

Stručni rad

# **RAVNATELJ KAO PEDAGOŠKI LIDER: IZMEĐU ADMINISTRACIJE I VIZIJE ŠKOLE BUDUĆNOSTI**

**Antonija Bukša**

**ŠKOLA ZA TRGOVINU I MODNI DIZAJN RIJEKA**

## Sažetak

Uloga ravnatelja u suvremenom obrazovnom sustavu daleko nadilazi administrativno vođenje ustanove. Od ravnatelja se danas očekuje da bude pedagoški lider – osoba koja usmjerava razvoj škole, potiče profesionalni rast nastavnika i stvara poticajnu školsku kulturu usmjerenu na učenje. Ipak, u praksi je ravnatelj često opterećen brojnim administrativnim, zakonskim i organizacijskim obvezama koje ograničavaju prostor za strateško i pedagoško djelovanje. Ovaj rad istražuje napetost između administrativne i pedagoške dimenzije ravnateljske uloge te naglašava važnost ravnoteže između učinkovitog upravljanja i pedagoškog vodstva. Analiziraju se ključne kompetencije pedagoškog lidera – vizionarstvo, komunikacija, mentorstvo i poticanje suradničkog učenja – kao i prepreke njihovu ostvarivanju u hrvatskom školskom kontekstu. U radu se ističe kako ravnatelj, unatoč administrativnim ograničenjima, može biti pokretač promjena i nositelj vizije škole budućnosti ako sustavno razvija kulturu povjerenja, dijeljenog vodstva i profesionalnog usavršavanja. Zaključno, naglašava se potreba za redefiniranjem uloge ravnatelja kroz sustavnu podršku, smanjenje administrativnog opterećenja i razvoj stručnih kompetencija koje omogućuju da škola postane zajednica učenja, a ravnatelj njezin istinski pedagoški lider.

**Ključne riječi:** vođenje u obrazovanju, školska kultura, profesionalni razvoj nastavnika, komunikacija, zajednica učenja

## 1.UVOD

Uloga ravnatelja u srednjoškolskoj ustanovi u posljednjem se desetljeću značajno promijenila. Nekada shvaćen prvenstveno kao upravitelj i čuvar propisa, današnji ravnatelj sve više postaje lider učenja i razvoja škole. Reformom obrazovanja, uvođenjem kurikularnog pristupa i jačanjem profesionalne autonomije nastavnika, očekivanja od ravnatelja proširila su se i obuhvaćaju ne samo administrativno, već i pedagoško, razvojno i vizionarsko vodstvo. Ipak, u hrvatskoj praksi ta se dva aspekta – administrativni i pedagoški – često nalaze u napetom odnosu.

Ravnatelj je zakonski odgovoran za niz obveza koje uključuju financijsko poslovanje, vođenje kadrovske dokumentacije, provedbu zakonskih propisa, komunikaciju s osnivačem, državnim institucijama i roditeljima. Ta složena administrativna dimenzija zahtijeva puno vremena i energije, zbog čega ravnatelju nerijetko ostaje premalo prostora za praćenje nastavnog procesa, poticanje stručnog razvoja nastavnika i oblikovanje školske kulture učenja. Upravo tu nastaje ključno pitanje suvremenog školskog vodstva: kako ravnatelj može biti pedagoški lider, a da pritom uspješno izvršava administrativne i zakonske obveze?

Pedagoško vođenje pretpostavlja aktivno uključivanje ravnatelja u razvoj nastavnih praksi, poticanje suradnje među nastavnicima, stvaranje poticajne atmosfere za inovacije i brigu o učenju svih članova školske zajednice. Takav pristup zahtijeva drugačiji pogled na školu – ne samo kao organizaciju koja provodi obrazovne programe, nego kao zajednicu učenja u kojoj su svi članovi uključeni u proces stalnog rasta. U tom smislu, ravnatelj više nije samo upravitelj, već pokretač promjena i inspirator koji svojim primjerom i podrškom usmjerava školu prema viziji budućnosti.

U ovom se radu nastoji analizirati ravnoteža između administrativne i pedagoške uloge ravnatelja, prepoznati izazovi koji proizlaze iz svakodnevne prakse te ukazati na načine kako ravnatelj može učinkovito razvijati svoje pedagoško vodstvo unatoč institucionalnim ograničenjima. Cilj je istaknuti da se kvaliteta škole ne temelji samo na pravilnoj organizaciji rada, već ponajprije na kulturi odnosa, učenju i zajedničkoj viziji koju oblikuje i održava pedagoški lider – ravnatelj.

