

ORGANIZACIJA I MENADŽMENT OBRAZOVNIH USTANOVA KROZ RUKOVODEĆE FUNKCIJE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS THROUGH HANDLING FUNCTIONS

Fuad Bajraktarević*

Anela Džananović**

Tarek A.M. Kurban

SAŽETAK

Naša iskustva o menadžmentu u obrazovanju su više nego skromna. Menadžment u obrazovanju u Bosni i Hercegovini daleko je od onog što bi se moglo imenovati ovim pojmom. 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. Postoje brojni dokazi da menadžment i vodstvo bitno utječu na vrsnoću odgojno-obrazovnog procesa i njegove rezultate, odnosno na rad učitelja i postignuća učenika. Iz toga slijedi logičan zahtjev za intenzivnom profesionalizacijom rukovoditelja. Ona je za ravnatelje ostvariva osposobljavanjem prije preuzimanja rukovodnih funkcija. To je moguće u okviru visokog školstva tokom dodiplomskog studija za sve profesije u obrazovanju iz kojih dolaze potencijalni rukovoditelji, a što za svoje buduće učitelje predviđa i Europska Unija, kao i na specijalističkim, stručnim i znanstvenim poslijediplomskim studijima. Istovremeno ravnateljima, nakon preuzimanja rukovoditeljskih funkcija, treba ponuditi efikasniji sistem stručnog usavršavanja unutar odgovarajućih institucija

podrške. Situacija u području menadžmenta i vodstva u obrazovanju u nas je dvojaka. Istražujemo, analiziramo, projektiramo i pripremamo pretpostavke za razvoj, ali se implementacija ostvaruje tempom koji nam povećava zaostatak za europskim državama, pa i onima iz našeg neposrednog okruženja.

Ključne riječi : menadžment, organizacija, rukovođenje, obrazovne ustanove, rukovoditelj

SUMMARY

Our management experience in education is more than modest. Education management in Bosnia and Herzegovina is far from what might be termed this term. We can talk about some type of management that spontaneously emerged in education. The underlying reason for this lies in the general socioeconomic and technological-technical lagging behind of our country. However, much of the obstacle to learning in education comes from other sources: the character of social consciousness and the concrete social environment, from politics in general, especially education policy. There is a lot of evidence that management and leadership have a significant impact on the quality of the educational process and its results, that is, on the work of the teacher and students' achievements. From this follows a logical requirement for intensive professionalization

* - *Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Kiseljak*

** - *Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Kiseljak*

of the manager. She is able to achieve leadership through leadership training before taking executive positions. This is possible in the context of higher education during the undergraduate studies for all the professions in the education that come from potential executives, which is foreseen for the future of the European Union as well as for specialist, scientific and postgraduate studies. At the same time, directors should, after assuming managerial functions, offer a more efficient system of professional development within the appropriate support institutions. The situation in the field of management and leadership in education is twofold. We explore, analyze, project, and prepare the assumptions for development, but implementation is at a pace that increases the backlog for European countries, as well as those from our immediate environment.

Keywords: management, organization, management, educational institutions, manager

UVOD

Menadžment u obrazovanju je krajnje složeno i integrirano znanje različitih znanstvenih disciplina o procesima upravljanja poslom i ljudima u obrazovnim ustanovama. Međutim, menadžment nije neka savremena znanstvena disciplina nego umijeće utemeljeno na odgovornosti i na različitim, ali međusobno povezanim znanjima. Ta znanja dolaze iz čitavog niza znanstvenih disciplina: ekonomike obrazovanja, obrazovnog prava, pedagoške tehnologije, organizacije, kadrologije, ergonomije, komunikologije, informatike, edukologije, geografije, demografije, medicine rada, psihologije, etike, estetike, sociologije i antropologije. Naravno, menadžment u obrazovanju nije puki zbroj ovih različitih znanja, jer istina nije u zbroju činjenica nego u odnosu među njima. U obrazovnoj praksi problemi se ne javljaju kao sociološki, psihološki, pedagoški, ekonomski itd., nego

se manifestiraju kao »živa konfiguracija« različitih znanja, kao kompleksni životni proces za čije razumijevanje i upravljanje su upravo neophodna različita, ali međusobno povezana znanja.

