



Agencija za
strukovno obrazovanje
i obrazovanje odraslih



Projekt je sufinancirala Evropska unija iz Europskog socijalnog fonda.

OBRAZOVNI MATERIJAL ZA STRUČNO USAVRŠAVANJE NASTAVNIKA STRUKOVNIH PREDMETA

Modul: Osnove menadžmenta i menadžerske vještine

Autor: Dr. sc. Irena Kiss



MI10 (S3)

Naziv modula	Osnove menadžmenta i menadžerske vještine
--------------	---

CILJ MODULA

U okviru ovog modula ravnatelji, stručni suradnici i nastavnici strukovnih predmeta upoznat će se s osnovama suvremenog menadžmenta, s naglaskom na menadžerske vještine potrebne u svakodnevnom radu i poslovanju škole.

OPIS/ SADRŽAJI MODULA

- Uvod u menadžment.
- Pojam, vrste i ostale odrednice menadžmenta.
- Određenje i važnost menadžerskih vještina.
- Vještine planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole.
- Vještine upravljanja ljudskim resursima, komuniciranja i odlučivanja.
- Osnove marketinga i finansijskog poslovanja.
- Upravljanje promjenama.
- Upravljanje kvalitetom.
- Strateški menadžment.
- **Specifičnosti menadžmenta u obrazovanju.**

ISHODI UČENJA ZA MODUL

Nakon uspješno završenog modula polaznik će moći:

- voditi, planirati, organizirati i kontrolirati raznovrsne procese u svakodnevnom radu te donositi odluke
- upravljati ljudskim resursima i adekvatno komunicirati
- primijeniti osnovna finansijska i marketinška znanja u poslovanje škole
- interpretirati odrednice strateškog menadžmenta, upravljanja promjenama i upravljanja kvalitetom
- **primijeniti ostala stečena znanja u poslovanje škole u promjenjivom okruženju i izazovima suvremenog društva**



Sadržaj

1.	Menadžment u obrazovanju	4
2.	Funkcije školskog menadžmenta.....	5
3.	Modeli i razine menadžmenta u odgoju i obrazovanju.....	5
4.	Upravljanje vremenom (Time management)	7
4.1.	Prijedlog aktivnosti - upravljanje vremenom	7
4.2.	Pravila koja mogu biti korisna kada želimo dobiti na vremenu.....	10
5.	Upravljanje ciljevima (MBO).....	10
6.	Organiziranje rada škole.....	12
6.1.	Proces donošenja odluka	12
6.2.	Proces obogaćivanja posla	13
6.3.	Horizontalna podjela rada.....	14
6.4.	Vertikalna podjela rada	15
7.	Organizacijske promjene i otpori.....	15
8.	Vođenje - stilovi i metode	16
9.	Planiranje kao funkcija menadžmenta	17
9.1.	Plan razvoja škole	17
9.2.	Operativno i strateško planiranje rada škole	17
9.3.	Fokus grupe	18
10.	Vrednovanje i samovrednovanje rada škole	19
11.	Zaključno - kratki osvrt na funkcije obrazovnog menadžmenta.....	21
	Popis literature.....	22



1. Menadžment u obrazovanju

Koordinacija ljudskih, fizičkih i finansijskih potencijala u odgoju i obrazovanju radi postizanja ciljeva utvrđenih državnom, mjesnom i školskom prosvjetnom politikom, sustavskim zakonodavstvom te koncepcijama i projekcijama razvoja obrazovanja.¹

Stručno područje, znanstvena disciplina, profesija i funkcija, koja uključuje:

- **upravljanje** cjelokupnom djelatnošću odgoja i obrazovanja
- **rukovođenje** prosvjetnim ustanovama
- **vođenje** odgojno-obrazovnog i drugog osoblja
- **unutarnji razvoj i organizaciju** radnog procesa

Obrazovni menadžment u širem smislu - upravljanje i rukovođenje u cjelokupnoj obrazovnoj djelatnosti. U užem smislu, **Školski menedžment** obuhvaća rukovođenje u određenoj školi.

Nacionalni kurikulum - razvojni dokument koji definira temeljne odgojno obrazovne vrijednosti, načela i ciljeve, usmjereni stjecanju kompetencija koje zahtijeva život.

Školski kurikulum - dokument koji osigurava jedinstveni profil škole, kroz: procese učenja i poučavanja, kulturu škole, školski menadžment, profesionalnost i osobni razvoj, ciljeve i strategije razvoja kvalitete, diferencijaciju, pozicioniranje

Organigram 1: Školski kurikulum



Izvor: obrada autora

¹ Staničić, S.: Modeli menadžmenta u obrazovanju. Napredak. 148 (2) Zagreb, 2007.



2. Funkcije školskog menadžmenta

Obuhvaćaju planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i vrednovanje rada škole.

Pri tome se obrazovni menadžer javlja u ulogama poduzetnika odnosno inicijatora, upravljača i integratora, koji u svom radu mora imati na umu osnovne upravljačke principe:

- racionalnu podjelu rada
- autoritet
- stimulativno nagrađivanje
- inicijativu.

3. Modeli i razine menadžmenta u odgoju i obrazovanju

Menadžerski modeli mogu biti formalni, kolegijalni, subjektivni, kulturološki.² U praksi se rijetko susreću čisti oblici menadžerskih modela, uglavnom se radi o kombinaciji navedenih. Moguće ih je vezati i uz odgovarajuće modele vođenja:

- menadžerski
- participativni
- transformacijski
- interpersonalni
- moralni
- instrukcijski.

Navedeni modeli ovise i o razini menadžmenta, odnosno položaju u hijerarhijskoj strukturi.

