Stručni rad

Mentorska uloga ravnatelja u profesionalnom razvoju nastavnika

Antonija Bukša

ŠKOLA ZA TRGOVINU I MODNI DIZAJN RIJEKA

Stane Vončine 1 a

51 000 Rijeka

Republika Hrvatska

Sažetak

Profesionalni razvoj nastavnika jedan je od ključnih čimbenika kvalitete odgojno-obrazovnog procesa, a ravnatelj u tom procesu ima sve značajniju mentorsku ulogu. Suvremeni pristupi školskom vodstvu naglašavaju potrebu da ravnatelj ne djeluje samo kao administrator i organizator rada, nego i kao podrška nastavnicima u njihovu stručnom i osobnom razvoju. Ovaj rad analizira mentorsku dimenziju ravnateljske uloge te istražuje načine na koje ravnatelj može poticati kontinuirano učenje, refleksivnu praksu i profesionalnu suradnju među nastavnicima. Poseban naglasak stavlja se na izgradnju odnosa povjerenja, individualizirani pristup nastavnicima, poticanje profesionalnih zajednica učenja i razvoj kulture škole usmjerene na učenje. Također se razmatraju izazovi s kojima se ravnatelji susreću u ostvarivanju mentorska uloge, poput nedostatka vremena, administrativnog opterećenja i različitih razina motivacije nastavnika. Zaključno, rad ističe kako ravnatelj kao mentor može značajno doprinijeti kvaliteti nastave i razvoju škole kao zajednice učenja, pod uvjetom da razvija vlastite pedagoške i komunikacijske kompetencije.

Ključne riječi: profesionalni razvoj nastavnika, mentorstvo, školsko vodstvo, refleksivna praksa, zajednica učenja

1.UVOD

U suvremenom obrazovnom sustavu naglasak se sve više stavlja na kvalitetu poučavanja i kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika. Promjene u kurikulumima, razvoju tehnologije i društvenim očekivanjima zahtijevaju od nastavnika stalno usavršavanje i prilagodbu novim uvjetima rada. U takvom kontekstu, ravnatelj više nije samo upravitelj škole, nego postaje ključna osoba u poticanju i usmjeravanju profesionalnog razvoja nastavnika.

Tradicionalno shvaćena uloga ravnatelja kao administratora postupno se nadopunjuje mentorskom dimenzijom, u kojoj ravnatelj pruža podršku nastavnicima kroz savjetovanje, praćenje rada, poticanje refleksije i stvaranje uvjeta za profesionalno učenje. Mentorska uloga podrazumijeva individualizirani pristup nastavnicima, prepoznavanje njihovih potreba i potencijala te stvaranje okruženja u kojem se potiče otvorena komunikacija i razmjena iskustava.

U ovom radu analizira se mentorska uloga ravnatelja u profesionalnom razvoju nastavnika, s posebnim naglaskom na njezinu važnost u stvaranju kvalitetne školske prakse. Cilj rada je prikazati teorijske osnove mentorstva u obrazovanju te ponuditi konkretne smjernice za njegovo uspješno provođenje u školskom kontekstu.

2.MENTORSTVO I PROFESIONALNI RAZVOJ NASTAVNIKA

Profesionalni razvoj nastavnika predstavlja kontinuirani proces stjecanja novih znanja, vještina i kompetencija s ciljem unaprjeđenja kvalitete poučavanja i učenja. U suvremenom obrazovanju naglasak se stavlja na koncept cjeloživotnog učenja**,** prema kojem nastavnik nije samo prenositelj znanja, već i aktivni sudionik vlastitog profesionalnog razvoja. U tom procesu važnu ulogu imaju različiti oblici podrške, među kojima se posebno ističe mentorstvo.

Mentorstvo u obrazovanju može se definirati kao proces profesionalne podrške i usmjeravanja u kojem iskusnija osoba (mentor) pomaže drugoj osobi u razvoju kompetencija, refleksiji o vlastitoj praksi i donošenju profesionalnih odluka. U školskom kontekstu mentorstvo se tradicionalno povezuje s uvođenjem pripravnika u nastavni rad, no suvremeni pristupi proširuju tu ulogu na sve faze profesionalnog razvoja nastavnika. Mentorstvo tako postaje alat za kontinuirano učenje, razmjenu iskustava i unapređenje nastavne prakse.

