologije u pandemijskom obrazovanju, teorijski radovi poput onog Dishona (2020) također se bave i promišljanjem novih uloga edukacijskih tehnologija i načina na koji su ista u pandemiji promijenila same načine, bolje rečeno metode učenja. Nastavno na posljednju rečenicu, vidi se da je pandemija dovela do preispitivanja obrazovnog sustava i na razini značaja uporabe tehnologije i potrebu za dodatnim usavršavanjem tehnoloških vještina, posebice kod nastavnika/ca.

### ***2.1.3 Utjecaj pandemije na mentalno zdravlje i značaj komunikacije***

Nastavnici/ce su fokus odnosa pandemije i obrazovanja također i iz drugih aspekata, ne samo u odnosu s online nastavom, tehnologijom i učenjem. Primjerice, Marshall, Shannon i Love (2020) napominju da je nastavnicima/cama period pandemije bio izazovan te je negativno utjecao na mentalno zdravlje, što se u radu postavlja trećom značajnom temom u vidu pandemijskog obrazovanja. Naime, većina nastavnika /ca pokušalo je balansirati između poučavanja svojih učenika/ca, vlastitog učenja novih informacijsko-komunikacijskih vještina i održavanja vlastite motivacije za rad. Autori/ce situaciju opisuju posebno kompleksnom iz perspektive onih nastavnika/ca koji su za vrijeme vlastitog posla od kuće morali također voditi brigu i nadzirati obrazovanje svoje djece koja pohađaju niže razrede, iz čega se zaključuje da se organizacijski moment njihovog nastavnog procesa itekako prelijevao iz ustanove zaposlenja u dom. Vrijedi

spomenuti da je i ostalim roditeljima, ne samo nastavnicima/cama-roditeljima, bilo teško, gotovo nemoguće i jako stresno “uskočiti” u ulogu nastavnika/ca i objasniti gradivo svojoj djeci (URL 3 – Cavanaugh, Goldberg Fox, 2020), što nije ni začuđujuće s obzirom da na to nisu nikako mogli i morali biti spremni.

Slične rezultate pokazuju i istraživanja roditelja u hrvatskome kontekstu za vrijeme pandemije, a autori Kolak, Markić i Horvat (2021: 62), napominju da, slično kao i kod inozemnih rezultata istraživanja, veći pritisak osjećaju roditelji učenika/ca mlađe dobi, s obzirom da navedeni učenici/ce imaju manju sposobnost samoreguliranja učenja. Nadalje, mentalno je zdravlje nastavnika/ca prema Baker i sur. (2021) također bilo narušeno i nedostatkom izravne komunikacije s učenicima/cama i samim obilježjima online nastave, dok ispitanici/ce istih autora najveću podršku prepoznaju u podršci od strane kolega i nadređenih u školi, što svjedoči tome koliko je pozitivna “radna klima” značajna za otpornost škole kao institucije. Slično ističu i sugovornici/ce autorica Kim, Oaxley i Ashbury (2022) koji, unatoč tome što se osjećaju simptome *burnouta* i povećan opseg rada za vrijeme pandemije, tvrde kako im autonomija na poslu, podrška kolega/ica te dobre strategije organizacije, značajno pomažu u održavanju pozitivne mentalne percepcije. Prema Sablić, Klasnić i Škugoru (2021), hrvatski nastavnici/ce slično kao i kod Kim, Oaxley i Ashbury (2022) procjenjuju da im rad za vrijeme online nastave traje puno duže te zahtjeva više truda i učenja novih vještina. Isti nastavnici/ce iz hrvatskog konteksta iskazuju veće zadovoljstvo podrškom koju su dobili od svojih kolega/ica, poput ravnatelja i stručnih suradnika, dok nisu osobito zadovoljni podrškom Ministarstva obrazovanja. Mentalno zdravlje i iskustvo online nastave kod nastavnika/ca za vrijeme pandemije svakako je jedna od iscrpno obrađenih tema u okviru odnosa pandemije i obrazovanja, a iz rezultata je vidljivo da veliki utjecaj na isto ima radna klima i podrška koju nastavnici/ce grade s kolegama/icama i ravnateljima unutar svojih škola.

Isto, tako, mentalno zdravlje učenika/ca za vrijeme pandemije također je česti fokus istraživanja unutar narativa pandemijskog obrazovanja. Posebice su česta istraživanja mentalnog zdravlja unutar studentske populacije, a samo se mentalno zdravlje u istraživanjima nerijetko povezuje s utjecajem istog na akademski/školski uspjeh. Primjerice, Son i sur. (2020), ističu rezultate kvantitativno-kvalitativnog istraživanja gdje više od 80% sugovornika/ispitanika zamjećuje povišenu anksioznost, manjak koncentracije, strah za sebe i svoju obitelj, prekide u rutini spavanja i slične nedaće. Essadek i Rabeyron (2020) koji proučavaju iste aspekte u francuskome kontekstu, uočavaju i rodne razlike. Naime, pokazalo se kako su studentice te koje

pokazuju više razine anksioznosti i depresije uvjetovane posljedicama načina života u pandemijskim uvjetima.

Kao što je već i istaknuto, česta tema u korpusu obrazovanja i pandemije je također i utjecaj iste na obrazovni uspjeh učenika/ca i češće studenata/ica. Primjerice Pócsová i sur. (2021) istražuju utjecaj online nastave i ocjena iz matematike na jednom tehničkom sveučilištu, dok postoje i istraživanja koja se fokusiraju na zadovoljstvo učenika/ca online nastavom (Almusharraf, Khahro, 2020). Od istraživanja mentalnog zdravlja učenika/ca hrvatskog konteksta valja opet istaknuti istraživanje Jokić i Ristić-Dedić (2021) prema kojemu je čak 52% maturanata/ica izjavilo kako je pandemija negativno ili iznimno negativno utjecala na njihovo mentalno zdravlje, posebice u vidu pojačane anksioznosti, depresivnosti, fobija i strahova. Unutar istog istraživanja učenici/ce uglavnom smatraju da zbog promjena u nastavi i organizaciji škole za vrijeme pandemije slabije usvajaju gradivo i slabije savladavaju ishode učenja. Iz istaknutog se može zaključiti da učenici/ce, ali i studenti/ce na višim razinama online nastavu i promjenu u samoj organizaciji funkcioniranja škole za vrijeme pandemije, ne doživljavaju pozitivno.

#### ***2.1.4 Organiziranje i vođenje škola za vrijeme pandemije***

Posljednja veća identificirana tema, čijih se pojedinih sastavnica pomalo dotiču i prethodni odlomci, u narativu odnosa pandemije i obrazovanja je značaj organizacije i vodstva škole za vrijeme pandemije. O navedenom se govori na razini države i jedinica kao što su okruzi kojima je zadatak organizirati i sastaviti okvirni plan nastave za krizno razdoblje na širem području (Fay, 2020: 21). S druge strane, unutar pregledanih radova, fokus je stavljen i na ulogu aktera koji rade na stvaranju radne klime. Drugim riječima rečeno, onima koji stvaraju ugodno okruženje za sve sudionike nastavnog procesa, brinu za sve članove školske institucije te rade na organizacijskim aspektima (De Klerk i sur, 2020). Preciznije, u pregledanoj se literaturi gore istaknute uloge često povezuju sa zaduženjima ravnatelja/ica. Beauchamp i sur. (2021) istražuju kontekst Velike Britanije u kojoj se ravnatelji škola u različitim okruzima součavaju s različitom razinom potpore, a razlikuju se i financijski resursi kojima svaka škola raspolaže. Unutar rada istaknutih autora, otporno vodstvo škole za vrijeme pandemije shvaćeno je kao kvaliteta kolektiva ustanove, odnosno kohezije između aktera kao što su ravnatelji, učenici/ce, nastavno i pomoćno osoblje, a ne kao kvaliteta individue (Beauchamp i sur., 2021: 378). Također, sugovornici/ce unutar istog

istraživanja tvrde da su se moć i autoritet za vrijeme pandemije u školama mijenjali, odnosno da su imali fleksibilan karakter koji je odgovarao nepredvidivoj situaciji (Beauchamp i sur., 2021: 388). S druge strane, De Klerk i sur. (2020: 365) vodstvu (ravnateljima/cama) škole daju prednost nad ostalim djelatnicima te iste vide kao ishodište za ostale čimbenike, poput etike, kulture brige za druge i emocionalno podržavajuće radne okoline.

U istraživanju toga što znači kvalitetno vodstvo koje instituciju poput škole vodi za vrijeme COVID-19 krize, sugovornici/ce autora Decmana, Badgetta, i Simieoua (2021), smatraju da je komunikacija među svim članovima tima neke škole?, ključni preduvjet ostvarivanja otpornosti organizacije. Weiner i sur. (2021) vodstvo škole promatraju uglavnom kao domenu ravnatelja/ice škole, koji je za vrijeme pandemije morao balansirati između preporuka koje su dolazile od strane ministarstva i kontekstom škole i općenite zajednice u kojoj djeluje. Vodstvo i uloga ravnatelja/ica za vrijeme pandemije tema je i nekoliko radova iz hrvatskog konteksta. Već spomenuto istraživanje Jokića i Ristić Dedić (2021) ističe da je 86% ravnatelja/ica škola u Hrvatskoj izjavilo da je od Ministarstva obrazovanja dobilo primjerenu materijalnu podršku.

Također, isto istraživanje napominje da postoje razlike u procjeni spremnosti škola i vodstva škole od strane ravnatelja za vrijeme dvaju valova pandemije (Jokić, Ristić Dedić, 2021). Konkretno, 98% ispitanih ravnatelja izjavilo je da su u školskoj godini 2020./21 oni i njihove škole bili spremni na online nastavu, dok se u prethodnoj školskoj godini tek 40% ravnatelja/ica izjasnilo spremnima na izazove nove pandemijske nastave. Slično kao i kod nastavnika, ravnatelji/ce hrvatskih škola, čije je iskustvo upravljanjem školom za vrijeme pandemije istraživala, tvrde da su im administrativno-upravno-tehnički poslovi i zaduženja bili puno izazovniji za vrijeme pandemije, ali su se s vremenom “navikli” na novo nepredvidljivo stanje. Vidljivo je iz svih prethodno prikazanih radova koji se bave vođenjem škole za vrijeme pandemije da se elementi kohezije, komunikacije, ali i proces navikavanja na novo stanje, doprinose više otpornom vodstvu škole kao institucije u kriznim vremenima pandemije.

U prethodnim su potpoglavljima derivirane glavne teme i prateći rezultati istraživanja kada je riječ o sferi obrazovanja za vrijeme pandemije. Vidljivo je da narativ obrazovanja u vrijeme COVIDA-19 čini široki spektar tema. Primjerice, poput raznih višestrukih nejednakosti u obrazovanju koje je pandemija dodatno naglasila, uloga i dostupnost tehnologije za provođenje online nastave. Nadalje, tu su teme iskustva, prednosti i nedostaci same online nastave iz perspektive učenika/ca i nastavnika/ca te odraz iste na njihovo mentalno zdravlje i obrazovni

uspjeh, kao i uloga i iskustvo vođenja škole za vrijeme pandemije, zahvaćeno je primarno iz perspektive ravnatelja/ica. Pritom, većina autora u svojim istraživanjima iznosi deskriptivne podatke, a kao svrhe svojih radova navode da će isti moći biti korišteni kao predlošci za formiranje budućih obrazovnih politika. Isto tako cilj je i utjecati na poboljšanje same prakse škola i njezinih djelatnika/ca u kriznim razdobljima (npr. Jokić, Ristić Dedić, 2021; Fudurić 2021; Fay i sur, 2020; Richmond i sur. 2020a,b).

Zaključno, potrebno je istaknuti da većina pregledanih radova ima praktičan „karakter“, a u nekim djelovima i dimenziju apela za humaniji, odnosno pristup obrazovanju koji za vrijeme krize kao što je pandemijska, uzima u obzir različite kontekste djelovanje i količine financijskih, tehnoloških i komunikacijskih resursa (npr. Richmond, 2020a). Nadalje, najveći se broj radova odnosi na iskustva učenika/ca, a zatim nastavnika/ca i rjeđe ravnatelja/ca s organizacijom škole i nastave u pandemiji. S druge strane, iskustva onih koje bi se u hrvatskome kontekstu nazivalo stručnim suradnicima, poput pedagoga, psihologa, defektologa i slično, gotovo pa uopće nisu adresirana u pregledanim radovima. Slična je situacija i s iskustvima i ulogom pomoćnog osoblja škole, poput spremača/ica i domara za organizaciju škole za vrijeme pandemije. U svakom slučaju, za cjelovitiju sliku organizacije i funkcioniranja škole za vrijeme pandemije, bilo bi svakako korisno dopuniti narativ obrazovanja za vrijeme pandemije COVIDA-19 iskustvima istaknutih djelatnika/ca.

## **2.2 Koncepti ranjivosti i (organizacijske) otpornosti**

### ***2.2.1 Koncept ranjivosti***

Sljedeći je korak teorijskog pregleda, u svrhu usmjeravanja glavnih istraživačkih pitanja rada, bio dodatno proučiti na koji način se u literaturi, koja se dotiče organizacije škola kao institucija za vrijeme pandemije, definiraju i operacionaliziraju pojmovi ranjivosti, otpornosti i organizacijske otpornosti, kojih se dotiču i neki od u prethodnom poglavlju analiziranih radova. Primjerice, govoreći o značenju ranjivosti u širem kontekstu prirodno-društvenih katastrofa, kojima na neki način pripada i period pandemije COVID-19, u istraživanju Williamsa i Webba (2019), ranjivost je prikazana kroz nekoliko dimenzija. Konkretno, ranjivost se ogleda kroz izraženo siromaštvo, odnosno ekonomsku i socijalnu deprivaciju u pogledu različitih tipova



resursa. Isti autori ranjivost također opisuju kao slabije konačne ishode koji proizlaze iz manjka resursa. Dodatno, kao jedna od definicija koja vrlo široko i općenito omeđuje koncept ranjivosti je ona Bankoffa, Hilhorst i Frerks (2004: 5) prema kojima je ranjivost “multidimenzionalni konstrukt koji je “utkan” u kompleksne društvene procese”. Isto tako, povezujući resurse i ranjivost (Williams, Webb, 2019) i koristeći se riječnikom Pierrea Bourdieua, čiji su koncepti rasprostranjeni u polju sociologije obrazovanja, ranjivost bi se mogla definirati i kao nedostatak kapitala, u ovom slučaju neke lokalne zajednice, škole i onih koji njome upravljaju. Konkretnije, Bourdieu razlikuje nekoliko vrsta kapitala, ekonomski, kulturni i društveni, čije (ne)posjedovanje oblikuje različite ishode (Bourdieu, 2011), pa tako i u polju obrazovanja za vrijeme pandemije. Ipak, postoje različiti načini na koje pojedini autori definiraju i operacionaliziraju ranjivost u kontekstu organizacije škole i nastave za vrijeme pandemije.

