

Stručni rad

Upravljanje međuljudskim odnosima u školi – ravnatelj između nastavnika, učenika i roditelja

Antonija Bukša

ŠKOLA ZA TRGOVINU I MODNI DIZAJN RIJEKA

Sažetak

Međuljudski odnosi u školi temelj su kvalitetnog odgojno-obrazovnog procesa, a ravnatelj u njima ima ključnu ulogu posrednika, koordinatora i lidera. Kao osoba koja se nalazi između triju glavnih skupina dionika – nastavnika, učenika i roditelja – ravnatelj se svakodnevno suočava s različitim očekivanjima, komunikacijskim stilovima i potencijalnim izvorima nesporazuma. Upravljanje odnosima u školi zahtijeva razvijene komunikacijske vještine, emocionalnu inteligenciju i sposobnost stvaranja okruženja temeljenog na povjerenju i suradnji. Ovaj rad analizira ulogu ravnatelja u oblikovanju zdravih i profesionalnih odnosa te ističe važnost otvorene komunikacije, pravednosti i partnerskog pristupa u odnosu s nastavnicima, učenicima i roditeljima. Posebna se pozornost posvećuje izazovima koji nastaju u situacijama sukoba, neusklađenih očekivanja, digitalne komunikacije te kriznih događaja unutar škole. Kroz teorijske spoznaje i primjere iz prakse prikazuju se učinkovite strategije kojima ravnatelj može unaprijediti školske odnose i doprinijeti stvaranju pozitivne školske klime. Rad naglašava da su stabilni i kvalitetni međuljudski odnosi preduvjet uspješnog rada škole te važan pokazatelj profesionalnog vodstva ravnatelja.

Ključne riječi:

međuljudski odnosi, partnerstvo, povjerenje, komunikacijske vještine, školsko ozračje

1. UVOD

Škola je prije svega zajednica ljudi, a kvaliteta njezina rada ovisi o kvaliteti odnosa među onima koji je čine. Nastavnici, učenici i roditelji svakodnevno ulaze u brojne formalne i neformalne interakcije koje oblikuju školsku klimu, osjećaj pripadnosti i motivaciju za rad i učenje. U središtu tih odnosa nalazi se ravnatelj, koji svojim vođenjem, komunikacijskim stilom i osobnim pristupom značajno utječe na to kako će se škola razvijati i funkcionirati. Upravljanje međuljudskim odnosima danas se smatra jednom od ključnih kompetencija ravnatelja, usporedivom s njegovim administrativnim i pedagoškim zadaćama.

Ravnatelj se nalazi na raskrižju različitih očekivanja. Nastavnici od njega očekuju podršku, pravednost i jasno vođenje; učenici traže sigurnost, razumijevanje i dosljednost; roditelji žele suradnju, informacijsku transparentnost i odgovorne odluke. U takvom okruženju, ravnatelj ne djeluje samo kao upravitelj ustanove, nego kao komunikator, medijator i graditelj zajedništva. Upravo sposobnost uspostavljanja i održavanja pozitivnih odnosa razlikuje ravnatelje koji održavaju tehničko funkcioniranje škole od onih koji stvaraju poticajno, uključivo i motivirajuće školsko okruženje.

Međuljudski odnosi u školama često su složeni zbog različitih osobnosti, međugeneracijskih razlika, stresnih situacija, visokih očekivanja, ali i ponekad suprotstavljenih interesa. Zbog toga se ravnatelj često susreće sa situacijama koje zahtijevaju vještine aktivnog slušanja, emocionalne regulacije, nenasilne komunikacije, rješavanja sukoba i vođenja razgovora koji mogu biti osjetljivi ili zahtjevni. Istodobno, ravnatelj mora održavati profesionalnu distancu i objektivnost kako bi očuvao povjerenje svih skupina u školi.

U ovom se radu analizira uloga ravnatelja u upravljanju odnosima s nastavnicima, učenicima i roditeljima te se naglašava važnost komunikacijskih i emocionalnih kompetencija za učinkovito vodstvo škole. Rad prikazuje teorijske temelje upravljanja međuljudskim odnosima, ali i praktične strategije koje ravnatelj može primijeniti kako bi unaprijedio odnose i doprinio stvaranju pozitivne školske klime. Posebna se pozornost posvećuje izazovima suvremenog vremena, uključujući digitalnu komunikaciju i povećane zahtjeve roditelja i učenika, koji dodatno naglašavaju potrebu za osjetljivim, stručno utemeljenim i odgovornim vođenjem odnosa u školi.