Razine menadžmenta

- Top menadžment (najviša razina) - najbitnija osobina je vještina poimanja, odnosno prepoznavanje važnih elemenata i razumijevanje odnosa među tim elementima.
- Srednji menadžment - najvažnija osobina je kooperativnost.
- Niži menadžment - najvažnija su tehnička umijeća.

Na svakoj razini menadžmenta presudan je osjećaj za **timski rad**.

² Bush, T.: Theories of Educational Leadership and Menadžment (3. Edition). SAGE Publications, London, 2003.



Organigram 2: Razine menadžmenta



Izvor: obrada autora

Organizacijska struktura, prema potrebi posla, može biti i dublja, ali u tom slučaju postoji opasnost tzv. tromosti sustava, odnosno sporijoj komunikaciji i povećanom iskrivljavanju polaznih poruka. Zbog toga je potrebno težiti jednostavnosti i optimalnom rasponu kontrole.

Organigram 3. Međusobna komunikacija



Izvor: obrada autora



4. Upravljanje vremenom (*Time management*)

„*Rijetki ljudi imaju dovoljno vremena,
a ipak svaki čovjek ima gotovo sve vrijeme koje postoji*“
Mila Nadrljanski

Popularno je shvaćanje da je upravljanje vremenom vezano uz nastojanje da se više zadataka obavi u što kraćem roku. To je samo djelomično točno jer je podjednako važno pravilno birati poslovne, ali i osobne ciljeve i zadatke, postupati prema prioritetu, planirati radni dan, kao i rješavati problem tzv. **kradljivaca vremena**.

Djelotvorno upravlјati vremenom znači redovito primjenjivati odgovarajuće tehnike te razviti potrebne vještine i navike. Pojavljuje se i pojam **oportunitetnog troška** - troška izgubljenog vremena. Osnovni princip upravljanja vremenom jest da se poslovno i osobno vrijeme ulaže u važne ciljeve. Ponekad ne razlikujemo pojmove djelotvornosti i uspješnosti. Djelotvorna će osoba realizirati puno ciljeva ne vodeći previše računa o tome koliko su oni važni, dok će se uspješna osoba više usmjeriti realizaciji postavljenih ciljeva.

Cilj je usvojiti osnovna pravila koja će omogućiti strategiju upravljanja vremenom u svakodnevnom životu.³

- Planiranje je pripremanje za ostvarivanje ciljeva.
- Veći utrošak vremena kod planiranja iziskuje manje vrijeme u realizaciji.

Nastavni sadržaj se sastoji u prezentaciji karakteristika upravljanja vremenom. Određuju se „kradljivci vremena“ i analizira se utjecaj „kradljivaca“ na upravljanje osobnog vremena.⁴

4.1. Prijedlog aktivnosti - upravljanje vremenom

Aktivnost se može realizirati u obliku timskog rada gdje će pojedine grupe prikazati svoje viđenje pojmova vezanih za upravljanje vremenom. Svaki polaznik ispunjava anketni upitnik o utjecaju „kradljivaca vremena“ temeljen na vlastitom iskustvu.

³http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/wp-content/uploads/sites/437/2018/12/UOR_05_Upravljanje-vremenom.pdf (4.3.2020.)

⁴ Seiwert, Lothar J.: Vremenski manadžment, Naklada Slap, Zagreb, 1999.



Kradljivci vremena - samoprocjena

R. Br.	SAMOPROCJENA: moji kradljivci vremena	To je točno			
		gotovo uvijek	često	katkad	gotovo nikad
1.	TELEFON me smeta neprestano i razgovori su najčešće nepotrebno dugi.				
2.	Zbog mnogih POSJETITELJA izvana ili unutar poduzeća ne stignem obavljati svoj posao.				
3.	SASTANCI su najčešće predugi, a rezultati ne zadovoljavaju.				
4.	Velike zadatke, koji zahtijevaju mnogo vremena i stoga su neugodni, najčešće odgađam ili imam poteškoća da ih dovršim jer se nikad ne stignem smiriti (SINDROM ODGAĐANJA).				
5.	Najčešće nedostaju PRIORITETI i pokušavam obaviti mnoge zadatke odjednom. Previše se bavim sitnicama te se tako ne mogu koncentrirati na najvažnije zadatke.				
6.	Moje planirane termine i rokove uspijevam održavati samo pod pritiskom vremena jer me stalno nešto nepredviđeno smeta ili imam previše isplaniranog posla.				
7.	Imam previše PAPIRA na pisaćem stolu, korespondencija i čitanje utroše mi previše vremena. Pregled i red nije uzoran.				
8.	KOMUNIKACIJA s drugima često je nedostatna. Prekasna izmjena INFORMACIJA, nesporazumi ili čak razmirice stalno su kod nas na dnevnom redu.				
9.	DELEGIRANJE ZADATAKA rijetko funkcionira kako treba, tako često moram obavljati stvari koje bi mogli raditi drugi.				
10.	Reći NE vrlo mi je teško kada drugi nešto traže od mene, iako bih tada trebao-la obavljati vlastite zadatke.				
11.	Nedostaju mi JASNI CILJEVI u poslovnom i privatnom pogledu, u mojoj životnom konceptu, pa stoga često ne vidim smisla u onom što radim cijeli dan.				
12.	Ponekad mi nedostaje SAMODISCIPLINA da bih ono što sam isplanirao-la doista i ostvario-la.				
Ukupno		<input type="checkbox"/> 0	<input checked="" type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> x3
Ukupno					

Izvor:[https://www.scribd.com/doc/280447622/Komunikologija-predavanje-10 \(4.3.2020.\)](https://www.scribd.com/doc/280447622/Komunikologija-predavanje-10 (4.3.2020.))



