

PEDAGOŠKO VODSTVO I ŠKOLSKI MENADŽMENT

Poslovi i odgovornosti ravnatelja srednjoškolske ustanove

Piše: **Dinko Mandić**

Ravnatelj srednjoškolske ustanove ima ključnu ulogu u organizaciji, vođenju i unapređenju odgojno-obrazovnog procesa. Njegova funkcija obuhvaća pedagoško vodstvo, upravljanje ljudskim i materijalnim resursima, osiguravanje zakonitosti rada te suradnju s različitim dionicima u obrazovnom sustavu. Uspješan ravnatelj mora posjedovati stručna znanja, organizacijske sposobnosti, ali i razvijene komunikacijske i socijalne vještine.

Planiranje i organizacija rada škole

Jedna od temeljnih zadaća ravnatelja jest planiranje i organizacija rada škole. To uključuje izradu godišnjeg plana i programa rada, koordinaciju nastavnog procesa te praćenje realizacije nastavnih aktivnosti. Ravnatelj mora osigurati da se nastava odvija u skladu s važećim kurikulumima i obrazovnim standardima, vodeći pritom računa o kvaliteti poučavanja i postignućima učenika.

Pedagoško vodstvo

Pedagoško vodstvo predstavlja jednu od najvažnijih dimenzija ravnateljske funkcije. Ravnatelj potiče profesionalni razvoj nastavnika, organizira stručna usavršavanja i pruža podršku u unapređenju nastavne prakse. Redovito prati rad nastavnika kroz hospitacije i analize nastave te daje konstruktivne povratne informacije s ciljem poboljšanja kvalitete poučavanja. Također potiče primjenu suvremenih metoda i tehnologija u nastavi.

Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva zapošljavanje novih djelatnika, raspoređivanje poslova, vođenje evidencija o radu zaposlenika te brigu o njihovim pravima i obvezama. Ravnatelj mora osigurati pozitivno radno okruženje, poticati suradnju i rješavati eventualne sukobe među zaposlenicima. Važno je razvijati timski duh i zajedničku odgovornost za uspjeh škole.

Administrativni i financijski poslovi

Administrativni i financijski poslovi također su sastavni dio ravnateljskog rada. Ravnatelj je odgovoran za zakonito poslovanje škole, vođenje dokumentacije i pravilno upravljanje financijskim sredstvima. To uključuje izradu financijskog plana, praćenje troškova, osiguravanje potrebnih resursa za rad te suradnju s nadležnim institucijama. Transparentnost i odgovornost u upravljanju financijama od velike su važnosti za povjerenje svih sudionika.

Suradnja s roditeljima i lokalnom zajednicom

Suradnja s roditeljima i lokalnom zajednicom još je jedna važna zadaća ravnatelja. Ravnatelj potiče otvorenu komunikaciju s roditeljima, organizira roditeljske sastanke kad je to potrebno i uključuje ih u život škole. Također razvija partnerstva s lokalnim institucijama, poduzećima i organizacijama kako bi se učenicima omogućile dodatne mogućnosti za učenje i razvoj, poput stručne prakse i projekata.

Sigurnost i dobrobit učenika i zaposlenika

Osiguravanje sigurnosti i dobrobiti učenika i zaposlenika predstavlja prioritet. Ravnatelj mora voditi brigu o sigurnosnim uvjetima u školi, provoditi mjere zaštite te reagirati u kriznim situacijama. To uključuje i prevenciju nasilja, poticanje pozitivne školske klime i razvoj međusobnog poštovanja.

Ravnatelj kao inovator i pokretač promjena

U suvremenom obrazovanju ravnatelj ima i ulogu inovatora i pokretača promjena. Potrebno je pratiti nove trendove u obrazovanju, uvoditi inovacije i prilagođavati rad škole potrebama društva i tržišta rada. To zahtijeva otvorenost prema promjenama, ali i sposobnost strateškog planiranja i donošenja odluka.