Primjerice, kod Beauchamp i sur. (2021: 385) koji, kao što je naglašeno i u prethodnoj cjelini rada, proučavaju vodstvo škole za vrijeme pandemije u britanskom kontekstu, govore o nekoj vrsti “emocionalne ranjivosti” s kojom su se susreli voditelji škola prilikom pokušaja organizacije nastave. Naime, radi se o osjećaju u pogledu nove komunikacije koji bi se javljao kod ravnatelja/ica kada bi snimali blogove/vlogove za svoje kolege/ice i roditelje učenika/ca. U njima bi pokušali dati upute navedenima, ali sadržaj bi uvijek bio popraćen i osobnim iskustvima ravnatelja/ica, čime bi se iz njihove perspektive gubile granice između privatnog i profesionalnog, a ostavljalo je neke ravnatelje/ice u stanju emocionalne ranjivosti. Ipak, Beauchamp i sur. (2021: 386) interpretiraju prethodno opisano u pozitivnom smislu, držeći da je takav pristup zapravo unaprijedio cjelokupnu komunikaciju te su se djelatnici/ci osjećali više kao tim sa zajedničkom misijom. Polazeći iz pozicije odnosa obrazovanja i društvene krize u američkom neoliberalnom kontekstu, Decman, Badgett i Simieou (2021: 17) ranjivost škola i organizacije istih vide kao mogućnost da javni obrazovni sektor ostane bez izvora financiranja, odnosno da zbog kaotičnih pandemijskih uvjeta, budžet neke škole bude primjetno smanjen, što bi je učinilo ranjivom.

Nadalje, nastavnici/ce u istraživanju Kim i Ashbury (2020) izražavaju veliku brigu zbog ranjivosti svojih učenika/ca, bilo da se radi o socio-ekonomskom statusu, ili pak izloženosti obiteljskom nasilju. U skladu s prethodno istaknutim, smatraju da bi škola kao institucija trebala biti povezanija s lokalnom zajednicom, upravom i ostalim institucijama koje mogu pomoći u otklanjanju uzroka ranjivosti. U tom smislu škole su shvaćene kao svojevrzne mreže sigurnosti za ranjivu djecu, a s promjenom organizacije i prelaskom na online nastavu, taj se siguronosni aspekt

gubi. Dakako, s obzirom da su djelovali u pandemijskom periodu, nastavnici/ce su se osjećali ranjivima i u smislu potencijalne zaraze COVID-19 virusom, što bi uvjetovalo dodatne poteškoće za organizaciju same škole i nastave. Dakle, u kontekstu organizacije škole za vrijeme pandemije, ranjivost je shvaćena kao nedostatak određenih resursa, financijskih, emocionalnih i komunikacijskih, što na razini škole, što na razini lokalne zajednice. Isto tako, može se raditi i o dimenziji manjka komunikacije, vještina, ali i nemogućnosti djelovanja djelatnika/ca škole u otklanjanju ranjivosti drugih, prvenstveno svojih učenika. Pritom, važno je naglasiti kako ranjivost u pogledu organizacije škole za vrijeme pandemije i njezinih djelatnika/ca ne predstavlja zasad vrlo rasprostranjen fokus društvenih znanstvenika/ca. S druge strane, narativ o ranjivosti u obrazovanju za vrijeme pandemije obiluje radovima i istraživanjima koji fokus stavljaju na učenike/ce (npr. Drane, Vernon, O'Shea, 2021; Brown i sur, 2020; Martin, Sorensen, 2020; Larsen, Helland, Holt, 2021; Masonbrink Hurley, 2020).

### ***2.2.2 Koncept (organizacijske) otpornosti***

Nadalje, drugi značajan spomenuti koncept je i otpornost, koji, kao i ranjivost ima široki spektar objašnjenja i konceptualizacija. Primjerice, prema Fothergill i Peek (2004) ogleda se u posjedovanju dovoljne količine ekonomskih resursa. S druge strane, Bakić (2019: 536) posebno naglašava važnost emocionalne potpore i socijalnog kapitala na razini zajednice koji, ukoliko je kroz pravilno vodstvo u kriznoj situaciji dobro usmjeren, uvelike pridonosi otpornosti i ublažavanju šoka, posebice u slučaju onih (ranjivih) članova društva za koje je prethodno u radu istaknuto da se najteže nose sa posljedicama katastrofa, ili u ovom slučaju s posljedicama društvene krize pandemije. Otpornost isto tako može biti shvaćena kao proces ili svojstvo koje omogućava povratak na razdoblje prije nastale krize, katastrofe ili nekog potresnog događaja (Cox, Perry, 2011: 395). Uvidom u najistaknutije definicije ranjivosti, a sada i otpornosti u kontekstu katastrofi i kriza, može se zaključiti da su ranjivost i otpornost gotovo pa, kolokvijalno rečeno, “dvije strane iste medalje”, koje podrazumijevaju (ne)posjedovanje resursa, kapitala koji mogu imati različita obilježja. Primjerice, kao što je već i naznačeno, unutar pregledane literature o ranjivosti škola kao institucija, može se istaknuti da su manjak financijskih sredstava potrebnih za funkcioniranje škole, briga za učenike/ce i njihovu dobrobit i manjak emocionalne potpore glavni elementi ranjivosti djelatnika škole s kojima su se isti susreli za vrijeme pandemije.

Nadalje, jednako kao i ranjivost, otpornost u kontekstu organizacije škola i njezinih djelatnika/ca u pandemiji COVID-19, različito je operacionalizirana. Prvenstveno valja istaknuti da autori poput Naidu (2021: 1) i Faya i sur. (2021) drže kako je otpornost škola diljem svijeta uvelike “testirana” okolnostima pandemije. Isto tako, otpornost se često ne ograničava na školu kao instituciju, već se puno češće govori o otpornosti cijele zajednice (Naidu, 2021: 2; Beauchamp i sur., 2021: 378; De Klerk i sur., 2020: 366). U tom je kontekstu otpornost shvaćena kao mogućnost zajednice da bude više povezana za vrijeme kriznih situacija. Dodatno, primjerice Beauchamp i sur. (2021: 379), napominju da otpornost, iako često shvaćena kao karakteristika pojedinca, u slučajevima kao što su katastrofe, krize i slično, treba ipak biti promatrana kao karakteristika zajednice. Takav opis korespondira i sa samom školom kao institucijom, s obzirom da je već u prethodnim poglavljima istaknuto da su škole središta i sidra zajednica u kojima djeluju.

Ipak, iako škola stoji u suodnosu sa širom, “vanjskom” zajednicom, Haslam i sur. (2020) smatraju da se sama kohezija kao preduvjet otpornosti mora prvo konstruirati unutar školskog tima, odnosno između djelatnika, počevši s vodećima u hijerarhiji. Dodatno, u takvome odnosu svi, od voditelja/ravnatelja do pomoćnog osoblja, morali bi se osjećati integralnim dijelom tima. Nadalje, osim ovakvog, prethodno opisanog tipa otpornosti, kao preduvjeta adekvatnog vođenja i komunikacije unutar tima djelatnika/ca škole, Naidu (2020), za primjer otpornosti u organiziranju škole za vrijeme pandemije navodi i izazove s provođenjem online nastave. Ovdje se otpornost poima u tehnološkom-infrastrukturnom kontekstu, ili pak nedostatku istog, što korespondira s prethodno istaknutim istraživanjima koja problematiraju pristup adekvatnoj tehnologiji za poučavanje i vještinama kojima se pritom potrebno služiti. Osim na voditelje škola, fokus je u literaturi stavljen i na značaj koji pozitivni i podržavajući odnosi među nastavnicima/cama imaju za izgradnju otpornosti (Kim, Oaxley, Ashbury, 2022). Dodatno, rezultati istraživanja Xuna, Zhua i Rice (2020), navode kako su nastavnici za vrijeme pandemije razlikovali i razvijali 4 razine otpornosti koji su im je pomogli da se suoče s izazovima pandemijske nastave. Radi se o osobnoj, profesionalnoj, institucionalnoj i razini otpornosti zajednice. Također, Richmond i sur. (2020: 376) predlažu da se otpornost nastavnika/ca počne na višim razinama graditi tako da se nastavnike/ce nauči svojevrsnim “mehanizmima suočavanja” s izazovima koje donosi pandemija. Dakle, kada je riječ o otpornosti kao konceptu, može se uvidjeti da je u kontekstu pandemije i obrazovanja, isti ponajviše korišten i operacionaliziran u smislu emocionalne otpornosti sudionika/ca, dok u istom

narativu nije stavljen toliki naglasak na otpornost u vidu fizičkih aspekata poput infrastrukture, tehnologije, opreme i slično.

Osim otpornosti, u literaturi se nailazi i na pojam “organizacijske otpornosti”, koji je također značajan, iako su rijetki radovi koji koriste pojam u kontekstu školi i nastave za vrijeme pandemije. Unatoč tome, postoje brojni aspekti koji razni autori povezuju s pojmom organizacijske otpornosti, a da se isti uklapaju u korpus organizacije škole za vrijeme pandemije. Primjerice, prema autorici Griffiths (2014: 656) organizacijska otpornost “uključuje ne samo zaposlenike/ce organizacije (škole), već i procese i kulturu unutar i prema kojoj te individue rade”. Nastavno na prethodno rečeno, Decman, Badgett, Simieou (2021), kao značajnu karakteristiku organizacijske otpornosti škole za vrijeme pandemije vide u mogućnosti osoblja škole da integrira informacije i znanje te da stvori priliku za svoju zajednicu u vremenu krize. Dodatno, prema De Klerku i sur. (2020: 363) koji proučavaju organizacijsku otpornost školi u južnoafričkom kontekstu organizacijsku otpornost tvori kultura, vodstvo, ljudi, sistem unutar kojeg se djeluje te mjesto odvijanja. Vidljivo je kako je i u aspektu organizacijske otpornosti, kao i općenite otpornosti, fokus stavljen na aspekte poput radne klime škole, znanja te komunikacije unutar školskog osoblja, a manje na pitanja važnosti same infrastrukture i opreme za organiziranje i vođenje institucije kao što je primjerice škola. Drugim riječima rečeno, ljudski faktor i kultura organizacije drže se ključnima za razvijanje organizacijske otpornosti.

Na koncu, nakon analize narativa o glavnim konceptima, ranjivost i (organizacijska) otpornost, koji uokviruju ovaj rad, valja još istaknuti i tzv. “pentagon model“ autorice Orru i sur. (2021: 51-52) koji problematizira organizacijsku otpornost u kontekstu centara za pružanje brige, skrbi za vrijeme pandemije. Prvi je pritom značajan aspekt struktura koja podrazumijeva „raspodjelu uloga i autoriteta među članovima institucije“. Potom, drugi je aspekt modela značaj i uloga tehnologije, infrastrukture i opreme u instituciji, a slijedi ga važnost vodstva, odnosno upravljanja i kvalitete komunikacije. Četvrta su dimenzija modela društveni odnosi i mreže, dok se peta i posljednja odnosi na kulturu, odnosno na norme, vrijednosti koje dijele članovi institucije. Model razlikuje i dva vanjska čimbenika: vanjske mreže institucije i društveni okvir u kojem ista djeluje.

Iako na prvi pogled pentagon model može biti primjenjiv na gotovo svaku instituciju, može se primjetiti da adresira gotovo sve aspekte koje su se pregledom literature pokazale značajnima za organizaciju škole u vrijeme pandemije COVIDA-19. Stoga, s obzirom da pentagon model

„pokriva“ sve teme identificirane i opisane u pregledu literature o pandemijskome obrazovanju, od uloge i dostupnosti tehnologije (npr. Sun, Tang, Zuo, 2020; Moralista i Oducado, 2020; Jokić, Ristić Dedić, 2021), preko važnosti komunikacije i podrške kolega (npr. Baker i sur. 2021; Kim, Oaxley i Ashbury, 2022), sve do uloge vođenja škole kao institucije (npr. De Klerk i sur, 2020; Beauchamp i sur. 2021), kao i vezu škole s vanjskim institucijama i širim društvom za funkcioniranje škole (npr. Jokić, Ristić Dedić, 2021; Fay i sur., 2020), prilagođena verzija pentagon modela, kao i operiacionalizacije njegovih sastavnica iz perspektive drugih pregledanih autora koji se fokusiraju na škole u pandemiji, poslužiti će kao predložak za usmjeravanje istraživačkih pitanja i samih instrumenata za istraživanja škole koja je u fokusu ovog rada.

### **3. Cilj i svrha istraživanja**

Kao što je i naznačeno u uvodnome poglavlju, cilj je ovog diplomskog rada utvrditi čimbenike vezane uz rad škole koji su djelatnicima/cama jedne srednje škole, preciznije ravnatelju, stručnim suradnicima, nastavnicima i pomoćnome osoblju, pomagali, odnosno odmagali prilikom izvođenja i organizacije pandemijske nastave i škole kao institucije.

S obzirom da je pregledom literature ustanovljeno da je istraživački fokus unutar teme pandemijskog obrazovanja uglavnom stavljen na učenike/ce, svrha je istraživanja prikazati iskustva djelatnika/ca škole za vrijeme pandemije te na temelju njihovih iskustava istaknuti preporuke koje bi djelatnicima/cama školi mogle pomoći u nošenju s kriznim situacijama kao što je bila pandemija COVID-19.

## 4. Istraživačka pitanja

Na temelju pregledane literature te istaknutog cilja i svrhe istraživanja, definirana su 3 istraživačka pitanja:

1. Koje su promjene u radu i kako doživjeli djelatnici/ce škole za vrijeme pandemije koronavirusa?
2. Vezano uz rad, koje su karakteristike škole kao organizacije, prema mišljenju djelatnika/ca, doprinosile njihovoj ranjivosti/otpornosti?
3. Koji je bio doprinos države i lokalne zajednice ranjivosti/otpornosti djelatnika/ca škole vezano u njihov rad za vrijeme pandemije?

## 5. Metodologija i uzorak

### 5.1 Metoda, provedba i etički aspekti

Narednih će nekoliko odlomaka fokus staviti na opisivanje metodologije rada, odnosno skiciranja procesa provedbe samog istraživanja te istraživačke logike koja se pritom slijedila. Naime, u skladu s prethodno istaknutom temom, ciljem, svrhom i definiranim istraživačkim pitanjima rada, istraživanje je provedeno u okviru kvalitativne metodologije, koja omogućava viđenje određenih društvenih fenomena, u ovom slučaju elemenata ranjivosti i otpornosti škole za vrijeme pandemije iz perspektive, odnosno „očiju drugih“ (Denscombe, 2010: 98), konkretno, iz očiju školskih djelatnika/ca. Isto tako, valja naglasiti da je za metodu istraživanja odabran polustrukturirani intervju. Polustrukturirani intervju korišten je upravo zbog svojih karakteristika od kojih su, uz slobodnu komunikaciju između istraživačice i sugovornika/ca, najvažnije upravo „mogućnost zahvaćanja određenih tema koje su u fokusu istraživača/ce“ (Denscombe, 2010: 175), ali i fleksibilnost, odnosno mogućnost modifikacija pitanja za vrijeme samog intervjua, naspram unaprijed zadanih tema (Petrić, 2019).

Također, s obzirom na činjenicu da je cilj istraživanja bio ispitati cjelovito iskustvo djelatnika/ca škole u pogledu funkcioniranja škole za vrijeme pandemije, bila su potrebna iskustva djelatnika/ca raznih „profila“, odnosno onih koji imaju različite uloge unutar škole kao institucije. Stoga, može se reći da zbog toga što je predmet istraživanja imao „jednost i cjelovitost te jasne granice u kojima se problem (čimbenici ranjivosti i otpornosti jedne odabrane škole za vrijeme pandemije) nastojao opisati“ (Brajdić Vuković i sur., 2021:12), ovo istraživanje ima također i elemente kvalitativne studije slučaja.

