

OSOBENOSTI MENADŽMENTA U OBRAZOVANJU

Apstrakt

Rad predstavlja pokušaj teorijskog analiziranja menadžmenta u obrazovanju i općih pedagoških aspekata kao što su: poboljšanje kvaliteta nastave, poboljšanje saradnje između porodice i škole, motivacija postignuća, spremnost na promjene, posvećenost školi, zadovoljstvo različitim aspektima uprave koje mogu da utječu na efikasnost menadžmenta i kvalitet odgojno-obrazovnih institucija.

Ključne riječi: menadžment, kvaliteta, škola, nastava, obrazovanje

Uvod

Menadžment u odgojno-obrazovnim ustanovama promatra se kroz ulogu menadžmenta u procesu izvođenja nastave, administrativnih poslova, finansiranja i primjene zakonskih propisa. Rukovodstvo koje u odgojno-obrazovnim institucijama upravlja i organizuje poslove čine: upravni odbori, nastavna vijeća, direktori, zamjenici direktora, rektori, senati, dekani i nastavno-naučna vijeća. Osim direktora, menadžment odgojno-obrazovne, najčešće čine i pomoćnik direktora, pedagog, psiholog, socijalni radnik, rukovodioci pojedinih organa i projekata koji se ostvaruju u školi.

Ključna uloga menadžmenta u obrazovanju ogleda se kroz poslove organizovanja i raspoređivanja u skladu sa kompetencijama uposlenika, kao i složenosti i zahtjevima radnih mjesta. Da bi menadžment neke ustanove realizirao postavljene ciljeve neophodno je postojanje odgovarajućih ljudskih resursa i obezbjeđivanje adekvatne materijalno tehničke opreme.

Kačapor (1999: 39-40.) smatra da školsku organizaciju treba postaviti polazeći od pedagoške funkcije (proces učenja djece u razvoju) i društvene funkcije (društveno uslovljeni okviri, programski određen cilj i zadaci) škole. Uz te dvije, on navod i još nekoliko značajnih funkcija škole: socijalizacijsku, sticanje stručnih kvalifikacija, integraciju osnovnih društvenih vrijednosti, upoznavanje stvarnih i društvenih odnosa, usvajanje poslovnog i profesionalnog ponašanja i osamostaljivanje djeteta.

Pojmovno određenje

Koncept obrazovnog menadžmenta ne predstavlja jednostavan zbir znanja iz različitih znanstvenih disciplina. To je zapravo koncept koji, iz odnosa među činjenicama koje daju različite znanstvene discipline, izvodi opće istine i zaključke. Upravo od ovih činjenica se polazi prilikom definiranja koncepta obrazovnog menadžmenta kao pojma i praktične djelatnosti. (Kuka, E. 2012:65.).

Prof. Mujo Slatina, pod obrazovnim menadžmentom, podrazumijeva „ukupnost procesa (planiranja, pripremanja, odlučivanja, komuniciranja, utjecanja i povezivanja), koji se javljaju na svim organizacijskim razinama obrazovanja“ (Slatina, 2002: 116.).

Poznati teoretičar obrazovnog menadžmenta i vođenja Toni Buš smatra da je obrazovni menadžment „posebno orijentiran na utvrđivanje svrhe i ciljeva“, a uspostavio je i klasifikaciju od šest modela menadžmenta u organizacijama odgoja i obrazovanja, i to: „formalni, kolegijalni, politički, subjektivni, dvoznačni i kulturološki“. Navedeni modeli, ustvari, predstavljaju različite koncepcijske pristupe, a niti jedan model nije orijentiran samo na jedan tip obrazovne djelatnosti i prakse, već se međusobno nadopunjuju (Kuka, E. 2012: 66.).



Sl.1: Koncept obrazovnog menadžmenta (Slatina, M. 2002:116.)

Sagledavajući funkcije menadžmenta u obrazovnom sektoru planiranjem se „određuju ciljevi obrazovne organizacije i načini njihovog ostvarivanja, odnosno utvrđuju strategije za stjecanjem osnovnih ciljeva“ (Damjanović, 2008:41.).

Vođenje podrazumijeva skup aktivnosti kojima se uspostavljaju i koordiniraju odnosi između menadžera i uposlenika, a radi realiziranja postavljenih ciljeva obrazovne organizacije ili institucije. Organiziranje unutar obrazovne organizacije ili institucije podrazumijeva izbor

pogodne i najbolje organizacione strukture, te koordinaciju materijalnih i ljudskih resursa, u pravcu postizanja postavljenih ciljeva. Kontrola unutar obrazovne organizacije ili institucije podrazumijeva proces koji osigurava da se akcije sprovedu u skladu sa ranije definiranim i postavljenim planom.