## 2.TEORIJSKI OKVIR: ŠTO ZNAČI PEDAGOŠKO VOĐENJE

Pojam pedagoškog vođenja sve se češće ističe kao temelj suvremenog shvaćanja uloge ravnatelja. Dok tradicionalni pristupi upravljanju školom naglasak stavljaju na administrativne i organizacijske aspekte, pedagoško vođenje polazi od pretpostavke da je glavni zadatak ravnatelja unaprjeđivanje procesa učenja i poučavanja. Ravnatelj nije samo organizator rada i čuvar propisa, već osoba koja usmjerava nastavnike, učenike i stručne suradnike prema ostvarivanju zajedničke vizije kvalitetnog obrazovanja.

Fullan (2014) naglašava da pedagoški lider nije “nadzornik nastave”, nego pokretač profesionalnog rasta – on potiče nastavnike na preuzimanje odgovornosti za vlastiti razvoj, stvara uvjete za zajedničko učenje i otvoren dijalog o kvaliteti poučavanja.[1] Takav ravnatelj potiče kulturu u kojoj pogreška nije neuspjeh, već prilika za učenje. Pedagoško vođenje stoga uključuje i emocionalnu dimenziju – sposobnost ravnatelja da sluša, razumije i podržava svoje zaposlenike.

U hrvatskom kontekstu, pojam pedagoškog vođenja često se veže uz odgovornost ravnatelja za kvalitetu odgojno-obrazovnog rada i provedbu pedagoških mjera, ali se u praksi još uvijek nedovoljno prepoznaje kao razvojna dimenzija liderstva.

Bitna sastavnica pedagoškog vođenja je i dijeljeno liderstvo, koje podrazumijeva da ravnatelj dijeli odgovornost za vođenje škole s nastavnicima i stručnim suradnicima. Takav pristup gradi osjećaj zajedništva, potiče inicijativu i omogućuje da škola postane organizacija koja uči (Senge, 2002). U tom smislu, ravnatelj je više koordinator i podržavatelj, a manje hijerarhijski nadređeni [2].

Pedagoško vođenje, dakle, obuhvaća kombinaciju stručnih, komunikacijskih i emocionalnih kompetencija. Ono se ne očituje samo u formalnim odlukama, već i u svakodnevnim razgovorima, podršci nastavnicima, načinu rješavanja problema i spremnosti da se u školi potiče kultura povjerenja, dijeljenja i profesionalnog učenja. Ravnatelj kao pedagoški lider ne upravlja školom “odozgo”, nego iznutra – kroz odnose, dijalog i zajedničko promišljanje o učenju.

### 3.ADMINISTRATIVNA STVARNOST RAVNATELJA

Iako se suvremeno obrazovanje temelji na ideji škole kao zajednice učenja, svakodnevna stvarnost ravnateljskog posla često pokazuje drugačije lice. Ravnatelj u hrvatskom obrazovnom sustavu suočen je s nizom administrativnih, zakonskih i organizacijskih obveza koje mu oduzimaju velik dio radnog vremena i ograničavaju mogućnost djelovanja u pedagoškoj sferi. Brojna izvješća, planovi, natječaji, pravilnici, dopisi i komunikacija s različitim razinama sustava – od Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih do osnivača i agencija – stvaraju administrativni okvir koji ravnatelja nerijetko pretvara u upravitelja dokumentacije, a ne lidera učenja.

Zakonski propisi, poput Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi te Zakona o radu, jasno definiraju ravnatelja kao “odgovornu osobu” za zakonitost rada ustanove. Ta odgovornost uključuje širok spektar područja – od financijskog poslovanja i javne nabave, preko vođenja kadrovske evidencije, do provedbe sigurnosnih i sanitarnih propisa. Uz to, ravnatelj je zadužen za redovitu komunikaciju s osnivačem, lokalnom zajednicom i roditeljima, kao i za koordinaciju stručnih tijela škole. U takvom administrativnom okruženju, pedagoško vođenje često postaje sekundarna aktivnost, ostvariva tek ako “ostane vremena”.