2. MEĐULJUDSKI ODNOSI I KOMUNIKACIJA U ŠKOLI

Međuljudski odnosi u školi predstavljaju složen i dinamičan sustav interakcija koji uključuje emocionalne, socijalne, komunikacijske i profesionalne aspekte života školske zajednice. Škola nije samo institucija koja provodi obrazovne programe, nego i socijalna zajednica u kojoj se svakodnevno isprepliću različiti interesi, potrebe i očekivanja učenika, nastavnika, roditelja i rukovodstva. U tom kontekstu, kvaliteta međuljudskih odnosa oblikuje atmosferu u školi, a time izravno utječe na motivaciju, suradnju i opće zadovoljstvo svih dionika.

Temelj uspješnih odnosa u školi jest komunikacija, koju suvremeni autori definiraju kao razmjenu informacija, emocija i značenja među članovima zajednice. U školskom kontekstu komunikacija uvijek ima pedagošku dimenziju: ona ne prenosi samo sadržaj, već oblikuje odnose, gradi ili narušava povjerenje te utječe na ugled i autoritet

ravnatelja. Otvorena, jasna i empatična komunikacija smatra se ključem kvalitetnog vođenja, dok izostanak transparentnosti ili dosljednosti često uzrokuje nesporazume i napetosti.

Jedan od najvažnijih koncepata povezanih s upravljanjem međuljudskim odnosima jest emocionalna inteligencija. Prema Golemanu, emocionalna inteligencija uključuje sposobnost prepoznavanja i reguliranja vlastitih emocija, razumijevanje emocionalnih stanja drugih te stvaranje kvalitetnih odnosa temeljenih na empatiji i suradnji. Za ravnatelja, emocionalna inteligencija predstavlja alat koji olakšava uspješno vođenje – osobito u situacijama konflikta, pritužbi, emocionalno nabijenih sastanaka ili nesporazuma između dionika. Ravnatelj koji posjeduje razvijene emocionalne kompetencije lakše stvara ozračje povjerenja, smirenosti i profesionalnosti.

Osim emocionalne inteligencije, značajan teorijski doprinos razumijevanju međuljudskih odnosa pružaju modeli partnerskog i transformacijskog vodstva. Partnerski pristup naglašava važnost suradnje, zajedničkog donošenja odluka i ravnoteže moći između ravnatelja, nastavnika i roditelja. Transformacijsko vodstvo pak polazi od ideje da vođa svojim primjerom, vizijom i motivacijom potiče članove organizacije na osobni i profesionalni rast. Oba modela osvještavaju činjenicu da je kvalitetno vođenje moguće jedino uz kvalitetne odnose, komunikaciju i zajedničko razumijevanje ciljeva škole.

Teorijski okvir međuljudskih odnosa u školi obuhvaća i upravljanje sukobima, koje se smatra neizbježnim dijelom života svake organizacije. Sukob nije nužno negativan; on može biti i izvor promjena, inovacija i napretka, ovisno o tome kako se njime upravlja. Važni elementi konstruktivnog upravljanja sukobima uključuju aktivno slušanje, nenasilnu komunikaciju, posredovanje i traženje rješenja prihvatljivih za sve strane. Ravnatelj kao medijator često preuzima ulogu neutralne osobe koja vodi razgovor prema razumijevanju, a ne prema eskalaciji.

U konačnici, teorijski okvir upravljanja međuljudskim odnosima u školi pokazuje da je ravnateljeva uloga mnogo šira od administrativne. Od njega se očekuje da bude graditelj odnosa, promicatelj kulture dijaloga, nositelj emocionalne stabilnosti i poticatelj suradnje. Teorijske postavke emocionalne inteligencije, komunikacije, transformacijskog vodstva i upravljanja sukobima pružaju temelje za razumijevanje konkretnih situacija s kojima se ravnatelj svakodnevno suočava, a u sljedećim poglavljima te će se teorije povezati s praksom.