Centralno mjesto unutar koncepta obrazovnog menadžmenta ima znanje, a menadžment znanja je, kao poseban pojavni oblik menadžmenta, postao bitan dio znanosti i prakse menadžmenta mnogih organizacija i institucija (Kuka, E. 2012:68.).

Menadžment znanja

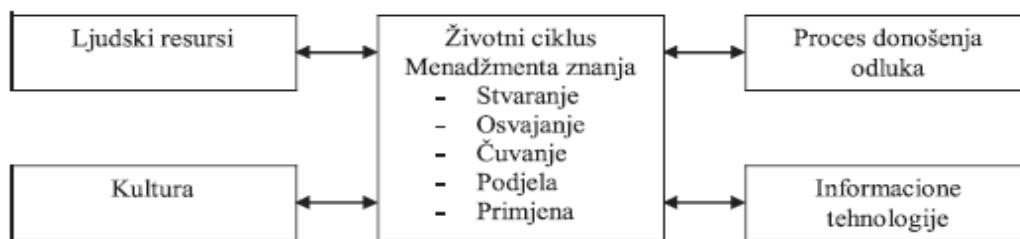
Od osamdesetih godina 20. stoljeća znanje je postalo jedina forma koja osigurava konkurentsku prednost. U novije vrijeme se pojavio i koncept tzv. menadžmenta znanja (Knowledge Management) kao novi pojavni oblik menadžmenta. Uzroci za pojavu koncepta menadžmenta znanja, prema Predragu Damjanoviću (2008:42.), su sljedeći:

- neprikladan rast broja znanstvenih skupova, seminara, radionica na temu
- „Menadžment znanja kao teorija i praksa“,
- porast broja istraživača,
- stalan rast broja znanstvenih i stručnih radova,
- porast broja časopisa iz menadžmenta znanja,
- korišćenje menadžmenta znanja kao znanstvenoistraživačke
- discipline u obrazovanju i
- veće korišćenje menadžmenta znanja u praksi.

Koncept menadžmenta znanja, kao i svaki drugi dinamični proces, ima svoj životni ciklus, tj. prolazi kroz niz faza svog formiranja, djelovanja i ukupne egzistencije. Te faze su:

1. faza stvaranja znanja,
2. faza osvajanja znanja,
3. faza čuvanja znanja,
4. faza podjele znanja s drugima i
5. faza primjene stečenog znanja.

Životni ciklus koncepta menadžmenta znanja grafički je prikazan na sljedećoj slici:



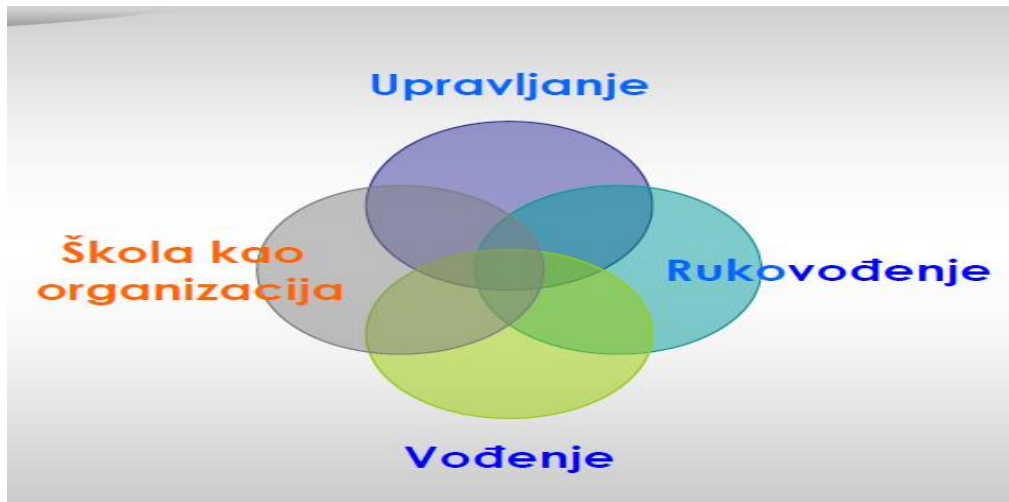
Sl.2: Životni ciklus koncepta menadžmenta znanja i organizacija (Đorđević-Boljanović, 2009:28.)

Školski menadžment

Školski menadžment relativno je mlada disciplina koja predstavlja integrirani segment menadžmenta u obrazovanju. Školski menadžment je pojam koji objedinjuje upravljanje i rukovođenje na svim nivoima odgojno-obrazovnog procesa.