Zaključno o ulozi ravnatelja

Iz navedenog je razvidno da ravnatelj srednjoškolske ustanove ima složenu i odgovornu ulogu koja zahtijeva kombinaciju pedagoških, organizacijskih i upravljačkih kompetencija. Njegov rad izravno utječe na kvalitetu obrazovanja, zadovoljstvo učenika i zaposlenika te ugled škole u zajednici. Uspješan ravnatelj nije samo administrator, već lider koji svojim primjerom motivira druge i stvara uvjete za uspješno i kvalitetno obrazovanje. Zbog ovlasti, odgovornosti i tradicije, ravnatelj je po mnogo čemu najutjecajniji pojedinac svoje ustanove. Način vođenja određuje kulturu ustanove – nepisana pravila koja određuju ton škole, klimu za poučavanje, razinu profesionalnosti i etičnosti nastavnika i, najvažnije, skrb o dobrobiti učenika zbog kojih škole i postoje.

11 preporuka ravnateljima

Kako voditi školu kako bi svi navedeni zahtjevi i preporuke bili ostvareni? Izv. prof. dr. sc. Stjepan Staničić daje jedanaest preporuka ravnateljima:

- 1. Vodite misleći prije svega na učenike** – nepokolebljivo predani dobrobiti i uspjehu učenika.
- 2. Povjerenje stječite transparentnošću** – etički imperativ za stjecanje povjerenja jest transparentnost u procesima donošenja odluka, raspodjeli resursa i provedbi promjena.
- 3. Budite pravedni** – što znači ići dalje od jednakog tretmana kako bi se osiguralo da svaki učenik dobije ono što mu je potrebno. Nekima za najveći uspjeh treba više skrbi, a nekima je dovoljno manje. Pravednost nije dodatak odgovornostima, nego treba biti utkana u svaki oblik pedagoškog rada.

4. **Potičite profesionalni razvoj** i pružajte potporu djelatnicima. Pobrinite se za okružje u kojem se pedagoški djelatnici osjećaju podržano, poštovano i potaknuto na pozitivne promjene.
5. **Odgovorno upravljajte školskim resursima** – financijskim, materijalnim i ljudskim.
6. **Stvarajte kulturu uključenosti** – aktivno stvarajte okružje u kojem se svi članovi školske zajednice osjećaju vrijednima i uključenima.
7. **Odluke temeljite na dokazima, ali s ljudskim pristupom** – kad analizirate podatke, uvijek razmotrite ljudske implikacije svojih odluka.
8. **Rješavajte sukobe i vodite teške razgovore** – to je dio ravnateljske svakodnevnice. Uspostavite jasne postupke za rješavanje sukoba, osigurajte pravedan postupak u svim disciplinskim pitanjima i održavajte povjerljivost gdje je to potrebno.
9. **Održavajte primjerene osobne i profesionalne granice** – to je važno za etično vođenje. Uključuje profesionalno upravljanje odnosima, izbjegavanje sukoba interesa i osiguravanje da osobne pristranosti ne utječu na profesionalne odluke.
10. **Poboljšavajte vlastitu etičnost** – etičnost nije odredište nego putovanje na kojem se trajno razvijate. Redovito preispitujte svoje ponašanje, odluke i njihove ishode.
11. **Nemojte izgubiti iz vida dugoročni utjecaj etičnosti vašeg ponašanja** – vaše etično vođenje širi se poput valova i proteže daleko izvan vaše neposredne sfere utjecaja. Vaša predanost etičnom vođenju profilirat će ne samo uspješnu ustanovu, nego će stvoriti temelje za bolju budućnost cijele zajednice.

Literatura

1. Agencija za odgoj i obrazovanje (AZOO) (2009). *Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje*. Zagreb: AZOO.
 2. Muraja, J. i Vranković, B. (2010). *Priručnik za samovrjednovanje srednjih škola*. Zagreb: Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (NCVVO).
 3. Staničić, S. (2025). *Ravnatelj škole, vrtića i doma*. Zagreb: Znamen.
 4. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (2008). *Narodne novine*, br. 87/08 (s naknadnim izmjenama i dopunama).
-

Autor: **Dinko Mandić**