3.RAVNATELJ I ODNOSI S NASTAVNICIMA

Odnosi između ravnatelja i nastavnika predstavljaju temeljnu os školskog funkcioniranja. Nastavnici su nositelji odgojno-obrazovnog procesa, a ravnatelj je onaj koji svojim vođenjem, komunikacijom i stavovima oblikuje uvjete u kojima oni rade. Kvaliteta tih odnosa izravno utječe na motivaciju nastavnika, zadovoljstvo poslom, spremnost na suradnju i otvorenost prema profesionalnom razvoju. Štoviše, brojna istraživanja pokazuju da je upravo odnos ravnatelja s nastavnicima jedan od najvažnijih faktora koji određuje ukupnu školsku klimu.

Povjerenje je ključni element profesionalnog odnosa u školi. Nastavnici očekuju da će ravnatelj biti dosljedan, pravedan, transparentan i dostupan. Kada znaju da je ravnatelj

osoba koja sluša, razumije i podržava njihove potrebe, nastavnici postaju spremniji sudjelovati u zajedničkom planiranju, preuzimati inicijative i otvoreno razgovarati o izazovima u nastavi. Povjerenje se najčešće gradi u svakodnevnim, malim situacijama — načinom na koji ravnatelj daje povratnu informaciju, reagira na pogrešku ili pohvaljuje trud i uspjehe.

Otvorena i dvosmjerna komunikacija osnovni je uvjet kvalitetnih odnosa. Ravnatelj treba jasno izražavati očekivanja, objašnjavati odluke, davati pravodobne informacije i poticati kulturu dijaloga. Jednako je važno da bude dobar slušatelj: nastavnici se osjećaju poštovano i uključeno kada njihova mišljenja i prijedlozi imaju stvarnu težinu. Redovite konzultacije, sastanci u manjim grupama i neformalni razgovori doprinose stvaranju radne atmosfere u kojoj se svaki nastavnik osjeća uvažanim.

Uloga ravnatelja nije samo organizirati nastavu, već i poticati profesionalni rast nastavnika. To uključuje stvaranje uvjeta za stručno usavršavanje, održavanje inovativnih pristupa poučavanju te poticanje refleksije o nastavnoj praksi. Nastavnici koji osjećaju podršku ravnatelja spremnije eksperimentiraju s novim metodama, preuzimaju mentorsku ulogu i uključuju se u projekte škole. Ravnatelj koji cijeni profesionalni razvoj doprinosi stvaranju “zajednice učenja”, što pozitivno utječe na kvalitetu poučavanja i postignuća učenika.

U radu nastavnog kolektiva neminovno se javljaju neslaganja, različiti stavovi i situacije koje mogu dovesti do konflikta. Ravnatelj je u tim trenucima ključna osoba koja smiruje tenzije, posreduje i usmjerava razgovor prema rješenju. Važno je da ne zauzima strane, već da ostane objektivan i pravedan. Sukob može biti prilika za rast ako se njime upravlja konstruktivno — kroz aktivno slušanje, jasno definiranje problema i traženje prihvatljivog rješenja. Ravnatelj pritom treba voditi računa o profesionalnom dostojanstvu svih uključenih.

Nastavnici se razlikuju po iskustvu, stručnim interesima, stilovima poučavanja, motivaciji i osobnosti. Ravnatelj koji prepoznaje i vrednuje tu raznolikost stvara okruženje u kojem se svaki član kolektiva osjeća cijenjenim. Dobar ravnatelj zna kada treba potaknuti inicijativu ambicioznijih nastavnika, kada pružiti dodatnu podršku onima kojima je potrebna, a kada stvoriti prilike za suradnju među nastavnicima različitih kompetencija.

4. RAVNATELJ I ODNOSI S UČENICIMA

Učenici su središte odgojno-obrazovnog procesa, a ravnateljev odnos prema njima snažno utječe na opću klimu škole, osjećaj sigurnosti te razinu motivacije i angažiranosti. Iako ravnatelj s učenicima često nema jednako izravan, svakodnevni kontakt kao nastavnici, njegova prisutnost, komunikacija i način djelovanja imaju izrazito snažan simbolički i praktični učinak. U očima učenika, ravnatelj predstavlja autoritet, ali i osobu koja određuje ton i vrijednosti škole.