Nakon popunjavanja upitnika slijedi analiza osvojenih bodova (0-36), razmjena mišljenja i komentari usmjereni poboljšanju kvalitete uporabe vremena uz predložena rješenja:

- 0-17** Vaše planiranje vremena je neuspješno, dopuštate da vas drugi tjeraju
- 18-24** Pokušavate vladati vremenom, ali niste dovoljno dosljedni
- 25-30** Vaše upravljanje vremenom je dobro, ali može postati bolje
- 31-36** Jako dobro upravljate vremenom, podijelite s drugima svoja iskustva

Izvor:<https://www.scribd.com/doc/280447622/Komunikologija-predavanje-10> (4.3.2020.)

Nakon navedene aktivnosti moguće je primijeniti i sljedeći upitnik u kojem se definiraju kradljivci vremena i promišlja o rješenjima.

Zadatak za promišljanje

Pokušajte osvijestiti što/tko Vam oduzima vrijeme, zbog čega i na koji način to možete riješiti.

Kradljivac vremena (osoba, navika, pojava,...)	Koji su uzroci?	Kako to mogu riješiti?

Izvor: obrada autora

Za sudionike koji nisu zadovoljni sa svojim planiranjem vremena slijedi pomoć od deset pravila koja se pripreme kao prikaz na projektoru i platnu ili se podijele kao materijal.



4.2. Pravila koja mogu biti korisna kada želimo dobiti na vremenu

„Čovjek koji može upravljati svojim vremenom, može upravljati gotovo svime“
Bernard Borush

5. Upravljanje ciljevima (MBO)

Pravila koja mogu biti korisna kada želimo dobiti na vremenu

Ciljajte - vrijeme koristite kao luk i strijelu - prvo ciljajte. Neka dnevne aktivnosti budu usmjereni na vlastite ciljeve.

Pripremite - navečer planirajte sljedeći dan i to pismeno, kao i vrijeme za neočekivane događaje te rutinske poslove.

Odredite prioritete - ono što je bitno, obavite prvo, nevažne stvari ostavite. Čuvajte se tiranje koju nameću hitni poslovi.

Sažimajte - zadatke iste vrste objedinite u istom vremenskom odsječku: telefonske razgovore, poštu, kratke sastanke.

Pojednostavnite - teške zadatke podijelite na manje dijelove. Utvrđite redoslijed i rokove u kojima ćete ih obaviti.

Prepustite suradnicima dio posla - delegirajte: tko? Što? Zašto? Kako? Do kada? Recite NE: ljubazno odbijte kradljivce vremena.

Zaštiti se - nemojte uvijek nastojati da budete dostupni svima. Zakažite termine sebi samome i iskoristite ih.

Budite obzirni - nema odgađanja, kašnjenja, prekoračenja rokova. Uvijek prethodno utvrđite ciljeve i dogovorite se za kraj.

Telefonirajte - umjesto da smetate, pitajte u koje vrijeme bi bilo dobro nazvati. Dogovorite termine za telefonske razgovore i povratna nazivanja.

Uživajte u uspjesima - ono što ste obavili, promatrajte kao uspjeh, nagrađujte i sebe i druge.

Izvor: <https://www.scribd.com/doc/280447622/Komunikologija-predavanje-10> (4.3.2020.)



„Ni jedan vjetar nije pogodan brodu bez cilja“
Stendahl

MBO - menadžment pomoću ciljeva podrazumijeva sustav koji se sastoji od postavljanja ciljeva na najvišoj razini organizacije, jasnog određivanja specifičnih uloga odgovornih osoba te postavljanja ciljeva podređenih. To je koncepcija rukovođenja usredotočena na njihovo ostvarenje, koje su zajednički definirali i utvrdili svi sudionici nastavnog procesa.

Osim racionalnog korištenja materijalnih sredstava i ljudskih potencijala, bitna obilježja organizacije su i ciljevi, odnosno krajnje točke prema kojima se usmjeravaju aktivnosti. Ciljevi mogu biti kvantitativni i kvalitativni, provjerljivi i neprovjerljivi.

U svakom slučaju, pravilno definiranje ciljeva organizacije podrazumijeva da su oni:

- jasni i ostvarivi
- pravilno odabrani i rangirani
- unaprijed utvrđeni (po mogućnosti u pisanoj formi).

Prijedlog aktivnosti - relativna važnost

Ciljevi tvore hijerarhiju (protežu se od organizacijskih svrha ili misija pa do pojedinačnih ciljeva), ali i mrežu jer se odražavaju u povezanim programima.

Bez obzira o kojem se cilju radi potrebno je znati njegovu **relativnu važnost**.

Nakon individualnog popunjavanja tablice, pročitajte odgovore, usporedite ih i vratite se na pojam relativna važnost.

Upravljanje ciljevima - Važnost i hitnost

Zadatak za promišljanje

Napravite popis svojih dnevnih/tjednih/mjesečnih obveza i pokušajte ih svrstati i tablicu

Navedite što je za Vas:	Aktivnosti
Važno i hitno	
Nevažno i hitno	
Važno, ali ne i hitno	
Niti važno, niti hitno	

Izvor: obrada autora



Razvojni ciljevi obrazovanja trebaju biti:

- konkretno oblikovani, utvrđeni, obvezni
- izvedeni iz široke baze školskog okruženja
- osigurana im je podrška unutar i izvan škole
- relevantni za nastavu
- vode provjerljivim rezultatima.

Što obaviti? Tko/Tko s kime? Kada/Do kada?

Jesu li naši smjerovi/planovi/programi usklađeni s potrebama tržišta rada?

Bitno je pravilno postaviti pitanje.

6. Organiziranje rada škole

Organiziranje rada škole odnosi se na:

- **Horizontalnu diferencijaciju** - obrazovna struktura
- **Vertikalnu diferencijaciju** - hijerarhijske razine, (de)centraliziranost odlučivanja, ovlasti i odgovornosti
- **Dijagonalnu diferencijaciju** - (ne)formalna organizacijska struktura
- **Prostornu diferencijaciju** - veličina, posebni odjeli, povezanost
- **Vremensku diferencijaciju** - broj smjena, raspored praznika.