Uloga ravnatelja u tom kontekstu dobiva novu dimenziju. Kao pedagoški lider, ravnatelj ima mogućnost oblikovati uvjete u kojima se mentorstvo razvija i postaje sastavni dio školske kulture. Ravnatelj kao mentor ne djeluje nužno kao stručnjak za svaki predmet, već kao osoba koja potiče refleksiju, postavlja pitanja, usmjerava i osnažuje nastavnike u njihovom profesionalnom razvoju. Takav pristup usklađen je s konceptom prema kojem ravnatelj inspirira i motivira druge na osobni i profesionalni rast.

Jedan od ključnih elemenata mentorstva jest refleksivna praksa**.** Refleksija podrazumijeva promišljanje vlastitog rada, preispitivanje nastavnih metoda i donošenje zaključaka koji vode poboljšanju prakse. Ravnatelj kao mentor može poticati refleksiju kroz razgovore, analizu nastavnih situacija, zajedničko planiranje i davanje konstruktivne povratne informacije. Važno je naglasiti da takva povratna informacija treba biti usmjerena na razvoj, a ne na kontrolu.

Suvremeni pristupi profesionalnom razvoju također naglašavaju važnost profesionalnih zajednica učenja u kojima nastavnici surađuju, dijele iskustva i zajednički rješavaju probleme iz prakse. Ravnatelj u takvom okruženju ima ulogu posrednika koji potiče suradnju, osigurava vrijeme i resurse za zajednički rad te stvara atmosferu povjerenja i otvorenosti.

Teorijski okvir mentorstva u obrazovanju pokazuje da je uspješan profesionalni razvoj nastavnika moguć samo u okruženju koje potiče učenje, refleksiju i suradnju. Ravnatelj kao mentor ima ključnu ulogu u stvaranju takvog okruženja, čime izravno doprinosi kvaliteti nastave i razvoju škole kao organizacije koja uči.

3.RAVNATELJ KAO MENTOR U PRAKSI

Mentorska uloga ravnatelja najjasnije se očituje u svakodnevnim interakcijama s nastavnicima i u načinu na koji potiče njihov profesionalni razvoj. Iako formalni sustavi mentorstva često postoje u obliku pripravničkog staža ili stručnog napredovanja, stvarna vrijednost mentorstva proizlazi iz kulture škole koju ravnatelj gradi i održava. Ravnatelj kao mentor ne djeluje povremeno, već kontinuirano – kroz komunikaciju, podršku i usmjeravanje nastavnika u njihovom radu.

3.1. Izgradnja odnosa povjerenja

Temelj svakog uspješnog mentorstva je povjerenje. Nastavnici će prihvatiti ravnatelja kao mentora samo ako ga doživljavaju kao osobu koja razumije njihove izazove, poštuje njihov profesionalni integritet i želi njihov razvoj. Povjerenje se gradi kroz dosljednost, otvorenost i spremnost ravnatelja da sasluša i podrži, a ne samo procjenjuje. U takvom odnosu nastavnik se osjeća sigurno iznijeti svoje dileme, poteškoće i ideje.

3.2. Individualizirani pristup nastavnicima

Nastavnici se razlikuju po iskustvu, kompetencijama, interesima i motivaciji. Mladi nastavnici često trebaju konkretnu podršku i usmjeravanje, dok iskusniji traže prostor za razvoj i inovaciju. Ravnatelj kao mentor prepoznaje te razlike i prilagođava svoj pristup pojedincu. Individualni razgovori, savjetovanja i planiranje profesionalnog razvoja omogućuju nastavnicima da napreduju u skladu sa svojim potrebama i potencijalima.