Učenici najviše cijene ravnatelje koji su dosljedni, pravedni i jednako pristupaju svima. Autoritet koji se temelji na moći ili strahu dugoročno stvara otpor i nepovjerenje, dok autoritet koji proizlazi iz poštenja, jasnoće i stabilnosti potiče osjećaj sigurnosti. Kada ravnatelj donosi odluke koje su transparentne i obrazložene, učenici lakše prihvaćaju pravila i granice te razvijaju osjećaj odgovornosti prema školskoj zajednici.

Suvremena pedagogija naglašava važnost participacije učenika u životu škole. Učenici trebaju imati mogućnost izraziti svoje mišljenje, sudjelovati u kreiranju školskih aktivnosti i biti informirani o odlukama koje ih se tiču. Ravnatelj može potaknuti njihov angažman kroz učeničko vijeće, radionice, anketiranja, zajedničke projekte ili redovite sastanke s predstavnicima učenika. Kada učenici osjete da ih se sluša, raste njihovo samopouzdanje, osjećaj pripadnosti i motivacija.

Ravnatelj ima važnu ulogu u stvaranju sigurnog školskog okruženja, kako fizički tako i emocionalno. To uključuje jasno definirane protokole u slučaju nasilja, razvoj preventivnih programa, suradnju sa stručnim suradnicima (pedagog, psiholog, defektolog) i otvorenu komunikaciju s učenicima o problemima koje uočavaju. Ravnatelj treba biti pristupačan i vidljiv — kroz prisutnost na školskim događanjima, obilazak učionica i neformalni kontakt tijekom odmora ili aktivnosti.

S učenicima treba komunicirati s poštovanjem, jasno i primjereno dobi. U težim situacijama, kao što su disciplinski postupci ili sukobi, ravnatelj treba pokazati empatiju i razumjeti učenika kao osobu, ali istodobno ostati dosljedan pravilima škole. Kvalitetna komunikacija temelji se na aktivnom slušanju, jasnom objašnjenju posljedica ponašanja i ponudi podrške, a ne isključivo na kažnjavanju. Takav pristup jača povjerenje i pomaže učenicima da razviju samorefleksiju.

Učenici vrlo jasno prepoznaju ravnateljev način ophođenja, način rješavanja problema i odnos prema drugim zaposlenicima. Njegovo ponašanje snažno utječe na njihovu percepciju škole i vrijednosti koje ona promiče. Ako je ravnatelj pristupačan, smiren, otvoren i poštuje svakog učenika, on postaje uzor profesionalnog i kulturnog ponašanja. Time se stvara klima u kojoj učenici uče važnost komunikacije, suradnje i odgovorne slobode.

5.RAVNATELJ I ODNOSI S RODITELJIMA

Roditelji su ključni partneri škole, a odnos između ravnatelja i roditelja izravno utječe na povjerenje u školu, uspješnost suradnje i zadovoljstvo učenika. Dok su nastavnici i učenici svakodnevno prisutni u školskom okruženju, roditelji u njega ulaze povremeno — najčešće u trenucima kada se javljaju pitanja, nesporazumi ili problemi. Stoga je uloga ravnatelja u komunikaciji s roditeljima izrazito osjetljiva i zahtijeva visoku razinu profesionalnosti, strpljenja i empatije.

Kvalitetni odnosi između ravnatelja i roditelja temelje se na shvaćanju da obje strane žele isto — dobrobit učenika. Ravnatelj treba jasno pokazati spremnost na suradnju i otvorenost prema roditeljskim uvidima, ali istodobno postaviti granice koje štite profesionalnost škole. Partnerstvo znači zajedničku odgovornost, a ne prebacivanje odgovornosti. Kada roditelji osjećaju da su uvaženi i informirani, povećava se njihovo povjerenje u školu i spremnost na konstruktivnu suradnju.