Što se tiče provedbe samog istraživanja, nakon pregleda literature kojom su zahvaćene glavne teme u narativu pandemijskog obrazovanja, kreirana su prethodno navedena istraživačka pitanja, a potom i sam protokol intervjua (Prilog 1.) čija se tematska struktura ponajviše oslanja na modificiranu verziju već u radu nekoliko puta istaknutog tzv. pentagram modela autorice Orru i sur. (2021). Pritom, valja naglasiti kako su unutar protokola intervjua postojala tzv. „opća“ pitanja na koja su odgovarali svi sugovornici/ce, a također i „specifična“ pitanja koja su postavljena sugovornicima/cama ovisno o njihovoj djelatnosti, zaduženju unutar škole. Nakon formiranja protokola uslijedila je provedba. Pritom, ravnateljju odabrane škole, a s time i ostalim



djelatnicima/cama, poslana je „Obavijest o istraživanju“ u kojoj su istaknute tema, cilj i očekivano trajanje samog intervjua (Prilog 2.). Prije početka intervjua, svakome je sugovorniku/ci usmeno objašnjena tema i cilj istraživanja te način provedbe intervjua, a sugovornici su potpisali i „Suglasnost o istraživanju“ (Prilog 3.).

Ukupno je intervjuirano 5 sugovornika/ca. Raspon trajanja provedenih intervjua varira između 23 i 52 minute. Intervjui su bili snimani aplikacijom za snimanje zvuka putem mobitela, a provedeni su početkom svibnja 2022. godine. Četiri intervjua provedena su uživo, unutar škole u kojoj djelatnici/ce rade, a jedan je intervju proveden na daljinu putem aplikacije *Zoom*. Po završetku intervjuiranja, svaki je intervju transkribiran od riječi do riječi u programu MS Word, a nakon toga detaljno čitan nekoliko puta kako bi se istraživačica dobro upoznala s podacima. Nadalje je uslijedila faza analize, odnosno kodiranja. Prvi je korak bilo deskriptivno kodiranje, koje se sastojalo od sažimanja glavnih elemenata odgovora sugovornika/ca na marginama transkripta. Potom je uslijedilo tematsko kodiranje, tj. imenovanje tema koje su se pojavile kao istaknuti obrasci u odgovorima sugovornika/ca (Denscombe, 2010: 115). Na kraju procesa kodiranja i kao poveznica teorijskog okvira i prikupljenih podataka dobiveno je 5 analitičkih kodova: *osobno iskustvo rada u pandemiji, komunikacija i odnosi među djelatnicima, tehnologija infrastruktura i oprema, fleksibilno i transformativno vodstvo te uloga šire zajednice*. Finalna kodna matrica nalazi se na kraju rada (Prilog 4.).

Što se tiče osiguravanja etičkih aspekata istraživanja, identiteti sugovornika/ca poznati su samo istraživačici te su svi njihovi osobni podaci putem kojih bi mogli biti prepoznati u transkriptima razgovora anonimizirani i zamijenjeni drugim imenima s ciljem zaštite podataka sugovornika/ca, o čemu su isti i informirani na početku intervjua. Zvučni zapisi i transkripti pohranjeni su na siguran i primijenjen način i poznati samo istraživačici te takvima ostaju i nakon završetka istraživanja. Također, u citatima iz intervjua u narednim poglavljima rada, ime sugovornika/ca zamijenjeno je pseudonimom.

## 5.2 Karakteristike uzorka

Ukupni se uzorak ovog istraživanja sastojao od 5 sugovornika, preciznije tri sugovornika i dvije sugovornice. Konkretna škola, odnosno njezini djelatnici/ce, odabrani su zbog prethodnog poznavanja, odnosno mogućnosti jednostavnijeg “ulaska” istraživačice u navedenu školu i svijet iskustava njezinih djelatnika/ca. Također, valja naglasiti da je uzorak bio namjeran, odnosno takav da istraživačici omogući brže i ekonomičnije prikupljanje podataka (Milas, 2005), ali u skladu s ispunjenjem zahtjeva cjelovitosti koje postavlja studija slučaja, cilj je bio razgovarati s djelatnicima/cama koji obavljaju različite školske uloge. Stoga, namjerni se uzorak istraživanja sastojao od ravnatelja, koji se dotaknuo i svog iskustva kao nastavnik matematike i informatike za vrijeme pandemije. Zatim stručnog suradnika – pedagoga, nastavnika strukovne (ugostiteljske) grupe predmeta, nastavnice hrvatskog jezika te spremačice kao člana pomoćnog osoblja škole. Glavni kriterij za odabir sugovornika/ca bilo je dakako iskustvo rada u školi za vrijeme pandemije.

## 6. Rezultati i rasprava

Ovo je poglavlje rada namijenjeno prikazu rezultata za koje se prethodno opisanom analizom pokazalo da ponajbolje opisuju čimbenike koji su istraženoj školi, točnije njezinim djelatnicima/cama pomagali, odnosno odmagali u njihovim poslovima za vrijeme pandemije. Kodiranjem je dobiveno ukupno 6 tema koje čine okosnicu rezultata kojima je cilj dati odgovor na 3 prethodno u radu postavljena istraživačka pitanja. Radi se o temama: *Iskustvo online nastave – pozitivni i negativni aspekti*, *„Škola za život“ kao priprema za pandemijsku nastavu*, *Zajedničko donošenje odluka i stavovi prema organizaciji škole i nastave*, *Pandemijsko vodstvo*, *Potreba za kontaktom i podrškom kolega/ica i Vanjske mreže potpore – od Ministarstva do lokalnih institucija*. U vidu boljeg razumijevanja iskustva sugovornika/ca, u narednim će se odlomcima interpretirati dobiveni podaci. Konkretno, istaknutim temama pridružiti će se pripadajući citati, izjave sugovornika/ca te će se isti usporediti s rezultatima prethodnih istraživanja iz narativa pandemijskog obrazovanja.

### 6.1. Iskustvo online nastave – negativni i pozitivni aspekti

Kao prva tema koja široko zahvaća dimenzije iskustva rada djelatnika/ca istraživane škole za vrijeme pandemije, istaknulo se iskustvo same online nastave, koja kod djelatnika/ca škole nerijetko djeluje kao sinonim za sam pandemijski period u školi. Ipak, osim aspektata kojima sugovornici/ce opisuju njihovo poslovno i privatno iskustvo rada za vrijeme pandemije, početno treba istaknuti i emocionalne reakcije kojima djelatnici/ce istraživane škole općeniti period pandemije, odnosno može se reći da emocije istaknute u ispod priloženim izjavama djelatnika/ca, nadilaze samo iskustvo rada online nastave i uokviruju cjelokupni pandemijski period, pa tako i samo iskustvo online nastave. Nadalje, nastavno na prethodno rečeno, valja naglasiti da kao i kod rezultata prethodnih istraživanja, što iz međunarodnog (Baker i sur., 2021; Kim, Oaxley i Ashbury, 2022), što hrvatskog konteksta (Sablić, Klasnić, Škugoru, 2021), prve asocijacije na pandemiju djelatnika/ca škole koji su sudjelovali u ovom istraživanju također idu u smjeru emocija nezadovoljstva, neizvjesnosti, strepnje, čak i straha, što za zdravlje, što za vlastitu egzistenciju.

*Hmm, rad za vrijeme pandemije. Em, ne znam, po meni bi bilo već, ja sam strukovni učitelj, što se mene tiče prvenstveno nezadovoljstvo, eto imam, znači imam praksu, to je rad sa rukama, nije bilo moguće... taj neki strah za egzistenciju kakav je bio kad je trajala pandemija, posebno na početku lockdowna, kad je sve bilo neizvjesno. (Domagoj)*

*...Hm, prvo što mi padne napamet, online nastava... ključna riječ je neizvjesnost, mislim da je to ključna riječ u cijeloj toj situaciji, ono ča će bit sutra, jer ubiti niki, ni, nismo očekivali da se tako nešto more desit, i onda krene, jedno, pa krene drugo...(Danijel)*

*... Recimo da se radi više kao neki strah, neka neizvjesnost, tako nekako recimo da je meni taj period ostao u pamćenju. (Tamara)*

*A zbog, neizvjesnosti, bila sam nekako, osjećala sam se pritisnuta i odgovorna zato jer sam bila tada razrednica maturantima... je li to neizvjesnost, je li strah, jednostavno strepiš svaki dan slušat čemu ćeš se sutra morat prilagođavat. Živiš u neizvjesnosti i ne znaš što možeš očekivat u pogledu svog posla...Bio je tu prisutan također i strah za zdravlje, posebno dok nismo znali puno o samome virusu, da... (Marija)*

Moguće objašnjenje za ovakve, uglavnom negativne asocijacije uz pandemijski period valja tražiti i u generalnom nedostatku psihološke podrške za djelatnike/ce škola u Hrvatskoj, što posebice dolazi do izražaja za vrijeme pandemije. Navedeni nedostatak stručne pomoći za djelatnike/ce prosvjete u Hrvatskoj na razini države, a stoga i potencijalni izvor ranjivosti djelatnika/ca na tome polju, uviđa i ravnatelj škole koja je fokus ovog istraživanja. Također, unutar dolje istaknute izjave ravnatelja, iako se ona odnosi uglavnom na pandemijski period, može se prepoznati i misao Richmonda i sur. (2020a), kako je pandemijski period vrijeme kada obrazovanju treba pristupiti kritički i preispitati dominantne prakse, a njegovim dionicima, u ovom slučaju djelatnicima/cama, pristupiti na jedan humaniji način i pružiti im više institucionalne podrške.

*E vidiš, baš da bi nam trebao koji psiholog, to je točno, da, tu smo baš, baš, recimo slabiji. Inače, ali pogotovo sad, mislim da bi trebali jednog psihologa baš za djelatnike, mislim kad pričam o školi onda je to baš naglasak na djelatnike, ne samo učenike. Čuj, učenici imaju organizirano, službe koje su tu, stručne suradnike, razne udruge i kroz ministarstvo i kroz županiju su uvijek osigurani od strane tih organizacija. Dok s druge strane djelatnici, tu baš fali, malo nas se u tom kontekstu spominje, a trebalo bi. (Danijel)*

Također, ono što sugovornici/ce ističu negativnim za vrijeme pandemije je i povećan obujam posla, a od prethodno analiziranih radova slično navode autorice Kim, Oaxley i Ashbury (2022). Posebice kada se radi o nastavnome osoblju koje mora raditi nove pripreme, učiti se radu na novim platformama i pokušavati održati kontinuitet nastave, što se pokazalo izazovnim za sugovornike nastavnike/ce koji su od svih djelatnika škole bili najviše uključeni u rad u digitalnoj stvarnosti, dok drugi zbog prirode vlastitog posla, primjerice pomoćno osoblje i stručni suradnici poput pedagoga, nisu imali opisane poteškoće.

*Ja ne znam, na kraju ćemo poluditi od svega toga, da toliko smo se pripremali za taj novi način rada i sad je sve stalo i sad smo se opet radili na frontalnu nastavu... Ok, napraviti pripremu, sad razmisli. Znači, ovo šta si imao pripremu više ne vrijedi. Sad moraš novu pripremu napraviti, znači totalno moraš promijeniti način rada. Znači, opet sad proučavaš svu literaturu, ovo ono, napraviš neki, sukus, napraviš pripremu (Marija).*

*Da, da, puno puno više toga vremena koje inače provodim na druge načine sam utrošio na pripremu. Ok, pripremali smo se mi svakako za nastavu kad nije bilo online. Uvijek je dio vremena išao na to, sve to stoji, ali, ovo je bilo onako, jako izazovno, izazovno, pogotovo u prvih mjesec dana, dva, dok je to sve bilo, ajmo reć, novo. (Domagoj)*

*Ipak, moj je posao drugačiji od onog nastavnika, ja nemam pripreme, ispravljanje zadaća i to, već nekako nadgledanje da je u online nastavi pandemije sve to nekako dobro teklo, da, tako da se moj posao nije značajno promijenio. (Zdenko)*

Posljedično, dio njih smatra da su upravo zbog povećanog obujma posla, posebice na početku pandemije, imali manje slobodnog vremena, iako su primjećene značajne razlike iskustva djelatnika/ca koje izostaju u pregledanoj literaturi o iskustvima školskih djelatnika za vrijeme pandemije. Naime, sugovornici ovog istraživanja koji su obrazovani u prirodoslovnim, tzv. STEM znanostima i pripadaju mlađoj dobnoj skupini, imaju višu razinu samoprocjene sposobnosti korištenja tehnologijom, lakše su se i brže privikavali na kontekst online nastave koja im je, kako kaže ravnatelj, ujedno i matematičar i informatičar, bila „prirodno okruženje“, dok su iskusniji, stariji profesori i „društvenjaci“, nerijetko tražili, i srećom dobili pomoć svojih kolega/ica, ili su se samostalno upustili u dodatnu edukaciju po pitanju digitalne sfere i kreiranja online nastave.

*Pa možda ja nisam tu onaj reprezentativni primjerak jer sam ja informatičar, i meni je to bilo prirodno okruženje, hahah, ja sam se brzo priviknuo... Dob? Dob nastavnika, pa dobro, stariji nastavnici, ili nećemo reć stariji, iskusniji nastavnici ahahha, su možda imali*

*tu malo više problema, ali su se brzo priviknuli, ili im se ločigno, ovaj, pomoglo od strane mlađih kolega i nas informatičara u školi... Ali sigurno da dob ima svoje učinke, mladi kolege žive s tim, odgojeni su tako, tako da imaju to u malom prstu, tako da da. (Danijel)*  
*Pa dobro, recimo, mogli smo mi naravno, i način ovim kolegama iz informatike, tu je bio i pedagog, eem, ali meni, meni osobno nije to bilo potrebno, dobro se služim informatikom. (Domagoj)*

*...Bili su isto neki mlađi kolege koji su možda bili spremniji, za neke izazove, pa su mi onda objasnili, kako funkcionira Edmodo. Jel, eem, onda sam i sama se počela baviti istraživati... (Marija)*

Iako su u pogledu svog posla u školi djelatnici/ce, posebice nastavnici/ce, doživjeli brojne promjene u svome radu s kojima se trebalo suočiti samostalno ili uz pomoć nadređenih ili kolega/ica, sugovornici/ce nerijetko govore o pozitivnim iskustvima koje im je donijela online nastava, a ona su primarno vezana uz privatnu sferu i, kako kaže jedna sugovornica, “oslobađajuće” elemente online nastave u vidu povećane količine vremena provedenog s obitelji, kao i prednosti rada u pidžami. Također, valja napomenuti da interferencija poslovnog i privatnog života, odnosno prelijevanje poslovnog u privatnu sferu izraženo kod autora Marshall, Shannon i Love (2020), nije zamjećena kod sugovornika/ca ovog istraživanja, već se naprotiv privatna sfera može interpretirati i razumijeti kao svojevrsna „oaza“ unutar koje se djelatnici rekuperiraju, čine otpornijima i potom lakše suočavaju s poslovnim izazovima opisanim u prethodnim retcima rada.