Jedno od ključnih pitanja u djelatnosti odgoja i obrazovanja je kako zakonima i drugim propisima iznaći rješenja osposobljavanja i usavršavanja menadžera, kao dijela tima obrazovnog menadžmenta, na svim razinama odgoja i obrazovanja. Menadžment kao fenomen razvijenog društva, analizira se i usavršava u globaliziranom svijetu, prepunom izazova na koje treba pronaći odgovore. Od funkcioniranja menadžmenta i menadžera u svim granama ljudske djelatnosti ovisan je gospodarski razvoj i ukupan društveno – ekonomski razvoj. Danas se posebno posvećuje pozornost koordinaciji teorije i prakse menadžmenta zemalja u tranziciji. Znanstveni pristup menadžmentu u djelatnosti odgoja i obrazovanja podrazumijeva funkcionalnu usklađenost i međusobnu povezanost ljudskih i materijalnih resursa u cilju ostvarivanja zadaća pojedinaca i sustava.

1. OBRAZOVNI MENADŽMENT

Obrazovni menadžment može se promatrati kao proces usklađivanja ljudskih, fizičkih i financijskih potencijala kako bi se ostvarili ciljevi odgoja i obrazovanja. Obrazovni menadžment je u funkciji potreba stalnih promjena. Uči u polje tako ozbiljnog pitanja nije moguće, ako se prije toga ne obrade osnovna pitanja koja se odnose na pitanje menadžmenta. Zadaće obrazovnog menadžmenta uglavnom se promatraju kroz poslove upravljanja, rukovođenja, vođenja i organiziranja odgojno – obrazovnog procesa. Sastav tima menadžmenta uvjetuje veličina ustanove i složenost poslova. Organizacija i ustroj u odgojno- obrazovnim ustanovama ogleda se kroz ulogu menadžmenta i menadžera u procesu izvođenja nastave, financiranja, administracije i primjene propisa. Pojam menadžment (management)

dolazi od stare francuske riječi *menagement* koja znači usmjerenje i latinske riječi *manu agere* što znači voditi rukama „to lead by the hand“ i označava proces vođenja i upravljanja svim dijelovima organizacije, razvojem i resursima (ljudskim, finansijskim, materijalnim, intelektualnim). Danas postoji čitav set definicija menadžmenta, koje u sebi sadrže nekoliko ključnih elemenata, a prije svega shvatanje da je menadžment skup procesa koji omogućavaju funkcioniranje složenog sustava ljudi i tehnologija (Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, 1; 17-20). Mnogi autori funkciju menadžmenta analiziraju kroz planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu. Moderni menadžment je zahtjevan i traži eksperta i ekspertne timove za funkciju menadžmenta i menadžera u ovisnosti od veličine i stupnja razvijenosti ustanova.

U odgojno-obrazovnim ustanovama danas upravljaju, rukovode i organiziraju poslove: upravna vijeća ili upravni odobri i ravnatelji ili direktori, senati i rektori, dekani ili ravnatelji, i znanstveno-nastavna i umjetničko-nastavna vijeća. U odgoju i obrazovanju menadžment se pojavljuje pod različitim nazivima kao odgojni, obrazovni, pedagoški i školski menadžment. Nova uloga upravljanja školstvom (decentralizacija), podrazumijeva primjenu novih znanja upravljanja u odgojno - obrazovnoj ustanovi kao inovativnoj organizaciji koja trajno uči. Protivnici menadžmenta u školstvu ističu negativne značajke tako da on nije u skladu s vrijednostima i sadržajima odgoja i obrazovanja, pobuđuje nepovjerenje, stvara nezadovoljstvo djelatnika te da je ideja tržišta strana i štetna. Principi globalizacije podrazumijevaju sadržaj upravljanja kroz usklađivanje materijalnih, ljudskih i drugih potencijala u odgoju i obrazovanju i da se od organa upravljanja i rukovođenja očekuje optimalno ostvarenje ciljeva školskog sustava. Tradicionalna nastava naglašava samostalan pristup vodstva prema nastavnom planu i programu i organizaciji nastave. Prototip ovakvog vođenja je oslanjanje na nastavnika kao lidera nastave, samostalnog kreatora. Osposobljeni menadžeri više razvijaju

organizacijske strukture za poboljšanje nastave nego što troše vrijeme u učionicama ili kad prate samo nastavnike. Osposobljeni organizacijski menadžeri zapošljavaju i prateće osoblje koje se uključuje u praćenje nastave, vrše raspodjelu sredstava iz proračuna, a posebno se bave održavanjem pozitivnog radnog okruženja za učenje. Ustanove tako postaju centri inovacija u nastavi prihvaćanjem ravnatelja kao organizacijskog menadžera. Sposobnost organizacijskih menadžera upravo se zasniva na potpori i zadržavanju dobrih nastavnika. Oni se posebno posvećuju osposobljavanju onih koji nisu dovoljno učinkoviti. Smatraju se učinkovitim ustanovama one koje su u stanju zadržati veću kvalitetu nastavnika i osposobiti brže one nastavnike koji imaju nižu kvalitetu. Organizacijski menadžer treba dobro znati praksu upravljanja osobljem.