6.1. Proces donošenja odluka

„Ne donijeti odluku najgora je odluka“
Terence Carnan

Odlučivanje je svakodnevni dio menadžerskog posla. Prema najčešće korištenoj klasifikaciji, odluke možemo podijeliti u 5 grupa:

- prema cilju kojeg treba postići (investicijske, kadrovske, finansijske, ...)
- prema funkcijama (upravljačke, organizacijske, izvršne, kontrolne...)
- prema donosiocima (individualne, kolektivne, hijerarhijske,...)
- prema načinu donošenja (rutinske, inicijativne, istraživačke,...)
- prema načinu izvršavanja (strategijske, operativne, hitne,...).

Kvaliteta odluke određuje se s obzirom na njenu svrsishodnost, provodljivost i pravovremenost. Zbog toga je za kvalitetan proces odlučivanja potrebno raspolagati odgovarajućim informacijama (vanjskim i unutarnjim).

Prijedlog aktivnosti - Kako doći do kvalitetnih vanjskih i unutarnjih informacija?

Potaknite raspravu na nastavničkim/razrednim vijećima o pitanjima dobivanja i razmjene informacija, čuvanja poslovnih tajni, transparentne komunikacije.

Osnovna karakteristika **vanjskih informacija** je da se prikupljaju izvan škole i da se pomoću njih dolazi do određenih spoznaja o okruženju (povezanim dionicima, npr.

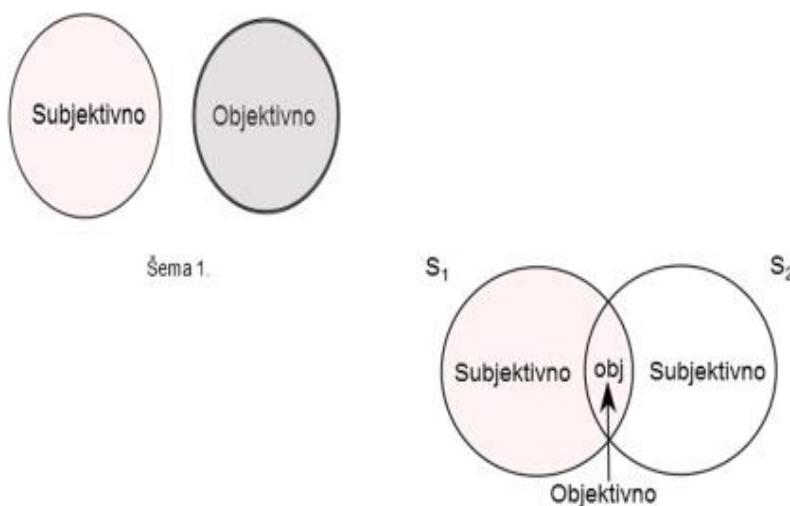
roditeljima, poslodavcima..., ali i tržištu, konkurenciji, ekonomskoj i političkoj situaciji, propisima,...).

Unutarnje informacije sastoje se od podataka učenicima, odnosima među zaposlenima, statistici, unutarnjoj organizaciji....

6.2. Proces obogaćivanja posla

Stvaranje radnog mesta zahtijeva prethodnu objektivnu analizu potreba, načina na koje se posao može obavljati, temeljnih znanja, stavova i vještina koje se traže.

Slika 1: Libetarijančeva dilema



Izvor: <http://www.tacno.net/kultura/vladimir-milutinovic-libertarijanceva-dilema/> (02.10.2017.)

U skladu s tim potrebno je definirati mogućnosti obrazovne institucije i dostatnost njenih raspoloživih kadrova jer oni svojim znanjima i sposobnošću direktno utječe na oblikovanje formalne i neformalne strukture.

Od ključne je važnosti i profesionalni razvoj i stručno usavršavanje⁵. Pri tome je potrebno razlikovati opću i specifičnu izobrazbu. Opća izobrazba odnosi se na stvaranje vještina koje su jednako upotrebljive u svim školama dok se specifična obuka može iskoristiti samo na mjestu gdje je organizirana.

Prilikom oblikovanja radnih mesta pored odlučivanja o odgovarajućim stručnim karakteristikama zaposlenih poželjno je:

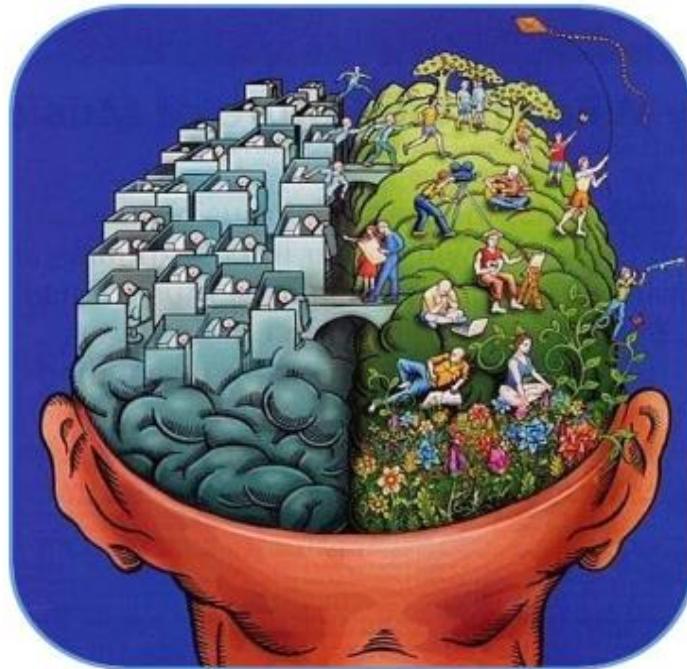
- omogućiti skupini izvršenje potpunog zadatka
- dati timovima ovlasti odlučivanja i slobode, što znači samostalnost i odgovornost

⁵ Matas, V.: Organizacija rada škole, Agencija za odgoj i obrazovanje. Zagreb, 2009.