Nedostatak informacija često je izvor nesporazuma između škole i roditelja. Ravnatelj je odgovoran za stvaranje sustava komunikacije koji je jasan, dosljedan i pristupačan. Redovite obavijesti, roditeljski sastanci, otvoreni dani škole, pravodobno javljanje u slučaju problema te dostupnost putem e-pošte ili termina za razgovor doprinose transparentnosti. Roditelji cijene ravnatelje koji komuniciraju profesionalno, ali pristupačno, i koji informacije iznose jasno i bez nejasnoća.

Jedan od najzahtjevnijih aspekata odnosa s roditeljima su pritužbe, neslaganja s odlukama škole ili situacije u kojima roditelji iskazuju nezadovoljstvo. Ravnatelj u takvim trenucima mora pokazati strpljenje, emocionalnu stabilnost i smirenost. Važno je aktivno slušati roditelja, postavljati pitanja kako bi se razjasnila situacija te izbjegavati defenzivnu komunikaciju. Rješenja trebaju biti utemeljena na pravilima škole, pedagoškim načelima i dobrobiti učenika. Profesionalno riješena pritužba često pretvara nezadovoljnog roditelja u pouzdanog partnera.

Roditelji ponekad imaju različita, pa i suprotstavljena očekivanja od škole. Dok neki očekuju strogoću i tradicionalne metode poučavanja, drugi potiču veću kreativnost i fleksibilnost. Ravnatelj mora pronaći ravnotežu između različitih roditeljskih stavova i profesionalne autonomije nastavnika i škole. Jasno objašnjenje pedagoških standarda, uvida u kurikulum i načina rada škole pomaže roditeljima da bolje razumiju odluke koje se donose u interesu učenika.

Digitalno okruženje, društvene mreže i brze komunikacijske platforme donose nove izazove. Informacije se šire brzo, a nerijetko i netočno. Ravnatelj treba biti svjestan dinamike digitalne komunikacije i uspostaviti jasne smjernice za službenu komunikaciju škole. Pravodobni, jasni i provjereni odgovori, kao i profesionalan ton u online komunikaciji, ključni su za održavanje povjerenja. U situacijama kada se pojave dezinformacije ili online sukobi, ravnatelj mora reagirati smireno, jasno i poštujući etičke i pravne standarde škole.

6. IZAZOVI I STRATEGIJE UPRAVLJANJA MEĐULJUDSKIM ODNOSIMA U ŠKOLI

Upravljanje međuljudskim odnosima u školi složen je i osjetljiv proces. Ravnatelj se svakodnevno susreće sa zahtjevnim situacijama koje proizlaze iz različitih osobnosti, očekivanja, emocionalnih reakcija i razina uključenosti nastavnika, učenika i roditelja. U takvim okolnostima ključno je primjenjivati strateški i promišljen pristup koji omogućuje prevenciju sukoba, izgradnju povjerenja i stvaranje pozitivne školske klime.

Sukobi su sastavni dio svake organizacije pa tako i škole. Oni ne moraju nužno biti negativni; često otkrivaju područja koja zahtijevaju poboljšanje ili razgovor. Ravnatelj koji sukob ne doživljava kao prijetnju, već kao priliku za rast, ima veću vjerojatnost razviti stabilan i zdrav kolektiv. U konstruktivnom upravljanju sukobima ravnatelj koristi tehnike poput aktivnog slušanja, postavljanja jasnih granica i fokusiranja na problem, a ne na osobu.

Jedan od najučinkovitijih alata ravnatelja je aktivno slušanje — sposobnost da stvarno čuje i razumije ono što druga osoba govori. Aktivno slušanje uključuje empatiju, postavljanje pitanja, parafraziranje i smireni ton. Nenasilna komunikacija dodatno naglašava izražavanje potreba umjesto optužbi, izbjegavanje “ti-poruka” i fokus na rješenje. Takav pristup smanjuje napetost i povećava šanse za suradnički ishod, bilo da je riječ o roditelju, nastavniku ili učeniku.

Ravnatelj mora održavati ravnotežu između topline i profesionalne distance. Pretjerana emocionalna uključenost može zamagliti prosudbu, dok pretjerana distanca može biti shvaćena kao hladnoća ili nezainteresiranost. Profesionalna distanca znači poštovanje, jasnoću, dosljednost i objektivnost. Samorefleksija — redovito promišljanje

vlastitog ponašanja, reakcija i odluka — omogućuje ravnatelju da prepozna vlastite prednosti i područja za razvoj.