Administrativna složenost sustava stvara i osjećaj stalnog nadzora i formalizma, gdje se uspješnost škole često mjeri količinom i urednošću dokumentacije, a ne stvarnim kvalitetama nastave i učenika. Takvo okruženje može negativno utjecati na motivaciju ravnatelja i otežati razvoj vizionarskog pristupa vođenju škole. Umjesto da potiče inovacije i suradnju, ravnatelj je često prisiljen usredotočiti se na ispunjavanje rokova i formalnih zahtjeva, što može dovesti do svojevrsnog “profesionalnog zasićenja” ili osjećaja izoliranosti.

Ipak, i u takvim okolnostima postoje ravnatelji koji uspijevaju naći ravnotežu između administracije i pedagoškog liderstva. Ključno je prepoznati koje se zadaće mogu delegirati, kako se mogu koristiti digitalni alati za učinkovito upravljanje dokumentacijom, te kako se može razviti kultura povjerenja unutar škole koja omogućuje dijeljenje odgovornosti. Upravo ta sposobnost balansiranja i prioritnog

usmjeravanja prema obrazovnim ciljevima razlikuje upravitelja od istinskog pedagoškog lidera.

#### **4.RAVNATELJ KAO PEDAGOŠKI LIDER U PRAKSI**

Uloga ravnatelja kao pedagoškog lidera najjasnije se prepoznaje u svakodnevnom životu škole – u načinu na koji podržava nastavnike, razvija kulturu učenja i stvara uvjete u kojima su učenici, učitelji i stručni suradnici aktivni sudionici obrazovnog procesa. Pedagoško vođenje u praksi nije skup formalnih zadataka, nego stil djelovanja koji prožima sve aspekte rada škole.

Jedna od temeljnih dimenzija pedagoškog liderstva je poticaj i podrška profesionalnom razvoju nastavnika. Ravnatelj koji ima jasnu viziju škole budućnosti prepoznaje važnost stalnog usavršavanja i refleksije o nastavnoj praksi. To ne znači samo omogućiti nastavnicima odlazak na stručne skupove, nego i stvarati kulturu zajedničkog učenja unutar same škole. Kroz interne edukacije, razmjenu primjera dobre prakse, mentorstvo i poticanje istraživačkog pristupa poučavanju, ravnatelj gradi zajednicu u kojoj se učenje ne odnosi samo na učenike, nego i na nastavnike.

Drugo ključno obilježje pedagoškog vođenja u praksi jest kultura dijaloga i komunikacije. Uspješan ravnatelj redovito komunicira s nastavnicima, sluša njihove prijedloge i uključuje ih u donošenje odluka. Takav pristup jača osjećaj zajedništva i odgovornosti, a istodobno smanjuje otpor prema promjenama. U kontekstu srednjoškolskih ustanova, gdje je kolektiv često raznolik po strukama i iskustvu, otvorena komunikacija i transparentnost presudni su za stvaranje kohezije i povjerenja.

Pedagoški lider također prepoznaje važnost praćenja kvalitete nastave ne kroz kontrolu, već kroz podršku i partnerski odnos. Umjesto formalnih nadzora, sve češće se koristi model kolektivne refleksije, u kojem ravnatelj i nastavnici zajedno analiziraju što funkcionira, a što bi se moglo unaprijediti. Takav pristup stvara kulturu učenja iz iskustva i povećava profesionalnu autonomiju nastavnika.

U suvremenim školama važan je i razvoj vizije – jasne slike onoga što škola želi postati u budućnosti. Ravnatelj tu viziju ne nameće, nego je gradi zajedno s nastavnicima, učenicima i roditeljima. Vizija škole budućnosti ne odnosi se samo na tehnološki napredak, već i na vrijednosti: inkluziju, suradnju, odgovornost, kreativnost i empatiju. Kada svi članovi zajednice prepoznaju i prihvate zajedničku svrhu, tada ravnatelj postaje lider promjene, a škola mjesto zajedničkog rasta.

U konačnici, pedagoško vođenje u praksi nije skup tehnika, nego način bivanja. Ono se očituje u svakodnevnim postupcima – u načinu kako ravnatelj razgovara s nastavnikom, kako reagira na problem učenika, kako se odnosi prema pogreškama i uspjesima. Uspješan pedagoški lider gradi školu na temeljima povjerenja, dijaloga i stalnog učenja, svjestan da upravo ti temelji omogućuju stvaranje škole budućnosti.