2. TEORIJA I PRAKSA OBRAZOVNOG MENADŽMENTA

U području obrazovnog menadžmenta i vođenja, kao uostalom i u drugim područjima, između teorije i prakse postoji veliki nesklad, nepovjerenje i međusobno nepoznavanje. Praktičari su, na jednoj strani neskloni analizirati i prihvaćati teorijske pristupe, a teoretičari se dvoje oko toga koliko je teorija uopće moguća u području upravljanja i rukovođenja. Različito imenovanje istih pristupa ili isto imenovanje različitih pristupa doprinosi konfuziji. Stanje se pokušava objasniti činjenicom da su pogledi, pristupi i modeli preuzeti iz brojnih disciplina. Vrijeme je međutim, da se u interesu daljnjeg razvoja ovog stručnog područja, diferenciraju određene kategorije pojmova i pojasne pristupi da bi se time omogućile prihvatljive i upotrebljive sistematizacije. Za sada teorija i praksa menadžmenta i vođenja u obrazovanju, djeluju podijeljeno i poprilično udaljeno.

„Svrha svih znanosti je razumjeti svijet u kojem živimo i radimo. Znanstvenici opisuju ono što vide, otkrivaju pravilnosti i

formuliraju teorije (Babbie, 1990.). Znanost o organizacijama pokušava opisati i objasniti pravilnosti u ponašanju pojedinaca i grupa unutar organizacije. Znanstvenici koji proučavaju organizacije traže osnovne principe koji daju sveopće shvaćanje strukture i dinamike života organizacije (Miner, 2000.).“ (Hoy, W.K. i Miskel, C.G. 2008. str. 4. i d.)

Temeljni cilj znanosti je pronaći opća obrazloženja koja se zovu teorije. Teorija je skup međusobno povezanih koncepcija, tvrdnji i generalizacija (uopćenja) koja sustavno opisuju i objašnjavaju pravilnosti u ponašanju obrazovnih organizacija. Teorija u obrazovnom menadžmentu ima istu ulogu kao i teorija u drugim, pa i prirodnim znanostima (fizici, kemiji, biologiji). Ona daje opća objašnjenja i usmjerava istraživanja. Teorije su po prirodi opće i apstraktne; one nisu isključivo točne ili netočne već korisne ili beskorisne. Korisne su ako stvaraju točna predviđanja o događajima i pomažu nam da shvatimo i utječemo na ponašanje.

3. RUKOVOĐENJE U OBRAZOVNIM USTANOVAMA

Pojam rukovođenja u obrazovnim ustanovama, kao i pojmovi upravljanja, vođenja i organiziranja, ili općenito menadžmenta, ogleda se u realizaciji ciljeva i svrhe odgoja i obrazovanja. Menadžment i menadžeri u obavljanju svojih zadaća planiranja, organiziranja, upravljanja, vođenja i kontrole, u funkciji složenosti veličine ustanove na čijem su čelu, poglavito u proizvodnim i uslužnim djelatnostima se svrstavaju u najviše srednje i niže razine (Bahtijarević – Šiber 40-41). Oni su odgovorni za realiziranje postavljenih ciljeva, strategiju održivosti, razvoja i budućnosti donošenjem pravovremenih i strategijskih odluka. Menadžment karakterizira i raspon rukovođenja, odnosno raspon kontrole osoba koje odgovaraju menadžeru ili osoba s kojima komunicira. Mnogi autori, među kojima i (Staničić, 5; 124-125) navode kako je

za dobro rukovođenje u svim djelatnostima, pa tako i obrazovanju, potrebno znati: planirati, organizirati, upravljati ljudskim potencijalima, skrbiti za ljude, voditi, vrednovati ostvareno i kontrolirati. Temeljna postavka menadžmenta i menadžera je planiranje. Planiranje se ogleda kroz misiju i ciljeve kao i njihovo realiziranje. U odgojno-obrazovnim ustanovama planiranjem se utvrđuje realizacija sadržaja u postupku stjecanja znanja i vještina primjenom metoda i oblika rada, znanstveno verificiranih, uz primjenu sredstava i pomagala koristeći informacijske i komunikacijske tehnologije. Planiranje se sistematizira na razne načine, univerzalno u svim ustanovama, a usko je povezano s kontrolom kroz:

- vremensko razdoblje (kao kratkoročno, srednjoročno i dugoročno),
- opsežnost aktivnosti (kao strateške, taktičke ili operativne),
- frekventnost korištenja (trajna i jednokratna),
- način planiranja (inside – out planiranje, outside – in planiranje, top – down, bottom – up planiranje i situacijsko planiranje) i dr.

Ustanove utvrđuju svoju strategiju razvoja i mogućnosti realiziranja utvrđenih ciljeva. Planiraju ostvarivanje ciljeva, praćenje i kontrolu provedbe utvrđenih planova. Planiranjem rukovode menadžeri koji moraju odgovoriti na sve izazove u postojećim i novonastalim uvjetima.

4. DIREKTORI I LJUDSKI RESURSI

Može se reći da je direktor bitan faktor menadžmenta u odgojno-obrazovnim ustanovama. direktori ustanova prije svega mogu utjecati na učenje, a to djeluje i na nastavnike, na njihovu motivaciju i radne uvjete. Za usporedbu, leaderski utjecaj direktora na nastavnika, koji se ne postiže znanjem i vještinama ima daleko manji učinak na učenje nego na učenika u izravnom smislu. Gledano u različitim kontekstima i

obrazovnim politikama najviše će utjecaja u novoj ustanovi imati direktori koji se ponašaju kao organizacijski menadžeri. Ovi principi se uklapaju u nove, proširene definicije vodstva u obrazovanju koje uključuje i primjenu organizacijskog menadžmenta. Planiranje ljudskih resursa utvrđuje potrebe za osobljem na razini organizacije. S gledišta menadžmenta po rezultatima – menadžment izvođenjem i ocjenjivanjem čine najvažniji element upravljanja ljudskim resursima. Najčešće se u određivanju ciljeva i rezultata koje treba ostvariti polazi od analize poslova. Ciljevi moraju biti izazovni i specifični. Važno je poticati osoblje u ostvarivanju ciljeva, što podrazumijeva i dobivanje povratne informacije o izvođenju na putu do ostvarenja ciljeva.

4.1. Učenje i usavršavanje

Učenje i usavršavanje je izuzetno važan element upravljanja ljudskim resursima i može se definirati kao „proces koji potiče učenje uz pomoć planiranog puta unutar organizacijskog konteksta i koji dodaje vrijednosti pojedinačnom razvoju osoblja i ciljevima organizacije. Učenje može biti usmjereno na novo osoblje – mlade bez iskustva ili na stjecanje specifičnih vještina: fizičkih, tehničkih, činovničkih, profesionalnih, usavršavanja iz sigurnosti na radu i razvoj menadžmenta. Stalno usavršavanje, stalno učenje i stalno poboljšanje nisu samo poželjni, već su i nužni, kako bi se osigurala mogućnost zapošljavanja tokom cijelog radnog vijeka. Mjerodavna tijela trebaju donijeti programe osposobljavanja i usavršavanja.

5. VOĐENJE U OBRAZOVNIM USTANOVAMA

Vođenje je bitna funkcija menadžmenta koja se ogleda kroz utjecaj vođe na ljude u ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Kod vođenja često se primjenjuju principi motivacije stilova vođenja i komuniciranja. Postupak vođenja ogleda se u interakciji menadžera

i njegovih suradnika. Vođenje u odgojno-obrazovnim ustanovama se odnosi na dva segmenta; prema pedagoškom radu i vođenju u menadžmenta (Staničić,5;226-245). Usklađivanje ljudskog potencijala izravno je vezano za optimalno ostvarenje ciljeva odgojno-obrazovnog procesa. „Bez vrsne komunikacije naprosto nije moguće (ruko) voditi obrazovnom ustanovom: utvrditi i provesti ciljeve, napraviti planove, organizirati ljude i druge potrebne resurse, vršiti izbor kadrova i brinuti o njihovom razvitku, voditi, motivirati, kreirati pozitivnu klimu te objektivno vrednovati postignuća pojedinca i organizacije u cjelini. Vrsna komunikacija temeljna je pretpostavka usmjeravanja aktivnosti u funkciji razvoja i unapređivanja. Ona je osnovno sredstvo povezivanja ljudi na ostvarenju zajedničkog cilja“.