*Da, da, ali, ok, ima i to svojih prednosti. Meni je to čak, moram priznat, to je meni pasalo, taj način, to tako, rad uz laptop u pidžami, ali do određene granice, poslije to postane, prejednolično, u početku je meni to bilo, super, zanimljivo. A poslije, to već više nije bilo neko novo, recimo nemaš onog jutranjeg, onog, znaš, jutarnje ustajanje, trka, spremanje, putovanje na posal i tako dalje... (Danijel)*

*...S jedne strane je bilo i oslobađajuće. Jer, ono, ne znam, doma si, ne moraš odlaziti na posao, ne moraš se ujutro tuširati ako nećeš, nema šminkanja, spremanje. Ne, ne, nema, tog stresa da, nema putovanja, nema ono gužve na parkingu i šta ja znam, da moram birat odjeću... Još jedna stvar, povezanost unutar obitelji. Ja sam vrlo brzo shvatila koje su pozitivne strane svega toga, a to je da smo mi svi skupa, napokon bili zajedno, svi. Jer inače muž puno radi, djeca su, tako je ispalo da su svaka u svojoj smjeni, i mi smo bili svi zajedno... (Marija)*

Dakle, nakon isticanja glavnih dimenzija iskustva online nastave, može se uvidjeti kako iskustvo djelatnika/ca nastave u digitalnoj stvarnosti ima brojne dimenzije od kojih su neke već prethodno istraživane i čine dio narativa o pandemijskome obrazovanju. Primjerice, isticanje povećanog opsega posla i osjećaj nezadovoljstva i neizvjesnosti same situacije oko nastave, zaposlenja, ali i vlastitog zdravlja. Isto tako, čini se da je sama online nastava puno bolje “legla”, nastavnicima/cama mlađe dobi i onima iz STEM područja, nego onima starije dobi te onima društvene skupine predmeta, što je objašnjivo samom prirodom znanosti kojom se djelatnici bave, kao i ukupnoj izloženosti novim tehnologijama koja je veća kod nastavnika/ca mlađe dobi. Ipak, zbog iskazane pomoći kolega/ca onima kojima je to bilo potrebno, ne može se reći da se radi o visokoj razini ranjivosti kod istaknutih djelatnika/ca, posebice jer sugovornici/ce ističu kako su se nekad manje spretni nastavnici/ce uz pomoć vrlo brzo snašli u novim zadacima koji su im bili postavljeni. Također, za razliku od interferencije poslovnog i privatnog života koju ističu Marshall, Shannon i Love (2020), sugovornici/ce ovog istraživanja u radu od kuće koje je donijela pandemija vide i pozitivne aspekte, poput vremena provedenog s obitelji, koji su ih snažili i činili otpornijima za neizvjesnosti koje su svakodnevno doživljavali na poslu u školi.

## **6.2 Škola za život kao priprema za pandemijsku nastavu**

Uz iskustvo online nastave neizbježno se vezuje tehnologija i razina tehnološke pismenosti nastavnika/ca. Unatoč istaknutim razlikama u snalaženju u digitalnoj stvarnosti koja je napomenuta u razradi prethodne teme, svi sugovornici/ce istraživanja pridaju veliki značaj koji je za njih kao školu imao ulazak u eksperimentalni program *Škole za život* još 2018. godine. Naime, *Škola za život* predstavlja najnoviju reformu hrvatskog obrazovnog sustava koja ide u smjeru infomatizacije i digitalizacije nastavnog procesa, primjerice u vidu korištenja tableta za učenike, ili pak rad u nastavi putem tzv. pametnih ploča (URL 4 – Škola za život).<sup>3</sup> Sve škole koje su u ušle u navedeni program, dobile su novu informatičku opremu, a s njom dolazi i potreba za razvijanjem digitalnih vještina. Stoga, sugovornici/ce ulogu *Škole za život* u doba pandemije vide na dvojak način: kao projekt koji im je donio dovoljnu količinu kvalitetne tehnologije koja im je poslužila u pandemiji te svojevrsno vježbalište i prilagodbu na ponešto digitaliziraniju nastavu koja iziskuje više suradnje i grupnog rada i dogovora.

---

<sup>3</sup> <https://skolazazivot.hr/>

*Uglavnom mi smo se jako dobro opremili. Zato jer smo bili kao eksperimentalna škola škola za život. Tu smo dobili dosta opreme, dobili smo pametnih ploča, a i mala smo škola, tako da mi. Ja imam sad 2 laptopa, jednog tu tu doma hahah. Evo toliko hahha... Škola za život, jako puno timskog rada, jako puno grupnog rada, znači jedan drugačiji način nastave nego prije, to nam je onda pomoglo i u pandemiji te vještine koje smo prethodno savladali, iako ne mogu sad reć da nije bilo nikakvih drugih problema. (Marija)*

*Mi smo bili eksperimentalni program, ono Škola za život, pa smo mi već dosta bili pripremljeni za takva okruženja... Da, jer smo rapolagali i s viškom, možemo tako reći čak, da možda baš jer smo prije u sklopu programa škole za život opremili školu. Hm, mislim, što se tiče nas, nas, eem, nastavnog osoblja i administrativnog, mi smo dobro pokriveni i to je sve bila prilično kvalitetna oprema... Ali nama je tu pomogla škola za život, tu su se oni malo oslobodili, nisu ušli u sve to, pod nekim grčem, ko neki u drugim školama ča znam da je to bilo loše. (Danijel)*

*Da, sad, ono snalazili smo se, dosta su brzo izbacili te platforme, mislim da smo se i mi i djeca dosta brzo priviknuli na taj rad, dosta dosta brzo, ne smatram da je dobar, ali eto bilo je nužno. (Domagoj)*

Iz prethodno se prikazanih izjava sugovornika/ca vidi da njih i njihovu školu nisu mučili nedostatak financijskih resursa i tehnologije kao što je bila situacija u inozemnim istraživanjima, primjerice onima autora Naidu (2020), Suna Tanga i Zuo (2020) te Moraliste i Oducada (2020). Štoviše, izjava nastavnice hrvatskog kako sada, nakon pandemije, ima dva laptopa, dobro oslikava da se radi o jednoj financijski otpornoj školi, kojoj naslanjajući se na Fothergill i Peek (2004), ne nedostaje ekonomskih resursa za realizaciju nastave. Osim toga što su prema izjavama sugovornika/ca nastavnici/ce, tehničko i pomoćno osoblje raspolagali sa svim potrebnim tehnologijama, našlo se i dovoljno iste za učenike/ce kojima je bilo potrebno. Također, osim podjele tehnologije učenicima/cama, sugovornici/ce kažu kako su zbog loše infrastrukturne veze na razini otoka, preciznije lošeg interneta, neki učenici/ce koje je ovaj problem jako pogađao, mogli doći i u samu školu te na taj način pratiti nastavu. Isto tako, pedagog kaže da su oni bili jedna od rijetkih škola koja je zbog dovoljne količine ekonomskih i prostornih resursa unutar škole, mogla istaknutu ideju provesti u djelo, što je još jedan argument da je promatrana škola bila financijski otporna za vrijeme pandemije.



*A, učenici koji nisu imali, onda smo im mi davali ono, vlastite koje smo od prije imali u školi, također, tu je bilo i od županije, imali, smo, imali smo stvarno dovoljno toga, ovaj, koliko su tražili učenici. Nisu svi tražili, doduše, tako da pretpostavljam da su svi imali, mislim da smo trebali za apsolutno svakog učenika osigurati, to bi bilo teško, ali srećom situacija je bila dosta povoljna...Da, da. Tih nekoliko pojedinaca koji nisu imali, njima smo mi osigurali, preko škole. Možda jer smo manje mjesto, pa je to nama bilo dosta lakše, nego recimo većim gradovima, znam da tamo nije to toliko lagano koliko nama. (Danijel)*

*Neki učenici nisu imali svoje laptove i to, i i tu je škola izašla u susret, i podijelila svoje, čak su i neki učenici mogli doći i u školu, ali to se ono reguliralo, po razredima su se podijelili. Tu je škola, po meni, izašla, dosta učenicima u susret, ovima koji nisu imali. (Domagoj)*

*Ako je nekome falilo, pa ubiti nikom nije falilo, mi smo još imali laptopa koje smo onda dali učenicima, jer su se pojavili učenici, pogotovo naprimjer gdje je bilo možda troje braće i svi su u školi, i recimo ako imaju oni laptop, ali još ako je roditelj trebao raditi od kuće, naravno da je tu bilo problema, a samo na mobitelima raditi to je bilo teško za učenike, da, da. Neki nisu imali možda niti adekvatan prostor kod kuće da bi mogli pratiti nastavu i njima je bio omogućen rad u školi. Bio je ovdje pedagog i bilo je za njih organiziran rad po učionicama. A neki učenici imali su i teškoća u učenju i poučavanju i imali su možda, nisu imali podršku. I njima je trebalo vremena da se snađu kako Zoom, recimo funkcionira. Priključit se, ovo, ono, šta ako ti se dogodi nešto, ako te izbací da. I onda su zato neki dolazili u školu, da bi im, onda bi im mi pomogli. (Marija)*

*Jesu, jesu, ja sam omogućio učenicima koji nemaju opremu, i imaju loš Internet ili ga nemaju da dolaze u školu. Dolazili su i onda je svatko bio u svome razredu i normalna stvar, onda ako su imali kakvih poteškoća ja bi im dao savjet kako da rješavaju zadatke koje su dobili od od nastavnika. (Zdenko)*

Dakle, vidljivo je da su djelatnici/ce naročito nastavnici/ce, brinuli o potencijalnoj ranjivosti svojih učenika, što u smislu posjedovanja tehnologije, što u smislu vještina. Ovakvo razumijevanje vlastitog iskustva djelatnika/ca u odnosu na učenike/ce, posebno u kontekstu ranjivosti za vrijeme pandemije, odgovara rezultatima autorica Kim i Ashbury (2020). Dodatno, s obzirom da su centralni fokus ovog rada iskustva djelatnika/ca, potrebno je još naglasiti ulogu nastavnice matematike kao “vođe” pri prijelazu na digitalnu nastavu, a koja se pokazala također i

jednom od ključnih osoba za uvođenje *Škole za život* u analiziranu školu. Sugovornici/ce je također ističu i kao ključnu osobu koja je za vrijeme pandemije nadzirala i pomagala svojim kolegama/cama da razviju vlastite digitalne vještine.

*Imali smo osobu od povjerenja, to je bila profesorica matematike i informatike, koja je nekako više bila ne znam, i informatičar i bila je u tim krugovima Škole za život tako da je već radila na Teamsima, tako da ajmo reći da nismo bili obezglavljeni, nismo upali naglo u to kao neke škole, ona nam je bila pravi vođa u tom aspektu...Pa sve je ostalo isto, ustvari se tu ko neki autoritet, govorin još prije u toj nekoj školi za život, bila istaknula prof. matematike, zato jer je kroz tu informatiku ona znala Lidiju Kralj, pa je i sudjelovala u izradi nekih materijala. (Marija)*

*Teško je procijeniti meni za vještine, jer ko ča san i rekal, nama informatičarima, meni pa tako i drugoj profesorici matematike i informatike, to je leglo prirodno, pa smo mogli i drugima pomagat. (Danijel)*

Stoga, na temelju svega prikazanog unutar teme koja se dotiče infrastrukture, tehnologije i opreme kojom je raspolagala škola i njezini djelatnici/ce za vrijeme pandemije, može se istaknuti da ključni čimbenici otpornosti škole u pandemijskome periodu leže u tome što je škola prije pandemije kroz projekt *Škole za život* stekla kvalitetnu opremu te osnovne digitalne vještine. Isto tako, financijsku otpornost proučavane škole gradi i činjenica da se škola nalazi u hrvatskoj županiji koja izdvaja veće količine financijskih sredstava za same škole, kao i u tome da se, kao što kaže ravnatelj, radi o manjoj, otočkoj povezanoj zajednici koja lakše od onih u velikim gradovima kompenzira neke tehnološke nedostatke, što se posebice ističe ne primjeru podjele tehnologije, laptopa i tablet učenicima/cama koji nisu imali vlastitu tehnologiju.

### **6.3. Zajedničko donošenje odluka i (različiti) stavovi prema organizaciji škole i nastave**

Već je u prvoj temi naglašena suradnja između djelatnika/ca škole za vrijeme pandemije u vidu pomoći starijih i informatički (više) pismenih djelatnika/ca onima koji su trebali pomoć. Ipak, po pitanju organizacije škole i nastave, svi sugovornici/ce od pomoćnog osoblja do ravnatelja, višestruko ističu promjenu za vrijeme pandemije u vidu češćeg zajedničkog donošenja odluka bitnih za funkcioniranje škole i nastavnog procesa. Primjerice, po pitanju strukture, sugovornici/ce

spominju veću ulogu i zaduženja koje su dobili dežurni nastavnici, kao i ulogu svih članova školskog kolektiva u kreiranju odluka o uvođenju i provedbi epidemioloških mjera, ponekad čak i prije nego što je iste donosilo samo Ministarstvo obrazovanja. Dodatno, sugovornici/ce ističu da su osim zajedničkog kreiranja epidemioloških mjera škola, također i svi, od pomoćnog osoblja do ravnatelja, vodili računa o tome da učenici/ce poštuju navedene odluke.

*Više kao ono na ča smo se i tu fokusirali su bili dežurni nastavnici, oni su dobili malo više zaduženja, jer su trebali pratit da se provode sve ove mjere u školi, recimo to je jedna od uloga ka je bila sigurno pojačana i drugačija, nego ča je to bilo u normalno vrijeme...Najgora stvar od svega, ča, ča to dobiješ informaciju u zadnji čas, znači danas sve normalno, sutra već hitno preorganizacija nastave, neke nove epidemiološke mjere, svega je tu bilo...Tu je stavrno bilo dosta svakakvih organizacijskih problema pa smo se mi sami snalazili i dogovarali kako ćemo prije nego bi se i samo Ministarstvo oglasilo. (Danijel)*

*Mislim da upravo to nekako kada su se svi uključili u donošenje odluka puno znači, ta nekakva suradnja, da, da. Pa mislim da je bitno kako svi odluče, većina mislim da treba donositi nekako zajedničke odluke... Hmm, pa ono mi smo se kao zaposlenici škole dogovorili da ćemo svi paziti da učenici poštuju mjere, posebno je to nama koji održavamo higijenu prostora bilo bitno, tako da mi je bilo normalno kada nekoga vidim, a da se ne pridržava mjera da nekako uputim ono, ej malo pripazi stavi masku dezinficiraj ruke i tome slično. (Tamara)*

*Tako nešto bi bilo, neki timski rad, to neko zajedništvo, to bi istaknuo, značajnijim od ovih nekih tehničkih stvari, iako opet teško je i bez toga bilo radit, posebno u tom onlajnu. (Domagoj)*

Isto tako, osim epidemioloških mjera koje su kreirali sami djelatnici/ce škole, sugovornici/ce naglašavaju i neke odluke koje su donijeli po pitanju nastavne prakse. Konkretno, iako je preporuka Ministarstva bila učenicima/cama slati zadatke i projekte, sugovornici/ce, posebno nastavnici/ce i pedagog, često ističu kako su među rijetkim školama ubrzo od početka pandemije odlučili preći na tzv. “nastavu u realnome vremenu”, odnosno klasična predavanja koja su postojala i prije pandemije, prebacila su se u digitalnu stvarnost, što je dovelo do olakšanja i za nastavnike/ce i učenike/ce.