Upravljanje odnosima često uključuje emocionalno zahtjevne situacije: sukobi, pritužbe, krize, disciplinarni postupci. Dugoročna izloženost takvim situacijama može dovesti do iscrpljenosti ako ravnatelj ne razvije strategije samoregulacije. Učinkoviti ravnatelji koriste tehnike poput dubokog disanja, kratkih pauza, supervizije, profesionalne podrške kolega-ravnatelja i jasnog postavljanja granica između posla i privatnog života. Zdrava emocionalna regulacija ključna je za očuvanje profesionalnosti.

Pozitivna školska klima ne nastaje spontano — ona je rezultat jasne vizije, dosljednog vođenja i svakodnevnih postupaka ravnatelja i zaposlenika. Strategije koje doprinose dobrim odnosima i pozitivnoj atmosferi uključuju:

- pohvale i prepoznavanje uspjeha,
- poticanje suradnje među nastavnicima,
- organizaciju zajedničkih aktivnosti,
- otvorena vrata ravnatelja,
- jasna i dosljedna pravila ponašanja,
- uključivanje učenika i roditelja u donošenje odluka.

Škola u kojoj dominiraju poštovanje, podrška i povjerenje ima manje sukoba, više motivacije i bolju ukupnu učinkovitost.

Ravnatelj nikada ne može “naučiti sve” o odnosima — komunikacijske vještine razvijaju se cijeli život. Stručni seminari, radionice, supervizija, mentorski programi i samostalno učenje doprinose osobnom razvoju ravnatelja kao lidera. Ulaganje u vlastite kompetencije istodobno je ulaganje u školu: ravnatelj koji stalno uči potiče kulturu učenja kod drugih.

7.ZAKLJUČAK

Međuljudski odnosi predstavljaju temelj svakodnevnoga funkcioniranja škole i bitno određuju kvalitetu odgojno-obrazovnog rada. Ravnatelj, kao osoba koja djeluje na sjecištu odnosa s nastavnicima, učenicima i roditeljima, ima ključnu ulogu u stvaranju školske klime obilježene povjerenjem, poštovanjem i suradnjom. Uspješno upravljanje odnosima zahtijeva kombinaciju komunikacijskih vještina, emocionalne inteligencije, profesionalne dosljednosti i sposobnosti medijacije u situacijama sukoba.

Ravnatelj koji njeguje otvoren dijalog, brižno sluša potrebe svojih sugovornika i djeluje pravedno i smireno, potiče pozitivnu radnu atmosferu i jača osjećaj zajedništva. Kvalitetni odnosi s nastavnicima doprinose profesionalnom rastu kolektiva i razvoju nastavne prakse; odnosi s učenicima stvaraju sigurnu i podržavajuću okolinu; a odnosi s roditeljima jačaju partnerstvo i povjerenje u školu. Upravo takva mreža odnosa može pretvoriti školu u stabilnu i uspješnu zajednicu učenja.

Iako izazovi u komunikaciji, sukobi interesa i emocionalno zahtjevne situacije predstavljaju neizbježan dio ravnateljskog posla, njihovo se uspješno upravljanje temelji na samorefleksiji, profesionalnosti i stalnom razvoju socijalnih i komunikacijskih

kompetencija. U konačnici, ravnatelj koji gradi zdrave i konstruktivne odnose ne djeluje samo kao upravitelj ustanove, nego kao lider koji oblikuje kulturu škole i stvara uvjete za napredak svih njezinih članova.

8.LITERATURA

- [1.]Bilić V., Bašić S.: Odnosi u školi, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2016.
- [2.]Goleman, D.: Emocionalna inteligencija, Mozaik knjiga, Zagreb, 2017.
- [3.]Puzić S., Batarelo I., Hobljaj P. Vođenje škole u decentraliziranom sustavu. *Napredak*. 2005;146:328–38.
- [4.]Simmons S., Simmons J.C. jr.: Emocionalna inteligencija, Izvori, Zagreb 2000.