Stilovi vođenja mogu biti kao:

- autokratski stil gdje je sva vlast vođenja koncentrirana u rukama jedne osobe,
- demokratski stil koji je karakterističan po tome je da se podređeni uključuju u proces donošenja odluka i
- Laissez-Faire stil koji se odnosi na vođenje sa minimalnim uplitanjem rukovoditelja u rad podređenih, koji imaju odriježene ruke i slobodu odlučivanja.

6. OSPOSOBLJAVANJA I USAVRŠAVANJE MENADŽMENTA

Menadžment u odgojno-obrazovnim ustanovama obavlja poslove poslovnog i stručnog voditelja ustanove. Iz opisa djelokruga poslova koje obavljaju i uvjeta koje trebaju ispunjavati, osobe koje obavljaju dužnost direktora (kao menadžera) trebaju posjedovati znanja i vještine stečene formalnim obrazovanjem iz programa koji se ostvaruju u ustanovama. Pored toga oni trebaju znati odlike kvalitetnog upravljanja, rukovođenja, organiziranja, suradnje, kreativnosti, komunikativnosti i dr.. Visokoškolske ustanove, u pravilu, do sada direktorima nisu osiguravale stjecanje znanja i vještina za kompleksne poslove upravljanja

i rukovođenja.

Bosna i Hercegovina, kao i Hercegovacko - neretvanska županija, nije ranije, a ni sada posvećivala pozornost osposobljavanju i usavršavanju rukovodnog osoblja. Mjerodavna tijela nisu ispunila ni obvezu usavršavanja ravnatelja odgojno obrazovnih ustanova čiju su djelatnost ustavima i zakonima proglasili od posebnog društvenog interesa. U izglednoj budućnosti tu mogućnost ni ne planiraju. Prema zakonima o predškolskom odgoju, osnovnoj i srednjoj školi, učitelji, nastavnici i stručni suradnici, što uključuje i direktore, imaju pravo i obvezu stalnog stručnog pedagoškog usavršavanja. Programe i organizaciju stalnih oblika usavršavanja i osposobljavanja uređuju posebnim propisima ministarstva mjerodavnih za obrazovanje, ali već više od dvije decenije to se ne ostvaruje sistemski nego slučajno i bez potrebnih sadržaja. Direktori nemaju potrebno stručno usavršavanje i osposobljavanje nego su ostavljeni jedino individualnom rješenju. Isto tako, nema ni utvrđivanja vrijednosnih kriterija za poslove organiziranja i rukovođenja u odgojno-obrazovnim ustanovama pri izboru i imenovanju direktora.

6.1. Programi osposobljavanja menadžmenta

Uglavnom u Bosni i Hercegovini menadžeri (ravnatelji, direktori, dekani, rektori) postavljaju se na tako odgovorna mjesta a nisu ni jednog dana bili prethodno uključeni u poslove menadžmenta. Postavlja se logično pitanje kako taj posao mogu obavljati uspješno? Isto tako postavlja se i pitanje kako mogu provoditi i zakonitost, a istu ne poznaju. Zabrinjavajuća je nezainteresiranost obrazovnih vlasti i cjelokupne društvene zajednice za obrazovanje i usavršavanje menadžmenta u obrazovanju. Postoji samo deklarativni pristup. Interesantno je navesti postojanje većeg broja menadžera bez ikakvog iskustva. Menadžment obavlja zadaće za koje nije osposobljen u formalnim oblicima obrazovanja, a neformalni oblici obrazovanja nisu koncipirani. Općenito treba