*Znači da ono na početku ča je bilo samo ono slanje zadataka učenicima od strane profesora, to je kod nas jako kratko trajalo. Mi smo baš brzo prešli, u u realnom vremenu... (Danijel)*

*Da, da, ali to smo kasnije da se zadaje zadaća onda kada imaš nastavu, a ne u neko gluho doba. Recimo, ako ja imam sad do 10, 25 nastavu, znači negdje u tom vremenu bi trebala poslat njima zadaću, a ne da dobivaju u pol noći, lakše i meni i njima. (Marija)*

*Da, da za vrijeme korone je bilo više dogovora, da, odluke neke bitne u vezi nastave smo u dogovoru donosili... Jesmo, jesmo, učenici su se žalili meni, da moraju rješavat zadatke do 11 u večer, mislim to ja sad opisno pričam, onda smo, da moraju rješavati zadatke na večer, da kakva je to škola, ovo ono, a škola je bila po preporuci ministarstva napravljena tako da mi nemamo klasičnu nastavu, nego da im dajemo zadatke projekte i to... Onda smo mi uvažili, eem, na moju preporuku, sve njihove žalbe, i uveli smo im nastavu u realnome vremenu od 8 ujutro. (Zdenko)*

Ravnatelj također smatra da je ovo prethodno opisano češće donošenje značajnih odluka u vezi organizacije škole i nastave za vrijeme pandemije dovelo do posljedice da trenutno, u post-pandemsijskome periodu, raste organizacijska suradnja između djelatnika/ca koja nije postojala u tolikoj mjeri prije iskustva pandemije, što ih je u konačnici osnažilo kao kolektiv.

*Recimo, ajme molim te pomози mi, očeš mi uskočit, jer je turbulentno je sve, ovaj, to bilo, su ta događanja unutar škole, i ovaj, i i i, ta suradnja je puno bolja, recimo, ta suradnja, ta organizacijska je puno bolja, nego ča je prije bila, da... netko ti uskoči, netko ti pomogne, tako da čak to nas je nekako činilo jačima, nego to koliko se netko ne snalazi po pitanju tehnologije, to se lako nauči. (Danijel)*

Iz prethodno je istaknutih izjava sugovornika/ca lako vidljiv pozitivan utjecaj koji je uvažavanje mišljenja svih djelatnika/ca škole, ali i onog učenika/ca kao značajnog djela škole kao institucije, imalo za suočavanje s brojnim organizacijskim izazovima s kojima su se djelatnici/ce škola suočili za vrijeme pandemije. Pregledana literatura ne donosi rezultate i zaključke o aspektu povećanog zajedničkog surađivanja za vrijeme pandemije. Ipak, kao što je u radu već naznačeno, Haslam i sur. (2020) napominju da kako bi neka institucija, u ovome slučaju škola, bila otporna prema vanjskim utjecajima, nepredvidljivosti pandemije, otpornost, posebice ona emocionalne prirode, mora se “graditi” iznutra unutar škole, a svaki se član mora osjećati integralnim dijelom tima. U tome smislu treba razumijeti izjave sugovornika/ca koji ističu važnost poštovanja svačijeg

mišljenja, a posljedično i u ovom slučaju konačni proizvod toga, “veća organizacijska suradnja” koju ističe ravnatelj.

Ipak, iako svi sugovornici/ce naglašavaju da su imali udjela u donošenju odluka, sugovornici/ce spominju i neke elemente razilaženja u stavovima po pitanju toga kakva je trebala biti nastava i svojevrсна kultura i pravila po kojima je škola trebala funkcionirati. S jedne strane, sugovornici/ce spominju nepoštivanje epidemioloških mjera od strane nekih nastavnika/ca i njihove stavove protiv cijepljenja koji su kako kaže ravnatelj “išli protiv sustava”, a time i vodstva škole koje je nastojalo slijediti sva donešena pravila u vezi pandemije, čineći na taj način školu ranjivom u već izazovnom razdoblju pandemije.

*Eem, pa mislim da jesmo, mimoilazili smo se, ali svatko je imao pravo na svoje mišljenje da. Bilo je među nama tih, ajmo sad reći, sad su svi ti antivakseri, ali bilo je i tih koji su vjerovali da zašto sve te mjere, sankcije, što je tako bitna ta korona, to je sada da nas ono pokore, zatvore i šta ja znam. Mislim ja sam se držala mjera, ja sam dosta onako poslušan građanin. (Marija)*

*Ubiti, ustvari, a hm, imao sam da, da, da, to je znači jedino negativno, mi je bilo to iskustvo kolega koji su protivnici cijepljenja, to da. Tu sam imal dosta, em, negativnog iskustva, jer imal sam osjećaj ko da su, ko da su, ko da to nisu ti ljudi. Znači oni su totalno promijenili stavove, ili, ok, ili su stavove koje oni imaju, a nikad ih nisu ispoljavali tek pokazali. Ovaj, onda su stali u drugu stranu u odnosu na ustanovu. To mi je bilo, ovoga, bilo drugačije u odnosu, što se tiče komunikacije s kolegama. Da smo bili baš na suprotnim stranama. Meni, konkretno, mislim, u toj cijeloj to situaciji ni bilo samo, ok, ja poštujem svačije stavove, nikad nisam nikome nametao ni svoje, to sačuvaj bože, na kraju, mene samo to nije bilo jasno. To su sve intelektualci, i i da oni ne razumiju ti si došao u neku instituciju radit, pa ćeš pravila poštovat. Ne možeš ti prihvaćat pravila kako tebi paše, znači ili ih prihvaćaš ili ih ne prihvaćaš. I onda kažeš ok, meni ne odgovaraju vaša pravila, doviđenja. Ne znam, doviđenja. To bi po meni, bilo džentelmski, a ne ja ne, ja mislim da se, ovaj misli ovako. Stvar je bila jasna, ti ulaziš u sustav, priča gotova. Znači ne ulaziš opće u ničije, ničije, da li je sad cijepljenje, za to, to je nebitno. Ovdje se samo radilo poštuješ sustav, ili ne poštuješ. Evo to je baš bilo jako negativno, jako jako teško za iskomunicirat. (Danijel)*

S druge strane, iako jedan sugovornik ističe da su on i kolege pokušali uspostaviti iste kriterije za nastavu i ocjenjivanje učenika/ca, identificirani su i različiti stavovi u vidu organizacije nastave i kriterija za ocjenjivanje učenika/ca koji su sugovornicima/cama nastavnici/cama stvarali poteškoće u radu i organiziranju vlastite nastave.

*Pa i nije, manje-više smo se svi dogovarali da to budu isti kriteriji u vezi učenika, da ugovorimo iste kriterije da nam svima bude jednostavnije. (Domagoj)*

*Sad, ja mislim, kolege su imali različite pristupe nastavi. Neki su se promijenili, npr. jedna profesorica, moje, moje maturante nije uopće doživljavala, oni su na kraju, samo nekakve filmiće imali, tamo pogledajte ovo, pogledajte ono, kad stignete pošaljite mi prezentaciju, bla bla. Mislim, oni su rekli da nisu mogli doć sebi, kao ono da nema tih predmeta. Ja sam na hrvatskom fitiljila, jer ono, moraš. Engleski isto, onda su se pak bunili da im je previše, možda smo se mi malo zanijele haha, malo bili pretjerali u početku s tim zadaćama. Dok nismo našli mjeru, da. (Marija)*

Na koncu, iako sugovornici/ce ističu važnost donošenja zajedničkih odluka u vidu organizacije škole i smatraju da su imali udjela u istima, identificirane razlike u stavovima prema cijepljenju i različiti kriteriji nastave, upućuju na zaključak da nije postignuta i izgrađena potpuna unutarnja kohezija i otpornost (Haslam i sur. 2020). Također, nedostatak je rada u tome što se provedbom istraživanja nisu uspjeli zahvatiti sugovornici/ce koji su bili s „one strane sustava“, kako to kaže ravnatelj. Odnosno, njihovo shvaćanje i pogled na situaciju svakako bi doprinjeli dubljem razumijevanju onoga što je djelatnicima/cama škole bilo bitno za strukturu i organizaciju škole za vrijeme pandemije.

## **6.4 Potreba za ljudskim kontaktom i podrškom kolega/ica**

Prethodna tema donijela je neke elemente spajanja i razdvajanja u komunikaciji i stavovima djelatnika/ca škole, od potrebe da njihovo mišljenje bude uvaženo i da sudjeluju u odlukama koje se tiču škole, sve do različitog odnosa prema mjerama, cijepljenju i organizaciji nastave. Ipak, svi sugovornici/ce ističu značaj koji je za njih imala podrška od strane kolega/ica te nekakvo međusobno bodrenje i jačanje emocionalne otpornosti, posebice u vidu već spomenutog nedostatka stručne psihološke pomoći za djelatnike/ce za vrijeme pandemije. Osim toga, primjetnije, posebice za vrijeme strožeg lockdowna, otuđenje kolega/ica te generalna potreba

sugovornika/ca za kontaktom s ljudima, posebice kolegama/ca koji su, kako kaže jedna sugovornica „bili u istoj kaši“, kao i sami sugovornici/ce. Značaj ljudskog kontakta za lakše nošenje s poslovnim izazovima dobro ilustrira i anegdota s prve školske sjednice uživo koju je s istraživačicom podijelio ravnatelj.

*Kako bih rekla, što se tiče tog psihološkog dijela, ne. Nisam se imala, ono, kome obratiti. Mi smo, ajmo reć, jedni druge, nekako, snažili, a, eem ja sam kroz godine se naučila nositi sa stresom. (Marija).*

*A falili su mi ljudi da, oko mene, mi smo društvena bića, čak i u smislu samog posla, jednostavno fale ti ljudi. Društvena bića smo... Pa to je ključna stvar bila. Kad smo, kad se nitko ne vidi, ključna nam je stvar bila upravo komunikacija, da možemo svi utjecat na to što se zbiva u nastavnome procesu, da meni je osobno bilo jako bitno da komuniciram sa svojim kolegama i kolegicama, da... (Zdenko)*

*Mislim ja, ja, em, sjećam se kad sam došal na prvu sjednicu uživo, mislim, niki ni til počća sa sastanka ahahahha, to je bilo ono, interesantno, to je bilo interesantno, da. Hahha, ja završim sastanak, a ljudi onako sjede još uvijek hahha, recimo to, je to je bila onako smješna crtica, onako da su ljudi željni druženja, komunikacije. I oni koji su, recimo i prije, recimo se manje družili međusobno, ono ko da su se nekako nakon tog strogog lockdowna, malo više povezali. (Danijel)*

Prethodno istaknute izjave o značaju ljudskog kontakta, međusobnog bodrenja i razmjene iskustava između djelatnika/ca škole u skladu su s rezultatima istraživanja autora/ica Kim, Oaxley i Ashbury (2022), Baker i sur. (2021) te Decmana, Badgetta, i Simieoua (2021). Ipak, zanimljivo je istaknuti i stvaranje manjih grupacija unutar ukupnog školskog kolektiva, nerijetko prema načelu znanstvenih područja samih djelatnika/ca. Drugim riječima rečeno, uočen je povećani kontakt nastavnika/ca koji se bave istim znanstvenim područjima.

*Znači, najprije ono na početku lockdowna, nismo se družili, i em, stvorile su se više klike, ljudi koji ono, unutar svojih područja, pa ne ni bilo onoga kontakta direktnog puno, što bi imalo dugoročne posljedice da je pandemija duže, ovaj, potrajala... (Danijel)*

*Pa, meni je to puno značilo. Puno mi je to značilo. Mislim ne komuniciraš sa svima, nego ono s nekolicinom koja ti je bliska. Otišla bih u šetnju pod grad pa bih nekog srela pa bismo tako malo pričali i to... (Marija)*

S druge strane, ove komunikacije u svrhu jačanja emocionalne otpornosti djelatnika/ca koja se može promatrati na nekakvoj osobnoj razini, sugovornici/ce ističu i značaj tzv. poslovne komunikacije, posebice Viber grupe koja im je služila kao medij za rješavanje svakodnevnih problema koji bi iskakali prilikom svakodnevne organizacije škole i nastave.

*Okej, mi smo mali bliski kolektiv pa čim netko ima bilo kakvih problema, odma se javi. Imamo i ovu, grupu, Viber grupu, odnosno više grupa unutar Vibera, ili Whatsapa, ili Teamsa. Odma se problem, ovaj, baci u grupu i rješavamo, tako smo to radili za vrijeme pandemije, ali i prije, a nastavljamo i sada kada je možemo reći nekako već, već gotova. (Danijel)*

*Dogodi se, onda sam pitala, imamo Viber grupu, pa sam pitala ovu jednu našu profesoricu iz engleskog i onda mi je ona objasnila. (Marija)*

Na koncu, unatoč istaknutom stvaranju „klika“ i grupacija unutar ukupnog kolektiva, može se zaključiti kako je ljudski kontakt, posebice savjeti i razmjena iskustava između kolega/ica, što u privatnome, što u poslovnome smislu, jedan od glavnih čimbenika stvaranja emocionalne i profesionalne otpornosti kod djelatnika/ca škole.

## **6.5 Pandemijsko vodstvo**

Kao što je istaknuto u teorijskome dijelu rada, ranjivost i otpornost neke institucije često su promatrani kroz prizmu kvalitete vodstva (De Klerk, 2020) te je stoga potrebno staviti naglasak i na način na koji se vodstvo istraživane škole, u prvome redu ravnatelj, součavao s nepredvidivim situacijama te koje su se karakteristike vodstva pokazale više ili manje značajnima u pandemijskome razdoblju. Prije svega, treba reći nešto o kontekstu te naglasiti kako je za vrijeme pandemije u analiziranoj školi došlo do promjene na poziciji ravnatelja. Naime, s odlaskom prethodne ravnateljice u mirovinu, na njezino je mjesto došao novi ravnatelj koji je i bio jedan od sugovornika. Isto tako, istaknuti novi ravnatelj sebe naziva „pandemijskim ravnateljem“, referirajući se na činjenicu da se njegovo jedino iskustvo u vođenju škole korespondira s pandemijom i da se zbog toga u donošenju odluka često konzultirao s ostatkom kolektiva, posebice stručnim suradnicima i tehničko-administrativnim osobljem. Ipak, iz same se izjave vidi da unatoč konzultacijama s ostalima, on je taj koji donosi konačnu odluku, što unatoč zajedničkom donošenju odluka istaknutoj u jednoj od prethodnih tema, upućuje na postojanje relativno čvrste hijerarhije



unutar škole. Isto tako, mogućnost osiguravanja kvalitetne uzajamne komunikacije s cijelim kolektivom, sugovornik-ravnatelj drži značajnim za uspješno vodstvo. Također, kao što je već i naglašeno kod teme koja se dotaknula tehnološke opremljenosti škole, ravnatelj kaže da se za vrijeme svoga mandata nije suočio ni sa kakvim financijskim ili administrativnim problemima, što je u suprotnostima s rezultatima istraživanja iskustava ostalih ravnatelja hrvatskog konteksta autorice Fudurić (2021). Također treba naglasiti da su novome ravnatelju uspješno riješeni izazovi u pogledu pandemije djelovali kao pozitivan impuls, što je svakako značajno za motivaciju po pitanju upravljanja školom.