3.3. Praćenje i povratna informacija

Važan dio mentorska procesa je praćenje rada nastavnika i pružanje konstruktivne povratne informacije. To može uključivati hospitacije, zajedničku analizu nastavnih sati, razgovore o nastavnim metodama i izazovima u radu. Ključno je da povratna

informacija bude usmjerena na razvoj – konkretna, poticajna i usmjerena na poboljšanje prakse, a ne na kritiku. Ravnatelj pritom treba naglasiti snage nastavnika i ponuditi prijedloge za daljnji napredak.

3.4. Poticanje refleksivne prakse

Refleksija je temelj profesionalnog rasta. Ravnatelj može poticati refleksivnu praksu postavljanjem pitanja koja navode nastavnika na promišljanje: Što je bilo uspješno? Što bi se moglo poboljšati? Kako učenici reagiraju na određene metode? Takav pristup razvija profesionalnu samostalnost nastavnika i potiče ih da aktivno promišljaju o vlastitom radu.

3.5. Razvoj zajednica učenja

Mentorstvo ne mora biti isključivo individualno. Ravnatelj može poticati **i** kolektivne oblike učenja, poput timskog planiranja, stručnih aktiva, radionica i zajedničke analize nastavne prakse. U takvim zajednicama nastavnici dijele iskustva, podržavaju jedni druge i zajedno razvijaju nove pristupe poučavanju. Ravnatelj u tom procesu ima ulogu organizatora i facilitatora koji stvara uvjete za suradnju.

3.6. Ravnatelj kao primjer učenja

Jedan od najvažnijih aspekata mentorstva jest osobni primjer. Ravnatelj koji se i sam kontinuirano usavršava, sudjeluje u edukacijama i otvoreno govori o vlastitom učenju šalje snažnu poruku nastavnicima. Time pokazuje da je učenje trajni proces i da se očekuje od svih članova škole. Takav pristup doprinosi stvaranju kulture učenja u kojoj je profesionalni razvoj prirodan i poželjan.

4.IZAZOVI MENTORSKA ULOGE RAVNATELJA

Iako se mentorska uloga ravnatelja sve više prepoznaje kao važna komponenta suvremenog školskog vodstva, njezina provedba u praksi suočava se s brojnim izazovima. Ti izazovi proizlaze iz organizacijskih, vremenskih i interpersonalnih okolnosti te često otežavaju sustavno i kontinuirano mentorstvo nastavnika.

4.1. Administrativno opterećenje i nedostatak vremena

Jedan od najvećih izazova ravnatelja jest opseg administrativnih obveza koje uključuju vođenje dokumentacije, financijsko poslovanje, komunikaciju s institucijama i provedbu zakonskih propisa. Takvo opterećenje značajno smanjuje vrijeme koje ravnatelj može posvetiti radu s nastavnicima. Mentorski rad zahtijeva kontinuiranu prisutnost, razgovore i praćenje, što je teško ostvarivo u uvjetima preopterećenosti administrativnim zadacima.

4.2. Različite razine motivacije nastavnika

Nisu svi nastavnici jednako otvoreni prema profesionalnom razvoju i mentorstvu. Dok neki aktivno traže podršku i žele unaprijediti svoj rad, drugi mogu pokazivati otpor prema promjenama ili dodatnim obvezama. Ravnatelj kao mentor mora prepoznati te

razlike i pronaći načine kako motivirati i uključiti sve članove kolektiva, što često zahtijeva dodatne komunikacijske i motivacijske vještine.

4.3. Percepcija ravnatelja kao nadređenog, a ne mentora

Tradicionalno shvaćanje ravnatelja kao osobe koja nadzire i procjenjuje rad nastavnika može otežati razvoj mentorska odnosa. Nastavnici mogu biti oprezni ili suzdržani u komunikaciji ako ravnatelja prvenstveno doživljavaju kao autoritet koji procjenjuje njihov rad. Zbog toga je ravnatelju izazov izgraditi odnos povjerenja u kojem će nastavnik biti spreman otvoreno govoriti o svojim slabostima i potrebama.