## 5. IZMEĐU ADMINISTRACIJE I VIZIJE – PRONALAŽENJE RAVNOTEŽE

Jedan od najvećih izazova suvremenog ravnatelja jest održavanje ravnoteže između administrativnih obveza i pedagoškog vodstva. U svakodnevnom radu škole često prevladavaju formalni i operativni zadaci – izrada izvješća, planova, pravilnika, natječaja, komunikacija s institucijama – koji lako mogu zasjeniti strateški i razvojni aspekt vodstva. Međutim, upravo sposobnost ravnatelja da pronađe tu ravnotežu određuje uspješnost škole u cjelini.

Prvi korak prema ravnoteži jest svjesno postavljanje prioriteta. Ravnatelj koji djeluje kao pedagoški lider ne pokušava obaviti sve, već jasno razlikuje što je ključno za razvoj škole, a što je nužno zbog administrativnih zahtjeva. Uspješni ravnatelji često koriste principe strateškog planiranja – definiraju ciljeve, postavljaju mjerljive pokazatelje i redovito evaluiraju napredak. Na taj način administracija postaje alat, a ne prepreka: dokumentacija se koristi za praćenje i poticanje razvoja, a ne samo za formalno ispunjavanje obveza.

Drugo, važno je delegiranje i timski pristup. Ravnatelj ne može sam biti odgovoran za sve segmente školskog života. Stvaranjem snažnog stručnog tima – zamjenika, voditelja odjela, stručnih suradnika, koordinatora projekata – moguće je raspodijeliti poslove i osloboditi prostor za pedagoško djelovanje. Povjerenje i jasno definirane odgovornosti ključ su uspješne suradnje. Kada članovi kolektiva osjećaju da su njihovi doprinosi cijenjeni, raste i njihova motivacija za aktivno sudjelovanje u razvoju škole.

Treće, ravnatelj može iskoristiti digitalne alate za učinkovitije upravljanje administracijom. Sustavi za elektroničko vođenje dokumentacije, digitalne komunikacijske platforme i alati za praćenje projekata mogu značajno smanjiti administrativno opterećenje. Time se stvara više vremena za ono što je uistinu važno – rad s ljudima i razvoj obrazovnih procesa.

Posebnu ulogu ima i samorefleksija ravnatelja. Pedagoško vođenje zahtijeva stalno promišljanje vlastitog djelovanja: što radim dobro, gdje mogu napredovati, kako moji postupci utječu na druge. Refleksivni ravnatelj uči iz iskustva i spreman je prilagođavati svoje metode vodstva promjenama u školi i društvu. U tome veliku ulogu mogu imati i mreže podrške – udruge ravnatelja, stručni skupovi i neformalna suradnja među ravnateljima, koji omogućuju razmjenu iskustava i zajedničko učenje.

Napokon, ravnoteža između administracije i vizije nije statično stanje, već dinamičan proces. Ona se iznova uspostavlja kroz svaki dan, kroz svaku odluku i komunikaciju. Ravnatelj kao pedagoški lider ne može potpuno izbjeći administraciju, ali može promijeniti način na koji je doživljava – kao nužan okvir unutar kojeg gradi kulturu učenja, zajedništva i odgovornosti. Kad administracija postane podrška, a ne prepreka, tada vizija škole budućnosti prestaje biti ideal – i postaje stvarnost.

## 6.VIZIJA ŠKOLE BUDUĆNOSTI

Škola budućnosti više nije samo prostor prenošenja znanja, nego zajednica učenja, suradnje i stvaranja. U takvoj školi učenici razvijaju kritičko mišljenje, kreativnost, odgovornost i empatiju, a nastavnici postaju mentori i suučesnici u učenju. Ravnatelj, kao pedagoški lider, ima ključnu ulogu u oblikovanju te vizije i stvaranju uvjeta da ona zaživi u praksi.

Vizija škole budućnosti počiva na vrijednostima: jednakosti, uključivosti, poštovanju različitosti, otvorenosti prema inovacijama i kulturi dijaloga. Ravnatelj je taj koji te vrijednosti promiče svojim primjerom – načinom na koji vodi sastanke, rješava sukobe, podržava ideje nastavnika i uključuje učenike u donošenje odluka. Njegovo ponašanje ima snažan pedagoški učinak: ono pokazuje da su suradnja, povjerenje i odgovornost jednako važni kao i znanje.