*Aha, aha, razumijem, ja funkcioniram tako da, budući da sam ja pandemijski ravnatelj, ja funkcioniram tako da, donosim odluke tako da se izkonzultiram, malo sa kolegama, posebno ovim bližima ovde, službama, pedagog, i onda vidimo, aha, ja čujem mišljenje. Mislim, ja donosim konačnu odluku, ali, volim uvijek čut, i to kako bi oni postupili. Aha, ono viš, on bi to tako, pa ja dobijem ideju.*

*Jako značajna, pa da, pošto sam ja bil informatičar, ja sam kao nastavnik sa svima komuniciral. Tako da, intenzitet komunikacije, nije se kod mene puno promijenil u te dvije moje uloge u školi, tako da je, sad pogotovo ko ravnatelj, moraš sa svima komunicirat i kad oni tebe trebaju i ti njih.*

*Ne, ne, stvarno, ne. Neka tako i ostane hahah, za sada nisam imao takvih financijskih i administrativnih izazova, niti vezanih uz pandemiju, niti ovako, općenito nekakvih.*

*Da, da to sigurno, ali ono kadi je, kad vidiš i riješiš takvu situaciju, osjećaj se zadovoljnije, bolje, aha, vidiš, mogal sam riješit, dobro je idemo dalje. Ajmo drugi problem hah. Takve situacije su mi zapravo bile kao neki impuls, jer eto, možda je to i zato jer sam ravnatelj tek kratko vrijeme, pa sam za sada entuzijastičan hahah. (Danijel)*

Druga značajna dimenzija vodstva na koju je potrebno staviti fokus odnosi se na to što djelatnici/ce škole, od nastavnika/ca do pomoćnog osoblja, smatraju da je bilo ključno za uspješno vođenje škole za vrijeme pandemije. Izjava samog ravnatelja i pojedinih ostalih djelatnika, upućuju na zaključak da uspješno vođenje škole pripisuju karakternim osobinama ravnatelja/ice, što odudara od nalaza Beauchamp i sur. (2021), koji kada govore o otpornome vodstvu naglasak stavljaju na cijeli školski kolektiv, a ne samo na osobu ravnatelja/ice.

*Siguran sam da moraš imat to u sebi, barem dio, a onda se lako na to nešto, recimo, nadogradi. Moreš ono, hahah, ima ljudi, ima ljudi, hahah, kad mu dođe, krizna situacija*

*pa onda sjedne i plače, netko će se uhvatit odmah posla, hahaha, netko razmisli i riješi. Mislim moraš imat to u sebi, definitivno da, rješavanje, mogućnost rješavanja takvih situacija, da. (Danijel)*

*Hmm, mogu jedino nagađat, recimo neko strpljenje po meni, recimo pogotovo ravnatelj i vodstva, pogotovo to strpljenje i razumijevanje, naravno. I izlazak i nama, u susret, profesorima nastavnicima, mislim na tome sam im stvarno zahvalan, kako su se prema nama odnosili za vrijeme svega toga. (Domagoj)*

*Hmm, ravnatelj, ravnatelj koji ne paničari, sve to skupa, koji ne paničari kada dođe prvi problem, a onda se, kad taj neki problem zapravo nastane, vidi koliko je neki ravnatelj zapravo dobar. Da, ključna osoba da povuče pokrene, formira tim i pogura svih i kad im ne ide, motivira ljude, da, da ravnatelj. (Zdenko)*

Isto tako, osim samog financijskog i administrativnog vođenja škole, sugovornici/ce uloži ravnatelja pripisuju i osiguranje nekakve pozitivne radne atmosfere, odnosno okoline, kao što se može i iščitati iz posljednjeg citata. Dodatno, u kontekstu pandemije, sugovornici/ce izražavaju značaj ponešto opuštenije radne atmosfere koja je nastala s promjenom osobe na poziciji ravnatelja, odnosno s odlaskom prethodne ravnateljice u mirovinu. Također, sugovornici/ce ističu kako su se za vrijeme pandemije uvijek mogli obratiti vodstvu, bilo ravnateljici, bilo ravnatelju, što se može uklopiti u korpus značajnih aspekata za otporno vodstvo, ali i školu kao instituciju u cjelini.

*Pa zapravo primjećujem da je atmosfera malo opuštenija otkako je novi ravnatelj postao ravnatelj ha ha puno opuštenije, on je drugačiji. Mislim meni je i prije bilo super raditi ovdje jer znam što je moj posao i što i kada moram raditi sad i poslije, ali nekako je opuštenije..., Ali uvijek se može obratiti i pitat pogotovo ravnatelja. Ravnatelju njemu posebno, uvijek ima onako i vremena danas i saslušaj i sve tako da ono ne mogu se žaliti na njega ili na bilo koga drugog. Meni je bilo isto tako i kada je bivša ravnateljica bila ono skroz na početku pandemije. (Tamara)*

*Kako bih rekla, naša ravnateljica je znala bit dosta kruta, eem, sad je isto pokušavala to, ne znam, ja sam sad to donesla i gotovo, sad je to tako. I ne znam, jednostavno moraš tako prihvatiti, to su neke karakterne crte koje se ne mijenjaju. I mi bismo pokušali onda reći ne ide to baš tako, ali moraš sad pustiti da se to odvija neko vrijeme i onda ona promijeni*

*odluku i tako. Nije bilo možda to tako izraženo ko prije, ali bilo je prisutno, sad još i puno više s promjenom pozicije ravnatelja, da.*

Na temelju svega iznesenog u sklopu ove teme koja u fokusu ima karakteristike vodstva za vrijeme pandemije, može se istaknuti kako su strpljenje, sposobnost rješavanja kriznih situacija, spremnost na pomoć i slušanje problema kolega/ica te stvaranje opušteno i pozitivne radne atmosfere ključne dimenzije koje sugovornici/ce ističu po pitanju kvalitetnog vodstva.

## **6.6 Vanjske mreže potpore – od Ministarstva obrazovanja do lokalnih institucija**

Posljednja tema odnosi ne na doprinos države i lokalne zajednice ranjivosti, odnosno otpornosti djelatnika/ca škole vezano u njihov rad za vrijeme pandemije. U tome kontekstu, iz izjava sugovornika/ca, može se razaznati nekoliko ključnih aktera koji su istraživanoj školi, točnije njezinim djelatnicima/cama bili značajni za uspješno funkcioniranje škole. U aspektu nabavke tehnologije potrebne za online nastavu, ravnatelj je istaknuo veliku ulogu Carneta, javne ustanove koja djeluje u području informacijsko-komunikacijske tehnologije i njezine primjene u obrazovanju (URL 5 - Carnet)<sup>4</sup>, kao i županije koja je osnivač škole. Osim Carneta, sugovornica je istaknula i značaj jedne otočke općine koja je bila značajna za financijsku podršku za nabavku potrebne tehnologije za vrijeme pandemije. Ipak, s obzirom da lokalnu općinu ističe samo jedna sugovornica, a iste se ne dotiče ni ravnatelj, nije precizirano koliki je dio opreme financiran od strane istaknute općine, niti koliko je opreme nedostajalo školi da je naposljetku, osim Carneta i županije bila potrebna i pomoć lokalne općine, što vodi zaključku da su Carnet i županija ipak bili primarni za nabavu tehnologije potrebne djelatnicima/ca i učenicima/cama istraživane škole. Također, kao što je već istaknuto, djelatnici/ce su bili zadovoljni količinom i kvalitetom opreme, što korespondira s rezultatima Jokića i Ristić Dedić (2021), prema kojima je 98% uzorka nastavnika/ca i ravnatelja/ica škola u Hrvatskoj izjavilo da je od Ministarstva obrazovanja dobilo primjerenu materijalnu podršku.

*Eem, pa Carnet je bio glavni za nabavljanje. Škola, mi nešto, nešto smo već imali, vlastitih, ali uglavnom smo, ča se tiče profesora, tu je glavni bio carnet za pokrivanje profesora i njihovih potreba po pitanju tehnologije. A, učenici koji nisu imali, onda smo im mi davali*

---

<sup>4</sup> <https://www.carnet.hr>

*ono, vlastite koje smo od prije imali u školi, također, tu je bilo i od županije, imali, smo, imali smo stvarno dovoljno toga, ovaj, koliko su tražili učenici. (Danijel)*

*Onda smo mi uvijek imali nekakav support jedne lokalne općine i mala smo škola, tako da mi smo u tom pogledu dobili dosta toga. (Marija)*

S druge strane, osim materijalne podrške koja se pokazala zadovoljavajućom, na državnoj razini djelatnici/ce direktno su dolazili u odnos s Ministarstvom obrazovanja, odnosno mjerama koje je isto provodilo, a koje su se direktno odražavale na sami rad školskih djelatnika/ca. Pritom, ravnatelj smatra da je Ministarstvo obrazovanja pružilo slabu podršku ravnateljima za upravljanje školama za vrijeme pandemije, a s njim se slaže i nastavnica hrvatskog koja ističe problem stalnog čekanja i neizvjesnosti da se donesu neke mjere, kao i poneke problematične odluke Ministarstva, poput dozvoljavanja učenicima s 4 zaključne jedinice da nastave u sljedeći razred, što je povećalo količinu posla ionako opterećenim nastavnicima/cama.

*Pa, ono, hmm, kad bi moral odredit u postotku, dal bi im recimo, 70%, tako, bila je nekad su jako kasnili, nisu mogli rešavati situacije, ono kako ja rečem u realnom vremenu, brzo. I efikasno, mislim rešavali su, ali rekal bi da nismo baš imali potpunu podršku, mi ravnatelji, sad govorim ko ravnatelj, mislim da smo mogli, imati više. Bilo je više situacija kada smo morali donositi brzo naše hitne odluke, a nismo bili sigurni jesu ispravne, ili nisu, recimo tako da. Ali, ok, ok, čak, kad bi se mi obraćali njima, onda bi, rješavali, da, kažem, 70% recimo da bi im dal za angažman, da su nam pomagali od 100 mogućih posto. (Danijel).*

*Meni se čini da smo, da su kasnili. Mislim da su kasnili u svemu, da, da su kad smo mi se nekako interno dogovorili, što ćemo i kako ćemo, onda bi oni tek poslali upute. Jer da smo mi čekali upute, to ne bi ličilo ni našta, ni nama ni učenicima. I mislim da su napravili generalno glupost kad su dozvolili da učenici sa 4 jedinice mogu ići na popravni, samo su nama nastavnicima stvorili više stresa i posla. (Marija)*

Ipak, osim ovih prethodno istaknutih negativnih aspekata, postoji i jedan primjer zadovoljstva nastavnika odredbama Ministarstva obrazovanja. Konkretno, radi se o odredbi po kojoj su učenici/ce koji pohađaju strukovne škole, ubrzo nakon proglašenja *lockdowna* mogli odrađivati praksu na klasičan način, što je puno značilo strukovnim nastavnicima koji su nastojali održati kontinuitet praktičnog rada. Isto tako, u pogledu „strukovnjaka“, nastavnik je izdvojio još jedan primjer podrške od strane lokalne zajednice. Naime, uslijed toga što se dio objekata nije

otvorio zbog pandemije, u ljeto 2020. godine, neki ugostiteljski objekti kod kojih učenici/ce odrađuju stručnu ferijalnu praksu, primili su više učenika/ca nego što je to uobičajno, što je primjer načina na koji je lokalna zajednica pomogla izgradnji otpornosti škole i njezinih učenika/ca, ali i strukovnih nastavnika/ca, a dugoročno i sebi, s obzirom da je ugostiteljsko zanimanje kojim se bave učenici/ce predstavlja jednu od ekonomskih, a s time i egzistencijalnih osnova same zajednice, odnosno otoka, što ide u prilog tezi Fay i sur. (2020) kako su škole „gradivno tkivo društva“ te da između škole i zajednice postoji svojevrsna, može se reći, povratna sprega.

*Pa da, na početku sam tako, da, ali, ali onda onda je ministarstvo donijelo, baš za nas posebne mjere, tako da smo, da samo bili u školi, već nakon nekih pola godine, da, da ako se dobro sjećam. Znači, da, nakon 6 mjeseci smo krenuli, bili smo u školi, samo kuharstvo i praktična nastava se održavalo u školi, ostala je bila naravno, online, i što se toga tiče to mi se sviđa jer ipak su nam dali da radimo kako jedino možemo, imali su nekakvo razumijevanje za naš rad, da. Za to, ovoga za strukovna, eem, zanimanja jer, taj kontinuitet rada ako se izgubi to nije dobro, ni za nas ni za učenike.*

*Pa moram spomenut da su to hoteli i ostali privatni objekti, ugostitelji. Svi su izašli u susret, neki su uzeli i ajmo reć, više učenika, nego što bi inače uzeli tako, da zajednica, što se tiče toga, mislim da je to dobro funkcioniralo. (Domagoj)*

Osim već istaknute financijske pomoći za tehnološke aspekte nastave i izlaženje u susret od strane ugostiteljskih objekata, unutar lokalne zajednice istaknuo se još jedan značajan akter kojeg sugovornici smatraju neizostavnim za funkcioniranje rada škole za vrijeme pandemije, a radi se o lokalnoj epidemiološkoj službi. Posebni značaj lokalne epidemiološke službe sugovornici ističu u kontekstu tzv. hibridnog modela nastave, koji je u radu već prethodno spomenut kao najkompleksniji za provedbu.

*Ne, ne, nikakvo tijelo, jedino epidemiološki zavod, kada smo se vratili u školu. Tada su nastale kompleksnije stvari kada smo se vratili recimo, i mi smo, uglavnom ja i ravnatelj, radili sve sa zavodom za javno zdravstvo. S njima smo sve probleme rješavali, oni su nam u toj fazi bili jako bitni. (Zdenko)*

*Plus, naša epidemiološka služba tu na otoku, i dežurna doktorica koja je super, odlična i ona je nama sve na vrijeme slala i upućivala nas, mi smo u slučaju da ono, smo u dilemi, mogli smo je zvat. Uvijek su bile dvije osobe zadužene, ja i pedagog, onda tko prvi vidi*

*obavijest, on se brinul za to da sve bude napravljeno po mjerama na vrijeme, tu je bila njegova velika pomoć, tako da da.*

Iz svega prikazanog vidljivo je da sugovornici/ce razlikuju dva svojevrsna tipa podrške, materijalnu, odnosno infrastrukturnu, tehnološku s jedne strane te drugi koji se može opisati kao nekakva podrška u organizaciji rada škole. Pritom, djelatnici/ce su bili puno više zadovoljni materijalnom podrškom vanjskih mreža, od onih državnih do lokalnih, dok s druge strane, s iznimkom nastavnika strukovne skupine predmeta, nisu osobito zadovoljni podrškom koju su kao ravnatelj i nastavnici dobili od institucija, posebice Ministarstva obrazovanja, što ih je usmjerilo ka kreiranju vlastitih mjera i pravila prema kojima su kao škola i kolektiv funkcionirali.

## 7. Zaključak

Tema je ovog rada bila utvrditi čimbenike organizacijske otpornosti i ranjivosti za vrijeme pandemije koronavirusa na primjeru iskustva jedne škole, točnije njezinih djelatnika/ca. U tu je svrhu provedeno kvalitativno istraživanje u kojem je sudjelovalo 5 sugovornika/ca jedne srednje škole koji obavljaju različite uloge unutar škole, a uzorak su činili pripadnica pomoćnog osoblja (spremačica), nastavnica hrvatskog jezika, nastavnik kuharstva, pedagog i ravnatelj škole, kako bi se pandemijska iskustva zahvatila sa svih razina škole kao institucije. Ipak, potrebno je naglasiti da je tijekom analize podataka i raspisivanja glavnih nalaza uočen nesrazmjer u konačnim spoznajama iskustava s obzirom na „profil“ i tip djelatnika/ca unutar škole. Drugim riječima rečeno, najviše je uvida dobiveno od strane nastavnog osoblja i vodstva škole, a najmanje iz perspektive pomoćnog osoblja te je prijedlog u budućim istraživanjima na ovu temu uključiti više pitanja koja se odnose specifično na djelatnosti i ulogu pomoćnog osoblja u školi, ili pak povećati broj sugovornika/ca članova/ica pomoćnog osoblja kako bi se dobilo cjelovitije iskustvo i promjene u radu s kojim su se suočili istaknuti djelatnici/ce.