Školski menadžment "podrazumijeva usklađivanje cjelokupne djelatnosti odgoja i obrazovanja sa svrhom da djelatnost optimalno ostvari svoju ulogu u društvu, odnosno da se uspostavi bolji odnos ulaganja u obrazovanje, učinkovitosti rada i rezultata koji se njime postižu" (Funda, 2007:293).

Školski menadžment najčešće podrazumijeva koordinaciju ljudskih i materijalnih potencijala u odgoju i obrazovanju. Međutim, prema empirijskom istraživanju kompetencijskih modela školskih menadžera (Staničić, 2002:168-182), direktori su prikazani kao prosječni, informatički nekompetentni, neučinkoviti i vrlo slabi u motiviranju zaposlenika. Dijelom je to zbog nepostojanja menadžerskih znanja i strogog formalno-dvoznačnog modela vođenja, a dijelom zbog centralizacije, neuspješnog delegiranja i kvazi motivacije zaposlenika.



Sl.3: Funkcije menadžmenta u obrazovanju (Staničić, 2006: 58.)

Prema Rječniku obrazovanja (Good, 1959:483), školski se menadžment promatra kao oblik upravljanja i rukovođenja školom s posebnim naglaskom na izvršavanju školskih obveza, financijskim sredstavima i uvjetima za rad. Iz navedenog se jasno prikazuje važnost školskog menadžmenta kao menadžersko-rukovodeće i administrativno-pravne funkcije koja je vrlo slična suvremenom poimanju organizacije (Robbins, 1995:192.).

Tabela 1: Školski menadžment (Robbins, 1995:192.)

Zadatci	Primjeri
Razvojni	Planiranje i programiranje, praćenje i unapređivanje usluge, osposobljavanje i usavršavanje ljudskih potencijala
Uslužni	Kvaliteta usluge, društveno korisni rad, volonterski rad, kulturna djelatnost, ugled zaposlenika i organizacije
Administrativni	Primjena zakona, reguliranje, provedba propisa i zakona, izrada statuta i internih akata, administrativni poslovi
Financijski	Izrada financijskog plana, pribavljanje financijskih sredstava, vođenje evidencije o fiksnim i varijabilnim troškovima, plaće zaposlenika

Sagledavajući savremene teorije školskog menadžmenta, jasno je kako ne možemo isključivo govoriti samo o jednom modelu, već o njihovoj kombinaciji jer je i sama struktura škole kompleksna.

Tabela 2: Kompleksnost školskog mehanizma (Jukić, D., i Krznarić, V. 2010:14.)

Modeli	Formalni	Kolegijalni	Politički	Subjektivni	Dvoznačni	Kulturološki
Osobine	hijerarhija	usuglašen	prilagođen	konstruiran	problematičan	timski
	racionalan	kolegijalan	politički	osobni	konfuzni	racionalan
	autokracija	konsenzus	posrednik	postmoderni	taktičan	simboličan
	položaj	sporazum	konflikt	problematičan	nepredvidljiv	korporativan

Tako je poimanje šest modela može tumačiti kroz okvire modela vođenja u školskom menadžmentu (Buch, 2003:33) koji su karakteristični za svaku strukturu. Prema tome, kulturni model, koji polazi od tzv. "heroja" unutar organizacije koji služe kao određeni obrazac ponašanja, uzora i inspiriranja zaposlenika, svojstven je moralnom tipu vođenja u kojem se velika pozornost polaže na vrijednosti, ugled, timski rad i privrženost. Jasno je da su s aspekta školskog menadžmenta formalni modeli dominantni, a stil vođenja kvazi menadžerski koji polazi od teledeliranja, pa stoga ne iznenađuje činjenica da Staničić opravdano ističe profesionalizaciju ravnatelja kao apriornu (Staničić, 2006:185-214). Evidentno je da su s menadžerskog i marketinškog aspekta formalni modeli krajnje destruktivni za razvoj, odnosno, Chapmanovski rečeno, nepotpuni i manjkavi (Chapman, 1993:215).

Šest modela prikazanih u tabeli sa varijantama i podkategorijama su odgovor na suvremeni pristup upravljanja i nove koncepcije unutar školskog menadžmenta. Navedeni modeli prezentuju različite konceptualne pristupe i često su kombinacija više modela, ovisno o organizacijskim elementima, okruženju i resursima. Neophodna je profesionalizacija koja bi omogućila pravilno i sistemsko educiranje budućih menadžera što je u društvenom interesu, a što bi svakako doprinijelo i razvoju školskog menadžmenta kao profesije.