- eventualne nagrade/kritike propisati na temelju grupnih rezultata, čime se teži boljoj suradnji.

Iz navedenog možemo zaključiti da oblikovanje i obogaćivanje posla može biti usmjereni na položaj pojedinca ili radne skupine. U svakom se slučaju teži motiviranju radnika s jedne strane kroz proširenje poslova kojima se može posvetiti i s druge uvođenjem tople kolektivne atmosfere i uvažavanja.

Slika 2: Principi i mi mladi



Izvor: <http://www.etratika.net/drustvo/1358/principi-i-mi-mladi/> (11.10.2017.)

Svaka obrazovna institucija ima karakterističnu organizacijsku strukturu, odnosno karakterističan način povezivanja i grupiranja poslova.

Ono što je zajedničko svima je činjenica da je za uspješnu realizaciju ukupnog zadatka potrebno izvršiti unutarnju podjelu rada, individualno pristupiti svakom zaposleniku te raščlaniti i povezati radna mjesta, odnosno napraviti horizontalnu i vertikalnu podjelu rada.

6.3. Horizontalna podjela rada

Horizontalna podjela rada se postiže raščlanjivanjem posebnih zadataka na različit broj pojedinačnih. Svaki pojedinačni zadatak konkretizira se na odgovarajućem radnom mjestu.

Promatrajući pojedinačna radna mjesta obogaćivanje posla može se vršiti na više načina:

- grupiranjem povezanih zadataka u jednu kategoriju i formiranje određenog broja radnih mjesta u skladu s opsegom posla
- kombiniranjem više zadataka potičući zaposlenike na obavljanje više vrsta poslova



- obavljanjem svih zaposlenih o rezultatima rada dajući im time do znanja da imaju bitnu ulogu u ostvarenju temeljnih ciljeva.

Temeljni zadatak svake organizacije, pa tako i škole, raščlanjuje se na posebne, a oni na pojedinačne zadatke.

- **Temeljni zadatak** (gornja granica raščlanjivanja) dijeli se na posebne zadatke koji se realiziraju posredstvom funkcija. U pravilu ga ne može izvršiti jedan čovjek.
- **Posebni zadaci** se u procesu grupiranja dodjeljuju na izvršenje različitim stručnim aktivima ili skupini stručnjaka različitih profila (nastavnika, stručnih suradnika...).
- **Pojedinačni zadaci** (najniža razina raščlanjivanja) dodjeljuju se na konkretnim radnim mjestima.

Između gornje i donje razine raščlanjivanja moguće je interpolirati i međustupnjeve.

6.4. Vertikalna podjela rada

Vertikalnu podjelu rada karakteriziraju hijerarhijski odnosi u školi. Najjača povezanost postoji između susjednih, odnosno srodnih radnih mjesta, zbog čega promjena na jednom radnom mjestu ima veći utjecaj na mjesto iste ili slične djelatnosti od ostalih dijelova kolektiva. Takva povezivanja vezana su uz karakteristike obrazovne institucije, a ostala grupiranja ovise o stilu rukovođenja.

Prijedlog aktivnosti - Organizacija radnog stola
(Prijedlog za raspravu)

<https://www.youtube.com/watch?v=uGI00HV7Cfw>

U svemu navedenom moramo imati u vidu sve brže promjene.

7. Organizacijske promjene i otpori

„Stalna na tom svijetu samo mijena jest...“
Petar Preradović

Vrste neminovnih organizacijskih promjena koje utječu na rad obrazovnih institucija su:

- Tehnološke promjene
- Promjene u strukturi zanimanja
- Tržišne promjene
- Fluktuacija zaposlenika.

Otpori organizacijskim promjenama

„Moramo biti promjena koju želimo ostvariti...“
Mahatma Gandhi

Svaka promjena za sobom povlači i određene otpore, zbog čega je bitan postupak provođenja⁶:

- Dijagnosticiranje potrebe za promjenom
- Razrada ideje
- Dobivanje podrške nižih razina menadžmenta
- Izgradnja strategije za prevladavanje otpora promjenama
- Stvaranje odgovarajućeg tima
- Dizajniranje provedbe promjene.

Snage koje potiču organizacijske promjene i koje bismo trebali pretvoriti u obrazovne prilike, odnose se na gospodarske šokove, tehnološke inovacije, promjenjive socijalne trendove i pojačanu tržišnu utakmicu.

Prijedlog aktivnosti - obrada primjera iz prakse.¹

U odgojno obrazovnim ustanovama upravljanje ljudskim potencijalima je specifično jer se odnosi i na pedagoški rad i na menadžment, te je od ključnog značaja stil i metoda vođenja.

8. Vođenje - stilovi i metode

*“Dobar vođa nadahnjuje druge vjerom u sebe,
ali odličan vođa nadahnjuje druge vjerom u njih same.”*
Thomas Jefferson

Vođenje se, kao funkcija i aktivnost izvodi kroz tri elementarne faze (priprema, izvršenje, kontrola). Njegova organizacija ovisi o brojnim okolnostima, a prije svega o veličini, broju učenika, nastavnika i stručnih suradnika, poslovnoj koncepciji, kadrovskoj osnovi. U skladu s navedenim, bira se jedan od **stilova vođenja**:

- **Autokratski** - ostvaruje se autoritetom, koji je najčešće nametnut. Sva vlast je koncentrirana u rukama jedne osobe, koja ima neograničenu moć u donošenju odluka.
- **Demokratski** - podrazumijeva suradnju i savjetovanje rukovoditelja sa suradnicima kojom se stvara osjećaj suodgovornosti svih zaposlenih. Umjesto komandiranja primjenjuje se dogovaranje i zajedničko donošenje odluka.