Kao metodološko-teorijski okvir ponajviše je korišten tzv. pentagon model autorice Orru i sur. (2021), koji se na koncu provedbe istraživanja ocjenjuje zadovoljavajućim i adekvatnim kao prizma proučavanja organizacijske ranjivosti i otpornosti proučavane škole. Naime, nakon provedbe istraživanja, pokazalo se da pentagon model autorice Orru i sur. (2021), sadrži sve elemente od strukture, opreme i tehnologije, preko komunikacije, vodstva i kulture neke organizacije (u ovom slučaju škole), sve odnosa neke institucije (škole) i vanjskih mreža značajnih za funkcioniranje škole unutar države, ili pak lokalne zajednice za vrijeme pandemije. Dodatno, iz izjava sugovornika/ca, nije identificiran niti jedan aspekt značajan za organizaciju nastave i razvijanje organizacijske otpornosti škole kao institucije koji se ne može podvesti pod tzv. pentagon model autorice Orru i sur. (2021).

Kao što je naznačeno i u prethodnih poglavljima, istraživanjem se pokušalo odgovoriti na tri istraživačka pitanja: s kojim su se promjenama u radu susreli djelatnici/ce škole za vrijeme pandemije, koje su karakteristike škole kao institucije gradile otpornost/ranjivost djelatnika/ca u navedenome periodu te kakav je pritom bio doprinos države i lokalne zajednice istaknutoj školi. Što se tiče samih rezultata istraživanja, analizom je utvrđeno da se isti mogu promatrati kroz nekoliko analitičkih osi. Prvenstveno, tu su razlike između osobnih dojmova i iskustva rada za

vrijeme pandemije te percepcija odnosa s kolegama/cama, učenicima/cama, ali i širom zajednicom. Generalno govoreći, nakon što se u obzir uzmu svi elementi značajni za rad u školi za vrijeme pandemije, od opremljenosti škole i dostupnosti tehnologije, preko kvalitete komunikacije i suradnje, sve do vodstva i izvanškolskih mreža potpore, može se zaključiti da je proučavana škola bila poprilično otporna u svom suočavanju s izazovima pandemije. Konkretno, svi sugovornici/ce kažu kako su zadovoljni načinom vođenja škole u tom periodu te da su raspolagali dovoljnom količinom ekonomskih i tehnoloških resursa, a da je kvaliteta komunikacije i suradnje bila na visokoj razini, čak i unatoč nekim neslaganjima u stavovima prema tadašnjim epidemiološkim mjerama i načinima organizacije nastave koji su se razlikovali od nastavnika do nastavnika. Dodatno, primjetna je velika povezanost škole sa lokalnom zajednicom, što ide u prilog tezi nekih autora spomenutih ranije u radu da se otpornost gradi na razini cjelokupne zajednice, a ne samo unutar izolirane institucije.

Također, valja istaknuti da sugovornici/ce vlastito iskustvo često doživljavaju u odnosu na svoje učenike/ce, odnosno sebe i njih promatraju kao jednu školsku cjelinu. Konkretno, kada sugovornici/ce istraživanja govore o iskustvu vlastitog rada za vrijeme pandemije, nerijetko se referiraju i na to kako su promjene s kojima su se oni sami susreli, utjecale na učenike/ce i naglašavaju zadovoljstvo i uspjeh učenika/ca kao primarni fokus svojeg rada u školi, pa tako i onog za vrijeme pandemije. Nadalje, u prilog tezi da se radi o otpornoj školi govore i mišljenja svih sugovornika/ca da su se uspješno borili s izazovima pandemije. Kako kaže pedagog „*posao je štima*“, a tome treba pridodati izjavu ravnatelja da čak i unatoč nedaćama po obrazovne ishode koje je donijela pandemija „*izlazni rezultati pokazuju da smo mi i dalje dobra škola*“. Prethodno istaknute izjave mogu biti jedna od analitičkih okosnica budućih istraživanja na ovu temu, koja će u središtu imati samoprocjenu uspješnosti djelatnika/ca škole nakon što neka krizna situacija dođe kraju.

Na koncu, s obzirom da je nekolicina sugovornika/ca istaknula kako im je za vrijeme pandemije nedostajalo stručnjaka koji bi im pomogli da se lakše nose sa stresom, preporuka je odgovornim tijelima na razini države razviti mrežu stručnjaka koji bi radili na razvijanju emocionalne otpornosti školskih djelatnika/ca. Ipak, na temelju iskustava sugovornika/ca ovoga istraživanja, formalne mjere po tome pitanju bi mogle itekako potrajati, tako da do tada, na svakom školskom, ali i srodnim vrstama kolektiva, ostaje da izgrade vlastitu emocionalnu i institucionalnu otpornost. Dodatno, u situacijama poput ove pandemijske kada se nastava odvija u digitalnoj



stvarnosti za koju je potrebna tehnologija i razni prateći resursi, na temelju odgovora sugovornika/ca, preporuka je također uputiti vodstvo škole da se okrene različitim izvorima financiranja, od onih na državnoj, do onih na lokalnoj razini, a sve u svrhu osiguravanja dovoljne količine tehnologije i opreme za djelatnika/ce i učenike/ce. Isto tako, ključnim se pokazalo i uključivanje svih djelatnika/ca u donošenje odluka vezanih za organizaciju škole i nastave, pa se tako kao posljednja preporuka za rad u školi za vrijeme kriznih situacija može istaknuti i upravo spomenuto zajedničko donošenje odluka.

## 8. Literatura

- Almusharraf, Norah, Khahro, Shabir. (2020). "Students Satisfaction with Online Learning Experiences during the COVID-19 Pandemic", *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 15 (21): 246-267.
- Baker, Courtney i sur. (2021). "The Experience of COVID-19 and Its Impact on Teachers' Mental Health, Coping, and Teaching", *School Psychology Review*, 50 (4): 491-504.
- Bakić, Helena (2019). „Resillience and Disaster Research: Definitions, Measurements, and Future Directions“, *Psihologijske teme*, 28 (3): 529-547.
- Bankoff, Greg, Hilhorst, Dorothea, Frerks, George. (2004). *Mapping Vulnerability - Disasters, Development and People*. Oxfordshire: Routhledge.
- Beauchamp, Gary i sur. (2021). "“People miss people’: A study of school leadership and management in the four nations of the United Kingdom in the early stage of the COVID-19 pandemic”, *Educational Management Administration & Leadership* 49 (3): 375–392.
- Bourdieu, Pierre (2011). *Distinkcija: društvena kritika suđenja*. Zagreb: Antibarbarus.
- Brajdić Vuković, Marija i sur. (2021). *Kvalitativna studija slučaja: od ideje do realizacije*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.
- Brown, Natalie i sur. (2020). "Learning at home during COVID-19: Effects on vulnerable young Australians", *Independent Rapid Response Report*. Hobart: University of Tasmania, Peter Underwood Centre for Educational Attainment.
- Buljubašić-Kuzmanović, Vesna. (2012). "Škola kao zajednica odrastanja", *Pedagogijska istraživanja*, 9 (1–2): 43-57.
- Convery, Ian, Carrol, Bob, Balogh, Ruth. (2014). „Flooding and schools: experiences in Hull in 2007“, *Disasters*, 39(1): 146-65.
- Cox, Robin.S., Elah Perry, Karen Marie. (2011). „Like a fish out of water: reconsidering disaster recovery and the role of place and social capital in community disaster resilience“, *American Journal of Community Psychology*, 48(3-4), 395-411.
- De Klerk, Warner i sur. (2020). "Guidelines for promoting organisational resilience in South African schools", *Journal of Psychology in Africa*, 30 (4): 362–368.
- Decman, John, Badgett, Kevin, Simieou, Felix III. (2021). "Leadership through Chaos and the Demand for Resiliency," *School Leadership Review*, 16 (1): 1-25.

Denscombe, Martyn (2010). *The Good Research Guide for small-scale social research projects*. Berkshire: Open University Press.

Dishon, Gideon. (2021). "What kind of revolution? Thinking and rethinking educational technologies in the time of COVID-19", *Journal of the Learning Sciences*, <https://doi.org/10.1080/10508406.2021.2008395>, (pristupljeno: 26.03.2022.).

Drane, Catherine, Vernon, Lynette, O'Shea, Sarah. (2020). "The impact of 'learning at home' on the educational outcomes of vulnerable children in Australia during the COVID-19 pandemic", *National Centre for Student Equity in Higher Education*, 1-17.

Essadek, Aziz, Rabeyron, Thomas. (2020). "Mental health of French students during the Covid-19 pandemic", *Journal of Affective Disorders*, 277: 392-393.

Fay, Jacob i sur. (2020). "Schools During the COVID-19 Pandemic: Sites and Sources of Community Resilience", Edmond Safra Centre for Ethics, [https://www.academia.edu/44421171/Schools\\_During\\_the\\_COVID\\_19\\_Pandemic\\_Sites\\_and\\_Sources\\_of\\_Community\\_Resilience?auto=citations&from=cover\\_page](https://www.academia.edu/44421171/Schools_During_the_COVID_19_Pandemic_Sites_and_Sources_of_Community_Resilience?auto=citations&from=cover_page) (pristupljeno: 26.03.2022).

Fothergill, Alice, Peek, Lori (2004). „Poverty and Disasters in the United States: A Review of Recent Sociological Findings“, *Natural Hazards*, 32, 89-110.

Fudurić, Danijela. (2021). "Izazovi u radu ravnatelja osnovnih škola tijekom pandemije COVID-19". Diplomski rad, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Odsjek za pedagogiju.

Griffiths, Amanda. (2014). "Promoting resilience in schools: a view from occupational health psychology", *Teachers and Teaching*, 20 (5): 655–666.

Haslam, Alexander i sur. (2020). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. Oxon: Routledge.

Hill-Jackson Valerie, Ladson-Billings Gloria, Craig Cheryl. (2022). Teacher Education and "Climate Change": In Navigating Multiple Pandemics, Is the Field Forever Altered?", *Journal of Teacher Education*, 73 (1): 5-7.

Jokić, Boris, Ristić Dedić, Zrinka. (2021). *Nacionalno praćenje učinaka pandemije bolesti COVID-19 na sustav odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj*, Zagreb: Institut za društvena istraživanja,

[https://www.idi.hr/wpcontent/uploads/2021/08/P\\_NACIONALNO\\_PRAČENJE\\_UCINAKA\\_PANDEMIJE\\_NA\\_OBRAZOVNI\\_SUSTAV-IDIZ-ZA\\_MEDIJE-FINAL.pdf](https://www.idi.hr/wpcontent/uploads/2021/08/P_NACIONALNO_PRAČENJE_UCINAKA_PANDEMIJE_NA_OBRAZOVNI_SUSTAV-IDIZ-ZA_MEDIJE-FINAL.pdf) (pristupljeno: 28.03.2022.).

- Kim, Lisa, Asbury, Kathryn. (2020). "Like a rug had been pulled from under you": The impact of COVID-19 on teachers in England during the first six weeks of the UK lockdown", *British Journal of Educational Psychology*, 90 (4): 1062–1083.
- Kim, Lisa, Oaxley, Laura, Ashbury, Kathryn. (2022). "My brain feels like a browser with 100 tabs open": A longitudinal study of teachers' mental health and well-being during the COVID-19 pandemic", *British Journal of Educational Psychology*, 92, 299–318.
- Kolak, Ante, Markić, Ivan, Horvat, Zoran. (2020). "(Pre)opterećenost učenika „koronastavom“, u: Strugar, Vladimir Kolak, Ante, Markić, Ivan, (ur.). *Školovanje od kuće i nastava na daljinu u vrijeme HR-COVID-19*. Zagreb: Element, str. 108-146.
- Larsen, Linda, Helland, Maren Sand, Holt, Tonja. (2021). "The impact of school closure and social isolation on children in vulnerable families during COVID-19: a focus on children's reactions", *European Child Adolescence Psychiatry*. <https://doi.org/10.1007/s00787-021-01758-x> (pristupljeno: 29.03.2022.).
- Marshall, David, Shannon, David, Love, Savanna. (2020). "How teachers experienced the COVID-19 transition to remote instruction", *Phi Delta Kappan*, 102 (3): 46-50.
- Martin, Erika, Sorensen, Lucy. (2020). "Protecting the Health of Vulnerable Children and Adolescents During COVID-19–Related K-12 School Closures in the US", *JAMA Health Forum*, 1 (6): 1-3.
- Masonbrink, Abbey, Hurley, Emily. (2020). "Advocating for Children During the COVID-19 School Closures", *Pediatrics*, 146 (3): 1-4.
- Milas, Goran (2005). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Moralista, Rome, Oducado, Ryan Michael. (2020). "Faculty perception toward online education in a state college in the Philippines during the coronavirus disease 19 (COVID-19) pandemic", *Universal Journal of Educational Research*. 8 (10): 4736-4742.
- Naidu, Som. (2021). "Building resilience in education systems post-COVID-19", *Distance Education*, 42 (1): 1-4.
- Orru, Kati i sur. (2021). "Resilience in care organisations: challenges in maintaining support for vulnerable people in Europe during the Covid-19 pandemic", *Disasters*, 45: 48-75.
- Petrić, Mirko (2019). *Kvalitativne metode istraživanja*. Sveučilište u Zadru. Odjel za sociologiju. Zadar. Ak. god. 2018/2019. [Nastavni materijal]

- Pócsová, Jana i sur. (2021). "The Impact of the COVID-19 Pandemic on Teaching Mathematics and Students' Knowledge, Skills, and Grades," *Education Sciences*, 11 (5). <https://doi.org/10.3390/educsci11050225> (pristupljeno: 30.03.2022.).
- Richmond, Gail i sur. (2020a). "The Critical Need for Pause in the COVID-19 Era", *Journal of Teacher Education*, 71 (4): 375–378.
- Richmond, Gail i sur. (2020b). "Home/School: Research Imperatives, Learning Settings, and the COVID-19 Pandemic", *Journal of Teacher Education*, 71 (5): 503-504.
- Sablić, Marija, Klasnić, Irena, Škugor, Ante. (2020) Učitelj u izolaciji: izazovi novog normalnog, Strugar, Vladimir Kolak, Ante, Markić, Ivan, (ur.). *Školovanje od kuće i nastava na daljinu u vrijeme HR-COVID-19*. Zagreb: Element. 87-107.
- Son, Changwon i sur. (2020). "Effects of COVID-19 on College Students' Mental Health in the United States: Interview Survey Study", *Journal of Medical Internet Research*, 22 (9), doi: 10.2196/21279 (pristupljeno: 28.03.2022.).
- Sun, Litao, Tang, Yongming Zuo, Wei. (2020). "Coronavirus pushes education online", *Natures material*, 19 (6): 687-687.
- Tonković, Aleksandra, Pongračić, Luka, Vrsalović, Predrag. (2020). "Djelovanje pandemije Covid-19 na obrazovanje diljem svijeta", *Časopis za odgojne i obrazovne znanosti Foo2rama*, 4 (4): 121-134.
- Weiner, Jennie i sur. (2021). "Keep Safe, Keep Learning: Principals' Role in Creating Psychological Safety and Organizational Learning During the COVID-19 Pandemic", *Frontiers in Education*, 5, <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.618483> (pristupljeno: 29.03.2022.).
- Williams, Brian, Webb, Gary (2019). „Social vulnerability and disaster: understanding the perspective of practitioners“, *Disasters*, 44 (2). , <https://doi.org/10.1111/disa.12422> 30.10.2020 (pristupljeno: 29.03.2022.)
- Xun, Yuan, Zhu, Gang, Rice, Mary. (2021). "How do beginning teachers achieve their professional agency and resilience during the COVID-19 pandemic? A social-ecological approach", *Journal of Education for Teaching*, 47 (5): 745-748.