Jedan od ključnih problema upravo je činjenica da mjesto školskog menadžera (direktora), za sada, nije profesija već funkcija (Staničić, 2006:198). Budući da nije profesija, menadžerima je onemogućeno stjecanje znanja, a sam izbor polazi od formalnih kriterija koji uopće ne traže poznavanje organizacije, upravljanja vremenom, upravljanja kvalitetom ili poznavanje socijalnih vještina.

Menadžment u obrazovnom sistemu BiH

Stanje obrazovnog sistema prošlih decenija mijenjalo se u zavisnosti od ekonomskih, društvenih i političkih promjena koje su se dešavale na prostorima Bosne i Hercegovine. Sve navedene promjene, u poslijeratnom periodu, u velikoj mjeri su se negativno odrazile na obrazovni sistem BiH što je dovelo do nedovoljno educiranog kadra, gubitka motivacije, malih i nedovoljnih plata, lošeg životnog standarda u cjelini. Savremeni sistemi obrazovanja treba da prate i da su u skladu sa potrebama i razvojem društva jer je upravo stepen obrazovanja građana jednog društva pokazatelj napretka tog društva. Svjedoci smo reformi i promjena postojećeg obrazovnog sistema u područjima rukovodstva, nastavničkog kadra, edukacija, obrazovnih programa, udžbenika i dr. Međutim, obrazovni sistem se još uvijek susreće sa brojnim teškoćama, te odgojno-obrazovne ustanove, zbog neadekvatne opremljenosti, neadekvatnih nastavnih planova i programa nisu u skladu sa obrazovnim, ali ni sa potrebama društva,

Sistem obrazovanja u BiH se finansira iz entitetskih, kantonalnih, te općinskih budžeta. i njima upravljaju školski odbori. U BiH obrazovanje je organizovano u četiri nivoa i to: predškolsko, osnovno, srednje i visoko obrazovanje. Na svim prostorima Bosne i Hercegovine sistem obrazovanja je decentraliziran. Nova uloga upravljanja školstvom (decentralizacija), podrazumijeva primjenu novih znanja upravljanja u odgojno-obrazovnoj ustanovi kao inovativnoj organizaciji koja trajno uči.

Rukovodioci škole, direktori, uglavnom nemaju odgovarajuća znanja vještine i kompetencije iz područja školskog ili obrazovnog menadžmenta. Nedostatak takvih znanja negativno se odražava na kreiranje i provođenje razvojnog plana škole. Stoga su neophodne reforme, koje bi kreirale standard i osigurale kvalitetno obrazovanje direktora škola i rukovodstva svih odgojno-obrazovnih ustanova i nastavnog osoblja, kao nosioca odgojno-obrazovnog procesa. Uloga menadžmenta u odgojno-obrazovnim ustanovama svih nivoa je neupitna iako se još uvijek ne primjenjuju savremeni oblici vođenja koji su utemeljeni na interpersonalnim, participativnim i transformacijskim modelima vođenja

Menadžment u obrazovanju u Bosni i Hercegovini daleko je od onog što bi se moglo imenovati ovim pojmom. Pogotovo je daleko od svjetskih dostignuća u ovom menadžmentu. Mi možemo govoriti o nekoj vrsti samoniklog, spontano nastalog menadžmenta u obrazovanju. Osnovni razlog ovom leži u općem društveno-ekonomskom i tehnološko-

tehničkom zaostajanju naše zemlje. Međutim, veliki dio prepreka menadžmentu u obrazovanju proističe iz drugih izvorišta: iz karaktera društvene svijesti i konkretnog društvenog ambijenta, iz politike uopće, posebno obrazovne politike. Previše je loših psiho/socioloških naslaga u društvenoj i političkoj svijesti koje ometaju slobodu, kreativnost i individualnu menadžmentsku inicijativu. Kao što menadžmentu u obrazovanju ne godi “dirigirani”, isto tako mu škodi i “haotični” društveni, politički i obrazovni ambijent. On počiva na obuhvatnijim edukacijskim strategijama i finijem političkom, kulturalnom i ekonomskom podešavanju obrazovnog sistema (Slatina, http://www.pedagogijaffsa.com/download/menadzment_u_obrazovanju.pdf, str 2. pristupljeno 15.10. 2015.)

Kao što je već navedeno da menadžment u obrazovanju još uvijek samo funkcija, neophodne su promjene u cilju transformiranja iz funkcije u ciljanu naučnu i društvenu aktivnost. Da bi se to postiglo neophodna je ekonomska, pravna, društvena i politička podrška.