4.4. Nedostatak formalne edukacije za mentorsku ulogu

Iako se od ravnatelja očekuje da preuzme mentorsku ulogu, mnogi nisu prošli sustavnu edukaciju iz područja mentorstva, komunikacije i vođenja profesionalnog razvoja. Bez odgovarajućih kompetencija, mentorski rad može ostati na razini savjeta ili administrativnog praćenja, bez dubljeg utjecaja na razvoj nastavnika.

4.5. Balans između podrške i evaluacije

Ravnatelj se nalazi u specifičnoj poziciji jer istodobno ima ulogu mentora i evaluatora rada nastavnika. Ta dvostruka uloga može stvoriti napetost – nastavnik može biti manje otvoren ako zna da će isti razgovor utjecati na formalnu procjenu njegova rada. Ravnatelj mora jasno razdvojiti te dvije funkcije i naglasiti razvojnu, a ne kontrolnu dimenziju mentorstva.

4.6. Organizacijska kultura škole

Mentorstvo nije izolirana aktivnost, već dio šire školske kulture. Ako škola nema razvijenu kulturu suradnje, povjerenja i otvorenosti, teško je uspostaviti kvalitetne mentorska odnose. Ravnatelj mora postupno graditi takvu kulturu, što zahtijeva vrijeme, dosljednost i uključenost svih članova kolektiva.

5.STRATEGIJE ZA JAČANJE MENTORSKA ULOGE RAVNATELJA

Kako bi ravnatelj uspješno ostvario svoju mentorsku ulogu, potrebno je razvijati i primjenjivati konkretne strategije koje omogućuju sustavan i učinkovit pristup profesionalnom razvoju nastavnika. Mentorska uloga ne razvija se spontano, već zahtijeva planiranje, kontinuirani rad i svjesno usmjeravanje školskog okruženja prema kulturi učenja.

5.1. Planiranje profesionalnog razvoja na razini škole

Jedan od ključnih koraka je izrada plana profesionalnog razvoja nastavnika koji je usklađen s potrebama škole i pojedinaca. Ravnatelj treba, u suradnji s nastavnicima i stručnim suradnicima, identificirati prioritetna područja razvoja te osigurati mogućnosti za edukaciju, radionice i stručne skupove. Sustavno planiranje omogućuje usmjeren i dugoročan pristup razvoju kompetencija.

5.2. Redoviti mentorski razgovori

Uvođenje redovitih individualnih razgovora između ravnatelja i nastavnika jedan je od najučinkovitijih načina razvoja mentorstva. Takvi razgovori trebaju biti strukturirani, ali i otvoreni, usmjereni na refleksiju, ciljeve i profesionalne izazove nastavnika. Kontinuitet tih susreta gradi povjerenje i omogućuje praćenje napretka.

5.3. Razvoj kulture povratne informacije

Kvalitetna povratna informacija temelj je profesionalnog razvoja. Ravnatelj treba poticati kulturu u kojoj je povratna informacija redovita, konstruktivna i usmjerena na razvoj. To uključuje ne samo komunikaciju ravnatelj–nastavnik, nego i međusobnu podršku među nastavnicima kroz hospitacije, kolegijalno promatranje nastave i zajedničku analizu prakse.

5.4. Poticanje suradnje i timskog rada

Mentorstvo se može razvijati i kroz kolektivne oblike učenja**.** Ravnatelj treba poticati timski rad, razmjenu iskustava i zajedničko rješavanje problema. Organizacija stručnih aktiva, projektnih timova i radionica omogućuje nastavnicima da uče jedni od drugih i razvijaju osjećaj zajedništva.

5.5. Delegiranje i razvoj unutarnjih mentora

Ravnatelj ne mora biti jedini mentor u školi. Prepoznavanjem iskusnih i motiviranih nastavnika moguće je razviti mrežu unutarnjih mentora koji mogu pružati podršku kolegama. Takav pristup smanjuje opterećenje ravnatelja i jača profesionalnu zajednicu škole.