⁶ Radišić, F.: Organizacija poslovanja poduzeća u ugostiteljstvu 4, udžbenik za 4. razred hotelijerske škole zanimanje turističko hotelijerski komercijalist, HoReBa, Pula, 2006.



- **Laissez-Faire** - u potpunosti suprotan autokratskom jer se temelji na slobodi zaposlenika da posao obave na način koji smatraju najprikladnjim. Izvršitelji preuzimaju individualnu odgovornost za izvršenje, a rukovoditelji svoju funkciju ograničavaju na izdavanje i prenošenje naloga, koordiniranje procesa i kontrolu.

Metode vođenja predstavljaju način na koji se rukovoditelji odnose prema njenim članovima, a ovise o njegovom individualnom stavu i kulturi. Sve klasifikacije se svode na dvije varijante koje se u praksi najčešće kombiniraju:

- **Rukovođenje orijentirano prema ljudima** orijentirano je na postizanje zadovoljstva zaposlenika, koja vodi većoj učinkovitosti.
- **Rukovođenje orijentirano prema radu** temelji se na načelima podjele rada.

Zadatak menadžera je da za svoju instituciju nađe idealan omjer navedenih metoda.

9. Planiranje kao funkcija menadžmenta

Planiranje - **izbor ciljeva, proračun troškova, prihoda i profita**. Proces planiranja počinje prikupljanjem i obradom informacija, koje omogućuju da se temeljem uvida u prošla i sadašnja zbivanja predvide određena rješenja za nastupajuće razdoblje. Obično se postavlja više alternativa i odabire najpovoljnija, odnosno najrealnija.

Metodologija planiranja⁷ je način na koji se planiranje vrši, a ujedno podrazumijeva i obrazac u kojem su naznačene sve radnje i rokovi u kojem se nalaze upute o:

sadržaju i obliku pojedinačnih i skupnog plana → redoslijedu izrade planova → rokovima i tijeku izrade → načinu kontrole (praćenja) planova

9.1. Plan razvoja škole

- Okvir odnosa koji pruža orijentaciju i sigurnost.
- Pismeni sporazum za određeno razdoblje, koji potiče osjećaj zajedništva.
- Dokaz i dokument rada koji kreira transparentnost, pravo i obveze.
- Proizvod koji generira istovjetnost namjera nastavnika, učenika i roditelja.⁸

9.2. Operativno i strateško planiranje rada škole

Planiranje s gledišta škole može biti **operativno** ili **strateško**. Operativno se odnosi na tekuće poslovanje i obično je kratkoročne prirode dok je strateško vezano za duži rok i odnosi se na razvoj, ali i na određene akcije kraćeg trajanja s dugoročnim utjecajem (npr. pojedine marketinške akcije).

⁷ Jurić, V.: Pedagoški menadžment - refleksija opće ideje upravljanju, Pedagogijska istraživanja, Vol.1., N.1. Zagreb, 2004.

⁸ Zuković, S. - Knežević-Florić, O.: Pedagoški menadžment u funkciji partnerstva obitelji i škole, Školski vjesnik - časopis za pedagošku teoriju i praksu, Vol. 63. N. 1-2. Zagreb, 2014.

Današnja škola mora prihvati dugoročno strateško planiranje kao nužnost opstanka te posebnu pozornost posvetiti zapošljivosti i tržišnim potrebama. Njen osnovni sadržaj je:

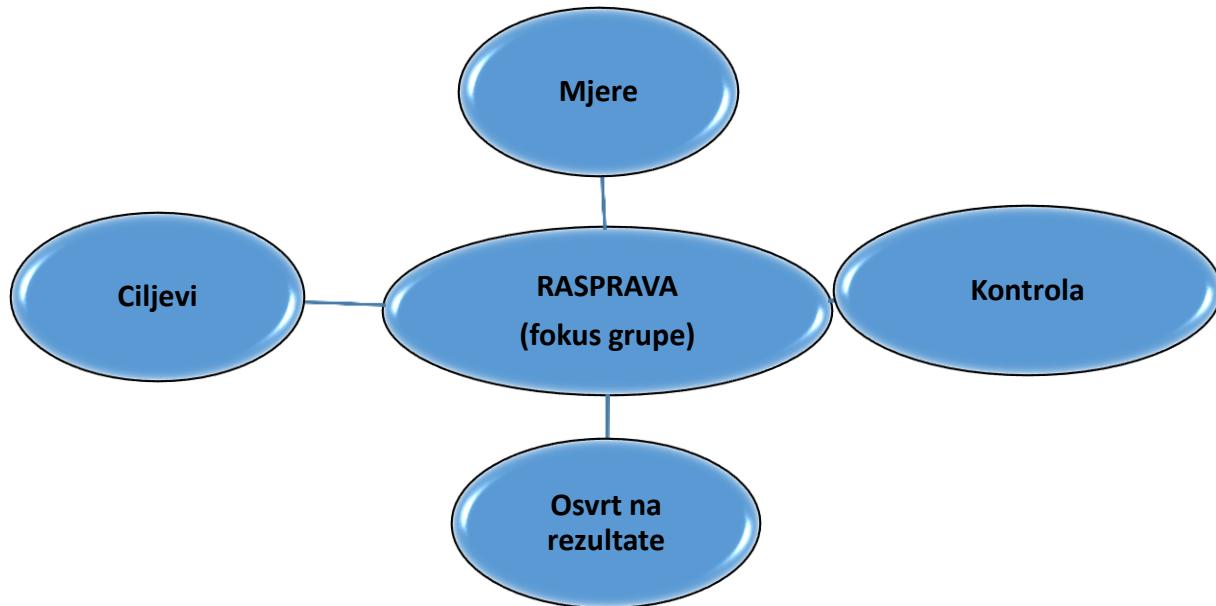
- okvirni plan djelovanja (skraćeni pregled)
- podaci o tržištu
- analiza mogućnosti i rješenja
- ciljevi (zadaci koji se žele postići planom)
- marketing strategija i programi akcija (što, tko, kada, koliko?)
- očekivani rezultati
- kontrola (način praćenja plana).