Neke od prepreka menadžmentu u obrazovanju koje prof. dr. Mujo Slatina (ibid, str 6-8.) navodi su:

- ✎ nema obrazovne politike;
- ✎ ne postoji centralno donošenje odluka;
- ✎ ciljevi obrazovne politike nisu jasno postavljeni i formulirani;
- ✎ nema institucionalnog konsultiranja;
- ✎ niska sposobnost planiranja;
- ✎ slaba odgovornost i transparentnost.

Obrazovna politika u BiH pod uticajem i kontrolom je politike uopće, tako je izbor ljudi u ministarstvima, direktora u školima, politički određen. Navedeno nam ukazuje da prevelika dominacija politike u odnosu na obrazovnu ukazuje da ova druga i ne postoji. To je slučaj sa svim zemljama u tranziciji, pa tako je i sa

Bosnom i Hercegovinom. U cilju rješavanja problema obrazovanja neophodna su profesionalizacija, obrazovne politike ili depolitizacija obrazovanja. Ukazuje se potreba ministarstva obrazovanja sa jasnom obrazovnom politikom gdje će se donositi glavne odluke i odakle će zadaci i zahtjevi biti proslijeđeni ka nižim nivoima.

Umjesto zaključka

Menadžment u obrazovanju je složeni sistem međusobno kontinuiranih i povezanih aktivnosti. To podrazumijeva konkretnu praksu, primjenu znanja i vještina menadžmenta u odgoju i obrazovanju u kojem se odvijaju različite pojave i procesi. Tako se danas, diferencijacija uspješnih od neuspješnih škola temelji primarno na sposobnosti menadžmenta koji te škole vode. Uspjeh odgojno-obrazovnih institucija, više nego ikada do sada, rezultat je djelotvornog menadžmenta. A, svakako, uspješnog menadžmenta nema bez sposobnih i talentiranih ljudi, bez menadžera i odgovarajućega stručnog znanja, kompetencija i vještina umješnog vodstva.

Literatura

1. Agić, H., Avdić, A., Bajrić, A., Bajrić, A., Halilović, H., Hasanović, H., Jahić, M., Kamberović, Z., Kurević, J., Mehić, B., Omerović, S., (2008). *Organizacije i organiziranje u obrazovanju*. Gradačac: Javna biblioteka "Alija Isaković".
2. Bahtijarević-Šiber, F., (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden
3. Ćatić, R., Ćatić A. (2009). *Strategije učenja i poučavanja*. Pedagoški fakultet u Zenici.
4. Ćatić, R. (2012). *Škola na prekretnici- izazovi savremenog obrazovanja*. Zbornik radova Pedagoškog fakulteta u Zenici broj X/ 2012. Zenica: "Meligrafprint".
5. Damjanović, P. (2008). *Menadžment u obrazovnim organizacijama-teorija i praksa*. Istočno Sarajevo: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
6. Kačapor, S. (1999). *Uvod u školsku pedagogiju*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
7. Kuka, E.(2012). *Menadžment u obrazovanju*. Sarajevo: Štamparija Fojnica d.o.
8. Pržulj, Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća.
9. Slatina, M. (2002). "Pojam obrazovnog menadžmenta i menadžerske uloge kompetencije školskog direktora". "Obrazovanje odraslih", broj 1/2002
10. Slatina, M. http://www.pedagogijaffsa.com/download/menadzment_u_obrazovanju.pdf, pristupljeno 15.10. 2015.
11. Staničić, S. (2008). *Suvremeni trendovi u školskom menadžmentu*, <http://www.azoo.hr/tekst/materijali-sa-strucnog-skupa-o-suvremenim-trendovima-u-skolskom-menadzmentu-/1004>, pristupljeno januara 2016.
12. Staničić, S. (2003), *Školski menadžment*. Zagreb: Napredak.

13. Staničić, S.,(2006) *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: Vlastita naklada.
14. Staničić, S. (2006.), *Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu*. *Odgojne znanosti*, Vol. 8, b
15. Šunje, A. (2002). “*Menadžment u obrazovanju*“. “*Obrazovanje odraslih*“, broj 1/2002
16. Vilotijević, M., (1993), *Organizacija i rukovođenje školom*. Beograd: Naučna knjiga–CURO.

Abstract: This piece represents an attempt of a theoretical analysis of management in the area of education and general pedagogical aspects like: improvement of quality of educational process, improvement of cooperation between family and school, motivation of or achievement, open nesstochanges, devotion to school, satisfaction with various aspects of administration which can influence efficiency of management and quality of educational institutions.

Keywords: *management, quality, school, teaching, education*