imati stav o menadžmentu koji treba imati potrebite kompetencije i izvrsno znanje jezika izvođenja programa. Također treba imati izuzetne komunikacijske sposobnosti, znanje stranog jezika za provođenja mobilnosti na međunarodnoj razini, razmjeni iskustava i usvajanju novih spoznaja. Posebno treba naglasiti poznavanje komunikacijsko informacijskih tehnologija u funkciji brzih promjena i prilagodbi novim zahtjevima u sustavu odgoja i obrazovanja. Rješenja uspješnog osposobljavanja menadžmenta moguća su kroz: - osposobljavanje menadžmenta certificiranjem, - osposobljavanje polaganjem ispita, i - studij menadžmenta. Pri osposobljavanju menadžmenta certificiranjem potrebne su: - ocjene uspješnosti na radnom mjestu, - individualno usavršavanje, - uspješno sudjelovanje u programima stručnog usavršavanja na temelju čega se dobivaju certifikati i dr.. Osposobljavanje polaganjem ispita i dobivanje licence moguće je provesti: - na temelju ocjena ravnatelja i drugih osoba u menadžmentu u prethodnom i tekućem mandatu od strane mjerodavnih institucija, - ocjenjivanjem programa potrebnih kompetencija, - ocjenjivanjem i napredovanjem u radu i - ocjenama dobivenim savladavanjem programa stručnog usavršavanja. Osposobljavanje menadžmenta na diplomskom i preddiplomskom studiju, na dvopredmetnim studijama, je izuzetna potreba gdje treba savladati, pored osposobljavanja za temeljni poziv informacijsko komunikacijske tehnologije, strani jezik, školsko zakonodavstvo, menadžment, uredsko poslovanje i dr..

ZAKLJUČAK

Obrazovni menadžment relativno je mlada disciplina upravljanja neprofitnim organizacijama. Ujedno, riječ je o interdisciplinarnom fenomenu jer obuhvaća odgojno-obrazovne odrednice, psihološko-sociološke karakteristike, kao i menadžersko-

marketinška obilježja.

Europski gospodarstvenici ističu da su industrijske korporacije zainteresirane za odgoj i obrazovanje i osposobljavanje kao strateško ulaganje, što je bitno za njihov budući prosperitet. Oni izražavaju žaljenje što vlade još uvijek nisu vidjele obrazovanje kao važno unutarnje pitanje, te zbog čega industrija ima mali utjecaj na odgojno-obrazovni proces. Oni zahtijevaju jaču vezu između odgojno-obrazovnih institucija i industrije, posebice kroz razvoj obrazovanja na daljinu i obuke, kao i provedbu obrazovanja uporabom računalne opreme. Bosna i Hercegovina ima sisteme odgoja i obrazovanja u dobroj mjeri neefikasne i neusklađene. Postoji mnoštvo zakona i drugih propisa podložnih dnevno političkim utjecajima. Menadžmentu u obrazovanju nije dana potrebna pozornost i skoro je to pitanje neprepoznatljivo. Propisima treba regulirati kompetencije menadžmenta i usuglasiti zakonodavne okvire na svim razinama odgoja i obrazovanja.

Postoje brojni dokazi da menadžment i vodstvo bitno utječu na vrsnoću odgojno-obrazovnog procesa i njegove rezultate, odnosno na rad učitelja i postignuća učenika (Hallinger i Heck, 1997.; Leithwood, 1994.; Leithwood i Jantzi, 1999.). Iz toga slijedi logičan zahtjev za intenzivnom profesionalizacijom rukovoditelja. Ona je za ravnatelje ostvariva osposobljavanjem prije preuzimanja rukovodnih funkcija. Situacija u području menadžmenta i vodstva u obrazovanju u nas je dvojaka. Istražujemo, analiziramo, projektiramo i pripremamo pretpostavke za razvoj, ali se implementacija ostvaruje tempom koji nam povećava zaostatak za europskim državama, pa i onima iz našeg neposrednog okruženja.

LITERATURA

- [1] Adair, J. (1983.), *Effective Leadership*, Pan, London
- [2] Anderson, W., E. i Mittal, V. (2000.), *Strengthening the satisfaction-profit chain*, *Journal of Service research*, Vol. 3. No. 2., str. 107.-120.
- [3] Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
- [4] Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P. i Pološki-Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb
- [5] Balmer, J.M. T. (2001.), *The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management*, *Journal of General Management*,
- [6] Balmer, J. M. T. i Gray, E. R. (2003.), *Corporate brands: what are they? What of them?*, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7-8, str. 972.-997.
- [7] Bennet, N. i Crawford, M. i Cartwright, M. (2003.), *Effective educational leadership*, Sage, London
- [8] Buch, T. (2003.), *Theories of Educational Leadership and Management*, Sage, London
- [9] Bush, T. i Glover, D. (2003.), *School Leadership: Concept and Evidence*, Nottingham, NCSL
- [10] Caldwell, B, J. (2005.), *School-based Management*, Education Policy Series, International Institute for Educational Planning and the International Academy of Education, Paris & Brussels