Suvremeni kontekst dodatno naglašava potrebu za digitalnom i društvenom transformacijom škola. Tehnologija mijenja način na koji učimo, komuniciramo i radimo, a ravnatelj ima ulogu posrednika između tradicionalnih vrijednosti i novih mogućnosti. Pedagoški lider ne promiče digitalizaciju zbog same tehnologije, nego zato što prepoznaje njezin potencijal za personalizirano učenje, kreativno izražavanje i uključivanje učenika s različitim potrebama. U tom procesu ravnatelj mora biti dovoljno hrabar da preispituje ustaljene prakse i potiče kolektiv na istraživanje novih pristupa.

Jednako važna komponenta vizije škole budućnosti jest povezanost s lokalnom zajednicom. Škola nije izolirani sustav, već dio društvenog i gospodarskog okruženja. Ravnatelj koji djeluje kao pedagoški lider razvija partnerstva s lokalnim poduzećima, udrugama, kulturnim i znanstvenim institucijama, stvarajući time mrežu podrške učenicima i nastavnicima. Takva otvorenost doprinosi stvaranju škole koja uči iz stvarnog života i priprema učenike za aktivno građanstvo.

Vizija buduće škole nije gotov plan, već proces zajedničkog oblikovanja. Ravnatelj tu viziju ne nameće, nego je gradi u suradnji s nastavnicima, učenicima, roditeljima i širom zajednicom. U tom procesu ključnu ulogu ima dijalog – razgovori o vrijednostima, ciljevima, prioritetima i identitetu škole. Kada svi članovi zajednice prepoznaju da su dio iste priče, škola postaje prostor zajedničkog smisla i rasta.

Ravnatelj kao pedagoški lider, dakle, ne upravlja samo sadašnjošću škole – on gradi most prema budućnosti. Njegova vizija nije usmjerena samo na promjene u programima ili tehnologiji, već na promjenu u ljudima: u načinu kako uče, surađuju i vjeruju u vlastite mogućnosti. U tom smislu, škola budućnosti nije vizija nekog dalekog sutra, nego proces koji počinje danas – svakim razgovorom, svakom podrškom, svakom odlučnom, ali empatičnom odlukom ravnatelja.

## 7.ZAKLJUČAK

Ravnatelj u suvremenoj srednjoškolskoj ustanovi nalazi se na razmeđu između administrativnih zahtjeva sustava i pedagoške vizije škole budućnosti. Upravo sposobnost balansiranja tih uloga određuje koliko će škola biti uspješna u svojoj temeljnoj misiji – omogućiti kvalitetno učenje i cjelovit razvoj učenika. Iako je administrativna dimenzija nužna za zakonito i učinkovito funkcioniranje škole, ona ne smije zasjeniti pedagoško vodstvo, koje je srž obrazovne promjene.

Ravnatelj kao pedagoški lider djeluje prije svega kroz odnose, komunikaciju i povjerenje. On potiče nastavnički kolektiv na refleksiju, zajedničko učenje i preuzimanje odgovornosti za kvalitetu nastave. Takvo vođenje ne temelji se na autoritetu položaja, nego na autoritetu znanja, integriteta i vizije. U središtu djelovanja pedagoškog lidera nalazi se učenik – njegovo iskustvo, napredak i dobrobit.

Da bi ravnatelj mogao uspješno ostvariti ovu ulogu, potrebno je osigurati sustavnu podršku i razvoj kompetencija: smanjenje administrativnog opterećenja, jačanje stručnih timova, dostupnost edukacija o vodstvu i umrežavanje ravnatelja na nacionalnoj razini. Samo tako ravnatelj može postati istinski lider promjene koji vodi školu prema kulturi učenja, suradnje i odgovornosti.

Škola budućnosti ne počinje s reformom propisa, nego s promjenom u pristupu vođenju. Kada ravnatelj prestane biti isključivo upravitelj i postane pedagoški lider – vizionar koji okuplja ljude oko zajedničkog cilja – tada se mijenja i škola. A kad se mijenja škola, mijenja se i društvo.

## 8.LITERATURA

- [1.]Fullan M. *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. San Francisco: Jossey-Bass; 2014.
- [2.]Senge P.M., Kleiner A., Roberts C., Ross R.B., Smith B.,J., *Peta disciplina u praksi, Mozaik knjiga, Zagreb, 2002.*