Redoslijed u planiranju uvijek polazi od strateških (dugoročnih) ka operativnim (kratkoročnim) planovima. Proces razvoja plana škole počinje prikupljanjem i obradom informacija, a nastavlja utvrđivanjem pravaca budućeg razvoja, izborom ciljeva, utvrđivanjem planskih pretpostavki, koordinacijom pojedinačnih planova, kontrolom. Pri tome je korisno formirati fokus grupe, odnosno skupine stručnjaka koji zajedno rješavaju probleme i donose prijedloge.

9.3. Fokus grupe

Organizirane rasprave stručnjaka na danu temu, u cilju prikupljanja različitih gledišta i iskustava.

Organigram 4.: Fokus grupe



Izvor: obrada autora

Koristi fokus grupe:

- Gledišta ljudi koji dijele shvaćanja svakodnevnog života.
- Načini reakcije pojedinaca pod utjecajem drugih u grupnoj situaciji.

Potencijalni problemi:

- Razdvajanje individualnih od gledišta grupe.
- Teškoće prilikom formiranja fokus grupe.

10. Vrednovanje i samovrednovanje rada škole

Upravljanje kvalitetom

„Kvaliteta traje dugo nakon što se zaboravi cijena.“

Guccijev slogan

Vrednovanje i samovrednovanje rada škole obuhvaća sustavno prikupljanje, analiza i ocjena informacija o radu i nastojanje za razumijevanjem njegove kvalitete u cilju daljnog razvoja.⁹ Ključna su pitanja:

- Kako se provodi?
- Na temelju kojih pokazatelja?
- Koji su najjači aspekti razvoja i zašto?
- Što traži poboljšanja i što se poduzima?
- Prati li nastavni plan i program potrebe svih učenika?
- Kako je organizirana podrška učenicima? (savjetovanje, pomoć, emocionalna podrška...)
- Kakav je osobni razvoj učenika? (ličnosti, osjećaja kompetentnosti, stavova, vrijednosti...)
- Koliko je učinkovita opća škola upravljanja i rukovođenje školom?
- Kakva je suradnja s roditeljima i lokalnom zajednicom?

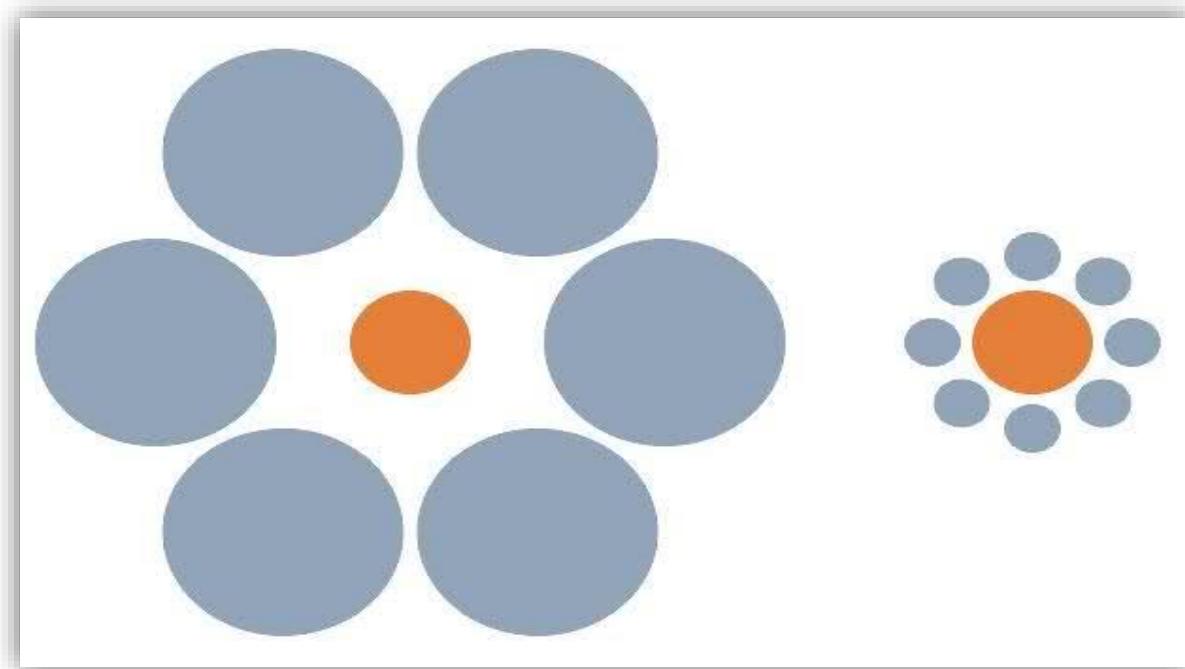
Samovrednovanje rada škole¹⁰ - sustavan i transparentan proces refleksije vlastite prakse u cilju unapređivanja obrazovnog procesa i promicanja profesionalnog i organizacijskog učenja.

⁹ Bezinović, P.: Samovrednovanje škola, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb, 2010.

¹⁰ MacBeath, J. E. - Mortimore, P.: Improving School Effectiveness. Maidenhead, Open University Press, 2001.