## 8.1 Internetski izvori

URL 1 <https://www.thersa.org/events/2021/06/the-role-of-schools-in-the-wellbeing-communities>  
(pristupljeno: 25.03.2022.)

URL2

<https://www.unicef.org/croatia/media/4386/file/Izgradnja%20na%20krizu%20otpornih%20obrazovnih%20sustava%20tijekom%20i%20nakon%20pandemije%20COVID-19.pdf> (pristupljeno: 25.03.2022.)

URL 3 Cavanagh, Emily, and Eleanor Goldberg Fox. 2020. "Some Parents Say They're Not Homeschooling during the Coronavirus Pandemic Because It's Too Stressful."  
<https://www.insider.com/parents-wont-homeschool-in-coronavirus-pandemic-because-of-stress-2020-3> (pristupljeno: 27.03.2022.)

URL 4 Škola za život <https://skolazazivot.hr/> (pristupljeno: 1.6.2022).

URL 5 Carnet <https://www.carnet.hr/> (pristupljeno: 1.6.2022).

## 9. Prilozi

### Prilog 1. Protokol intervjua

#### Protokol

##### 1. Uvodni dio

1. (svi) Razmislite o razdoblju za vrijeme pandemije i pokušajte se sjetiti svih promjena s kojima ste se pritom susreli u svome radu.

2. (svi) Kojim biste ključnim riječima opisali vlastito iskustvo rada u školi za vrijeme pandemije?

3. (ravnatelj, psihologinja, nastavnici) Kako je rad u digitalnome okruženju utjecao Vas? Kako Vam se rad u školi odrazio na slobodno vrijeme? Je li Vam se posao prelijevao u privatnu sferu (više nego ranije)?

4. (svi) Jeste li osjećali da posao koji radite za vrijeme pandemije nosi više ili manje odgovornosti nego prije? Kako je to utjecalo na Vaš rad?

##### 2. Struktura škole za vrijeme pandemije

1. (svi) Kako biste opisali podjelu uloga u Vašoj školi prije pandemije? Je li došlo do promjene u tom smislu tijekom pandemije? Jesu li te promjene bile za Vas pozitivne ili negativne?

2. (svi) Smatrate li da u Vašoj školi postoji dovoljno djelatnika sa stručnim znanjima koja su važna za uspješno obavljanje posla tijekom pandemije (npr. nošenje sa stresom, korištenje tehnologije)?

3. (svi) Jesu li donesena neka nova pravila vezana uz Vaš rad tijekom pandemije? Ako da, tko ih je donio? Što mislite o njima?

##### 2. Tehnologija, infrastruktura i oprema

1. (svi) Smatrate li da je prostor Vaše škole bio dobro tehnološki opremljen s obzirom na uvjete pandemijske nastave? Jeste li generalno (ne)zadovoljni količinom i kvalitetom opreme kojom ste raspolagali za vrijeme pandemije?

2. (ravnatelj i nastavnici) Što Vam se od opreme i tehnologije za vrijeme pandemije pokazalo neizostavnim za uspješno funkcioniranje škole i nastavnog procesa?

3. (ravnatelj i nastavnici) Je li škola, ministarstvo ili lokalna zajednica sudjelovala u nabavljanju opreme koja Vam je bila potrebna za vrijeme pandemijske nastave?

4. (ravnatelj, psihologinja, nastavnici) Znete li, jesu li Vaši učenici kod kuće imali svu dostupnu tehnologiju i opremu za uspješno praćenje nastave? Ako nisu, kako se to odrazilo na iskustvo Vašeg rada i sami nastavni proces?

5. (svi) Jeste li imali kakve poteškoće s korištenjem nekog dijela opreme ili tehnologije? Jeste li se imali kome obratiti ukoliko ste naišli na kakve poteškoće? Kome?

6. (nastavnik/ca strukovnih predmeta) Kako je teklo prilagođavanje praktičnog dijela nastave? Jesu li Vam tehnologija i oprema bili presudni za uspješno organiziranje rada?

Vodstvo škole

1. (svi osim ravnatelja) Je li se išta mijenjalo za vrijeme pandemije u pogledu načina vođenja škole? (ravnatelj) Jeste li za vrijeme pandemije promijenili išta u pogledu načina vođenja škole?

2. (ravnatelj) Jeste li se susretali s kakvim izazovima za vrijeme pandemije u administrativnom, financijskom, ili nekom drugom pogledu?

3. (ravnatelj) Sada, nakon iskustva pandemijske škole i nastave, smatrate li da postoji neko znanje i vještina koja je ključna za uspješno vođenje neke škole?

4. (svi) Što mislite da je ključno za uspješno vođenje škole tijekom kriznih situacija kao što je pandemija? (npr: od karakteristika ravnatelja, do zajedničkog donošenja odluka).

### **3. Komunikacija i društveni odnosi**

1. (svi) Što biste rekli, kakva je općenito bila suradnja među djelatnicima u školi prije pandemije? Kakva je bila za vrijeme pandemije? Je li došlo do kakvih promjena?

2. (svi) Jeste li od svojih „nadređenih“ i kolega/ica mogli dobiti neke informacije koje bi Vam pomogle za obavljanje Vašeg posla?

3. (svi) Koliko je za Vas bila značajna komunikacija s kolegama/icama za vrijeme pandemije? Je li Vam pomogla/odmogla?

4. (svi) Imate li kakvo specifično pozitivno/negativno iskustvo?

### **4. Kultura škole i važna znanja**

1. (svi) Mislite li da djelatnici škole dijele neke zajedničke vrijednosti koje im mogu pomoći u kriznim situacijama kao što je pandemije? Ima li razlikovanja koje mogu otežavati rad? (razlika u odnosu prema znanosti i cjepivu, načinu održavanja nastave i sl.)

2. (ravnatelji i nastavnici) Je li vaša škola zagovarala neki specifičan način rada za vrijeme pandemije? Što mislite o tome?



3. (svi) Koje su Vam vještine ili znanja pomagala u radu u kontekstu pandemije?
4. Mislite li da je Vama (ili Vašim kolegama) nedostajala neka vještina ili neko znanje za uspješniji rad tijekom pandemije?

### **5. Organizacija škole i šira zajednica**

1. (svi) Kakva je, prema Vašem mišljenju, bila uloga Ministarstva obrazovanja za organiziranje rada škole za vrijeme pandemije?
2. (svi) Koliko ste dobro bili upoznati s preporukama stožera i Ministarstva za organizaciju škole i nastavnog procesa? Kakav je bio Vaš stav prema odredbama ministarstva u vezi organizacije škole i nastave za vrijeme pandemije? Smatrate li da su odredbe i naputci bili korisni i u potpunosti provedivi? Jesu li Vam otežavali /olakšavali posao?
3. (svi) Što mislite, koju ulogu ima škola u kojoj radite za Vašu lokalnu zajednicu? Je li se nešto promijenilo za vrijeme pandemije?
4. (svi) Kakva je bila uloga lokalne zajednice za organiziranje rada škole za vrijeme pandemije (gradonačelnika, gradskog vijeća i sl.)?
5. (psihologinja) Jeste li za vrijeme pandemije imali kakvih iskustava s udrugama i organizacijama izvan škole koji bi Vama, djelatnicima/cama škole pružio nekakvu vrstu psihološke ili druge pomoći ukoliko je ona bila potrebna?
6. (nastavnik/ca strukovnih predmeta) Jeste li za vrijeme pandemije imali poteškoća u pronalaženju prakse za svoje učenike/ce? Tko Vam je pritom pomogao razriješiti probleme (ako su postojali)? Jeste li bili zadovoljni s dobivenom pomoći?
7. (svi) Tko je iz šire zajednice, prema Vašem mišljenju, najviše pomogao funkcioniranju škole za vrijeme pandemije?

### **6. Završna pitanja**

1. (svi) Nakon svih ovih čimbenika o kojima smo razgovarali, od opreme, preko vodstva, do komunikacije i klime, što biste rekli što je od toga bilo posebno značajno za uspješan rad škole za vrijeme pandemije?
2. (svi) Što mislite, je li se Vaša škola uspješno ili manje uspješno nosila s izazovima koje je uzrokovala pandemija?
3. (svi) Postoji li još nešto na ovu temu, a da Vas ja nisam pitala? Ako da, slobodno kažite o čemu se radi.

## **Prilog 2. Obavijest o istraživanju**

Poštovani/a,

Pozvani ste sudjelovati u istraživanju za potrebe kolegija Diplomski rad, na Odjelu za sociologiju Sveučilištu u Zadru. Tijekom akademske godine 2021./2022. istraživanje provodi studentica Lorena Pahljina u sklopu nastavnog kurikuluma 4. semestra diplomskog studija sociologije, pod vodstvom izv. prof. dr. sc. Karin Doolan.

Intervju će biti sniman i transkribiran. Ako želite, moći ćete ga dobiti na uvid kako biste mogli utvrditi vjerodostojnost navedenih odgovora. Također, možete dobiti audio zapis našeg razgovora.

Vaš identitet i povjerljivost Vaših odgovora bit će u potpunosti zaštićeni. Vaš identitet će znati samo osoba s kojom ste razgovarali. U bilo kojim pisanim materijalima koji će se temeljiti na razgovoru s Vama, bit ćete predstavljeni pseudonimom. Ako želite, na uvid ćete dobiti izvještaj istraživanja, kao završni pisani rad u kolegiju.

Za bilo kakve daljnje informacije, možete me bez oklijevanja kontaktirati na broj mobitela: **x** ili putem elektronske pošte **lorena.pahljina@gmail.com**

### Prilog 3. Suglasnost za sudjelovanje u istraživanju

Suglasnost za sudjelovanje u istraživanju  
u sklopu kolegija Diplomski rad, ak. god. 2021./2022.

Ime sugovornika/ce: \_\_\_\_\_

Istraživač/ica: \_\_\_\_\_

1. Pristajem sudjelovati u istraživanju. Obaviješten/a sam o pojedinostima istraživanja i o njima posjedujem odgovarajuće pisane i usmene informacije.
2. Ovlašćujem istraživača/icu da koristi podatke dobivene putem intervjua.
3. Potvrđujem da:
  - a) Da je moje sudjelovanje dobrovoljno i da razumijem da se mogu povući u bilo koje vrijeme bez navođenja razloga i bez ikakvih posljedica.
  - b) Podaci intervjua bit će korišteni isključivo u svrhu istraživanja.
  - c) Povjerljivost podataka zajamčena mi je prema etičkim pravilima znanstvenog rada.
  - d) Obaviješten/a sam da će intervju biti sniman i transkribiran.
  - e) Razumijem da nijedan dio razgovora koji će biti korišten za publikacije neće sadržavati podatke koji bi mogli ukazivati na moj identitet.
  - f) Razumijem da će podaci iz razgovora (transkripti i audio snimke) biti sigurno pohranjeni na primjeren način.

Potpis \_\_\_\_\_ Potpis: \_\_\_\_\_

(Sugovornik/ca)

(Istraživač/ica)

Mjesto i datum: \_\_\_\_\_

#### Prilog 4. Kodna matrica

Deskriptivni kodovi	Tematski kodovi	Analitički kodovi
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osjećaji straha, neizvjesnosti strepnje i nezadovoljstva</li> <li>- Manje slobodnog vremena</li> <li>- Posao iziskuje više pripreme i odgovornosti</li> <li>- Zahtjevnost tzv. hibridne nastave</li> <li>- Izostanak psihološke podrške za djelatnike/ce</li> <li>- Burnout kod nastavnika/ca zbog želje za posvećivanjem jednake pažnje radovima svakog učenika</li> <li>- Postojanje adekvatnog radnog mjesta u vlastitome domu</li> <li>- Olakšanje u vidu spremanja za posao i putovanja</li> <li>- Prednosti „rada u pidžami“</li> <li>- STEM nastavnicima online nastava kao „prirodno okruženje“</li> <li>- Više vremena s obitelji</li> </ul>	<p>Iskustvo online nastave – negativni i pozitivni aspekti</p>	<p>Osobno iskustvo rada u pandemiji</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nitko ne želi otići sa prve sjednice uživo</li> <li>- Prisutnost otuđenja među djelatnicima</li> <li>- Potreba za kontaktom s kolegama za vrijeme lockdowna</li> <li>- Važnost potpore od strane kolega („svi smo mi u istoj kaši“)</li> <li>- Stvaranje „klika“ nastavnika unutar svojih područja</li> <li>- Službena vs. interna komunikacija</li> </ul>	<p>Potreba za kontaktom i podrškom kolega/ica</p>	<p>Komunikacija i odnosi među djelatnicima</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promjena strukture i uloga</li> <li>- Veća zaduženja dežurnih nastavnika</li> <li>- Timsko donošenje epidemioloških i nastavnih mjera (nastava u realnom vremenu prije odluke Ministarstva)</li> <li>- Zajedničko rješavanje svakodnevnih problema</li> <li>- Razmjena ideja u pogledu organizacije škole i nastave</li> <li>- Važnost poštovanja mišljenja svih djelatnika</li> <li>- Svi djelatnici/ce su odgovorni za provedbu mjera</li> <li>- Problemi profesora antivaksera</li> <li>- Različiti pristupi nastavi i kriteriji ocjenjivanja</li> <li>- Primjetno poboljšana suradnja nastavnika/ca nakon pandemije</li> </ul>	<p>Zajedničko donošenje odluka u pogledu organizacije škole i nastave</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ulazak škole u eksperimentalni program prije pandemije</li> <li>- Višak tehnologije za rad („sad imam 2 laptopa“)</li> <li>- Visoka kvaliteta opreme</li> <li>- Podjela tehnologije čak i potrebitim učenicima</li> <li>- Učenje tehnoloških vještina i prije pandemije</li> <li>- Velika uloga nastavnice matematike za pomoć drugim nastavnicima</li> </ul>	<p><i>Škola za život</i> kao priprema za pandemijsku nastavu</p>	<p>Tehnologija, infrastruktura i oprema</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opuštenija atmosfera s promjenom ravnateljice</li> <li>- Profesorica matematike je</li> </ul>	<p>Pandemijsko vodstvo</p>	<p>Fleksibilno i transformativno vodstvo</p>

<p>„vođa“ za učenje digitalnih vještina</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ravnatelj se konzultira s ostatkom kolektiva prilikom donošenja odluka</li> <li>- Mogućnost obraćanja nadređenima za rješavanje problema</li> <li>- Ravnatelj mora biti motivator i medijator</li> <li>- Karakterne osobine ravnatelja/ice kao preduvjet uspješnog nošenja s krizom</li> <li>- Krizne situacije kao pozitivni impuls</li> <li>- „Ja sam pandemijski ravnatelj“</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stalno čekanje odluka Ministarstva</li> <li>- Nedovoljna podrška ravnateljima i nastavnicima („70% od 100%“)</li> <li>-Neslaganje s mjerama (4 jedinice)</li> <li>- Infrastrukturna podrška Carneta</li> <li>- Financijska podrška lokalne općine</li> <li>-Izlazak u susret ugostiteljskih obrta</li> <li>- Ključna uloga lokalne epidemiološke službe za rad škole</li> </ul>	<p>Vanjske mreže potpore – od Ministarstva do lokalnih institucija</p>	<p>Uloga šire zajednice</p>