5.6. Kontinuirano usavršavanje ravnatelja

Kako bi mogao kvalitetno mentorirati druge, ravnatelj mora ulagati u vlastiti profesionalni razvoj. Edukacije iz područja vođenja, komunikacije, mentorstva i emocionalne inteligencije ključne su za razvoj kompetencija potrebnih za mentorsku ulogu. Ravnatelj koji uči postaje primjer drugima i potiče kulturu cjeloživotnog učenja.

5.7. Korištenje digitalnih alata za podršku mentorstvu

Digitalni alati mogu značajno unaprijediti mentorski proces. Online platforme za komunikaciju, dijeljenje materijala i praćenje profesionalnog razvoja omogućuju kontinuiranu podršku nastavnicima, čak i izvan formalnih sastanaka. Time se mentorstvo čini dostupnijim i fleksibilnijim.

6ZAKLJUČAK

Mentorska uloga ravnatelja predstavlja važan segment suvremenog školskog vodstva, usmjerenog na kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika i unapređenje kvalitete odgojno-obrazovnog procesa. U uvjetima stalnih promjena u obrazovanju, ravnatelj više ne može djelovati isključivo kao administrator, već kao pedagoški lider i mentor koji potiče učenje, refleksiju i suradnju unutar škole.

Ravnatelj kao mentor djeluje kroz izgradnju odnosa povjerenja, pružanje konstruktivne povratne informacije, poticanje refleksivne prakse i stvaranje uvjeta za profesionalno učenje. Takav pristup doprinosi ne samo razvoju pojedinog nastavnika, nego i razvoju škole kao organizacije koja uči. Kvalitetno mentorstvo potiče inovativnost, profesionalnu odgovornost i veću uključenost nastavnika u život škole.

Unatoč brojnim izazovima, poput administrativnog opterećenja, nedostatka vremena i različitih razina motivacije nastavnika, ravnatelj može razvijati svoju mentorsku ulogu kroz sustavan pristup, jasno definirane strategije i kontinuirano vlastito usavršavanje. Ključno je prepoznati mentorstvo kao proces koji zahtijeva vrijeme, povjerenje i profesionalnu predanost.

Zaključno, mentorska uloga ravnatelja ima značajan potencijal za unapređenje kvalitete nastave i jačanje školske kulture učenja. Ravnatelj koji preuzima ulogu mentora ne samo da podržava razvoj nastavnika, već aktivno oblikuje školu kao zajednicu u kojoj se učenje i razvoj smatraju trajnim i zajedničkim procesom.

7. LITERATURA:

Knjige:

1. Brajković, S.: *Uspješno mentoriranje učitelja u pristupu usmjerenom na dijete*. Zagreb : Pučko otvoreno učilište Korak po korak, Zagreb, 2006.

2. Seme Stojanović, I. i Hitrec, S.: *Suvremeno vođenje u odgoju i obrazovanju : priručnik za ravnatelje, stručne suradnike i odgojitelje u sustavu odgoja i obrazovanja.* Zagreb : Golden marketing - Tehnička knjiga, Zagreb, 2014.

3. Staničić, S.: *Ravnatelj škole, vrtića i doma*, Znamen, Zagreb, 2025.

Članci:

- Blažević, I. (2014). *Rukovodeća uloga ravnatelja u školi*. Školski vjesnik, 63 (1-2), 7-21. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/123227, 14.04.2026.

- Buhač, Lj. (2017). *Utjecaj stilova vođenja na pedagoški menadžment škole*. Acta Iadertina, 14 (1), 1-94. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/190036, 14.04.2026.

- Matijević Šimić, D. (2011). *Uloga ravnatelja u motiviranju učitelja*. Napredak, 152 (2), 227-248. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/82735, 18.04.2026.

- Slavić, A., Rijavec, M. i Matić, D. (2019). *Stil vodstva ravnatelja i subjektivna dobrobit učitelja: posredujuća uloga školske kulture*. Napredak, 160 (1-2), 7-27. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/224378, 21.04.2026.

- Staničić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu*. Odgojne znanosti, 8 (2 (12)), 515-533. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/23543, 22.04.2026.