Potrebno je težiti objektivnosti i sagledati situaciju u pravom svjetlu i pravim odnosima. Ponekad to nije jednostavno pa je potrebno pažljivije razmisliti prije odgovora, kao na pitanje: Koji narančasti krug je veći?

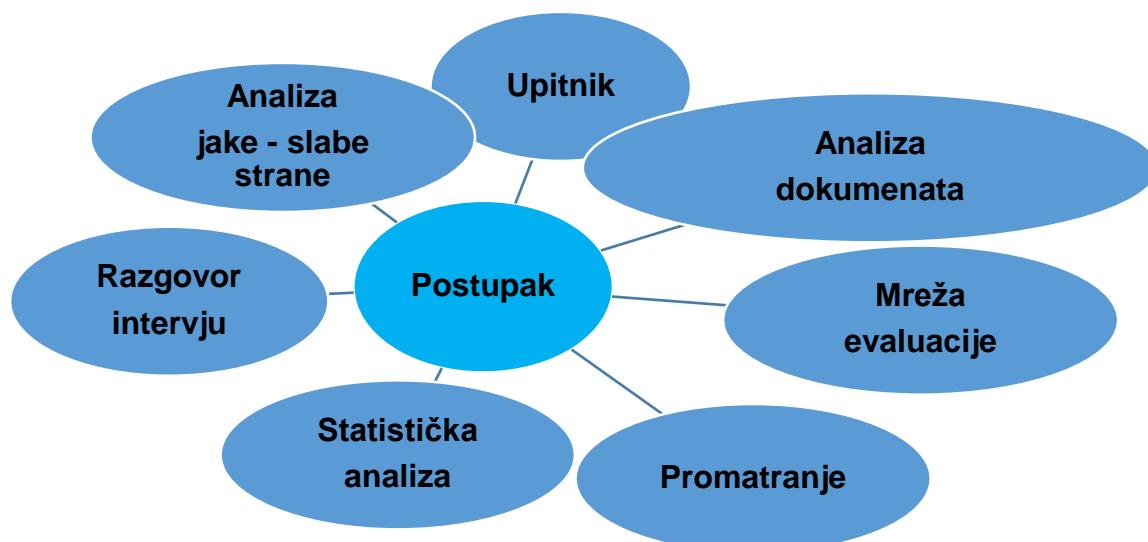
Slika 3: Iluzija



Izvor:<http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Ebbinghausillusion> (11.10.2017.)

Prilikom vrednovanja i samovrednovanja, potrebno je koristiti sve raspoložive izvore informacija.

Organigram 5.: Metode vrednovanja



Izvor: obrada autora

Samovrednovanje se u pravilu orientira na formuliranje unutarnjih kriterija, za što je potrebno definirati relevantne vanjske kriterije.

Organigram 6.: Područja kvalitete



Izvor: obrada autora

Potrebno je inzistirati na objektivnosti jer odnos vanjskih i unutarnjih čimbenika mogu zamagliti stvarnu situaciju i utjecati na sva područja kvalitete.

11. Zaključno - kratki osvrt na funkcije obrazovnog menadžmenta

- Organizacija ljudi, vremena i sredstava je temelj učinkovitosti i uspjeha.
- Upravljanje ljudskim potencijalima i vođenje utječe na radnu klimu i međuodnose.
- Planiranje je presudno za transparentnost, upravljanje vremenom i promjenama.
- (Samo)vrednovanje je odgovorno za praćenje rada, prilagodbu smjera i poboljšanja.

Sve navedene aktivnosti koje se odnose na specifičnost menadžmenta u obrazovanju međusobno se prepliću i uvjetovane su, a njihov značaj se ogleda u činjenici da indirektno dodiruju najosjetljiviji i najdragocjeniji dio stanovništva, djecu.



12. Popis literature

1. Bahtijarević - Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Bezinović, P.: Samovrednovanje škola, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb, 2010.
3. Bush, T.: Theories of Educational Leadership and Menadžment (3. Edition). SAGE Publications, London, 2003.
4. Jurić, V.: Pedagoški menadžment - refleksija opće ideje upravljanju, Pedagogijska istraživanja, Vol.1., N.1. Zagreb, 2004.
5. Radišić, F.: Organizacija poslovanja poduzeća u ugostiteljstvu 4, udžbenik za 4. razred hotelijerske škole zanimanje turističko hotelijerski komercijalist, HoReBa, Pula, 2006.
6. MacBeath, J. E. - Mortimore, P.: Improving School Effectiveness. Maidenhead, Open University Press, 2001.
7. Matas, V.: Organizacija rada škole, Agencija za odgoj i obrazovanje. Zagreb, 2009.
8. Matijević, M.; Radovanović D.: Nastava usmjerena na učenika, Školske novine, Zagreb, 2011.
9. Seiwert, Lothar, J.: Vremenski menadžment, Naklada Slap, Zagreb, 1999.
10. Staničić, S.: Modeli menadžmenta u obrazovanju. Napredak. 148 (2) Zagreb, 2007.
11. Staničić, S.: Menadžment u obrazovanju, Vlastita naklada, Rijeka, 2006.
12. Zuković, S. - Knežević-Florić, O.: Pedagoški menadžment u funkciji partnerstva obitelji i škole, Školski vjesnik - časopis za pedagogijsku teoriju i praksu, Vol. 63. N. 1-2. Zagreb, 2014.
13. Weihrich H. & Koontz H.: Menedžment, Mate d.o.o., Zagreb, 1994.
14. http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/wp-content/uploads/sites_437/2018/12/UOR_05_Upravljanje-vremenom.pdf (4.3.2020.)
15. <https://www.scribd.com/doc/280447622/Komunikologija-predavanje-10> (4.3.2020.)