

# **Pedagoški menadžment – refleksija opće ideje o upravljanju**

Vladimir Jurić  
Filozofski fakultet Sveučilšta u Zagrebu  
Odsjek za pedagogiju

## **Sažetak**

Ideja menadžmenta ima u stanovitom smislu univerzalno značenje zbog čega se primjena te ideje široko rasprostranila, a našla je mjesto i u institucijama odgoja i obrazovanja, i to najviše kao organizacijski menadžment, menadžment ljudskih potencijala, menadžment razina (1. najviša – ciljevi, dugoročno planiranje i organizacija, 2. srednja – kontrola operativnih postupaka i programi potpore ciljevima, 3. najniža – interpretacija ciljeva, politika programa), strateški menadžment (dugoročno), i menadžment funkcija (koliko funkcija toliko menadžment programa).

Menadžerske funkcije odnose se na ono što valja postići, a to su najčešće planovi, strategije, dobra organizacija, kvalitetno vođenje i uspješna kontrola. Slijedi da se na pedagoški menadžment može gledati kao na upravljanje mrežom i hijerarhijom sustava (vrtić, grupa – škola, razred). Posebnost vođenja i upravljanja odgajatelja, razrednika i nastavnika može se razmatrati kao pedagoška uloga odgajatelja u vođenju i upravljanju, pedagoška uloga razrednika u vođenju i upravljanju, administrativni poslovi, planiranje i programiranje rada voditelja tima (razrednika), pripremanje i vođenje sjednica vijeća, suradnja s ostalim članovima vijeća, suradnja s roditeljima i sl.

**Ključne riječi:** pedagoški menadžment, menadžment sustava, organiziranje, upravljanje, provjera, nadzor, vođenje.

## **Summary**

### **EDUCATIONAL MANAGEMENT – THE REFLECTION OF GENERAL IDEA OF MANAGEMENT**

Vladimir Jurić  
Faculty of Philosophy, University of Zagreb, Croatia  
Department of Pedagogy

The idea of management in a certain way has a universal meaning, causing the wide spreading of this idea, which also found its place in the educational institutions, primarily as organizational management, human resources management, levels management (1. the highest level – objectives, long-term planning and organization; 2. the intermediate level – the control of operative procedures and objective supporting programs; 3. the lowest level – objectives interpretation, program policy), strategic management (long-term) and function management (the number of functions corresponding to the number of management programs).

The management functions concern the purposes to be achieved, which are usually plans, strategies, good organization, quality leadership and successful control. Therefore, it follows that the educational management can be viewed as management of the system network and hierarchy (kindergarten, group – school, class). The specificity of leadership and management in case of kindergarten teachers, form-masters and teachers can be discussed as the pedagogical role of the kindergarten teacher in the leadership and management, the pedagogical role of the form-master in the leadership and management, administrative work, the team leader's (form-master's) work planning and programming, preparation and chairing of teaching-staff conferences, cooperation with other teaching-staff members, cooperation with parents, etc.

**Key words:** educational management, system management, organization, management, control, supervision, leadership.

## Općenito o menadžmentu

Menadžment se smatra jednom od najvažnijih ljudskih aktivnosti. Grupno i učinkovitije postizanje ciljeva koje ne mogu postići pojedinci, upućivalo je na nužnost koordinacije radova pojedina, što je pretpostavka menadžmenta. Kako se društvo počelo pojačano oslanjati na skupni rad, a mnoge su organizirane skupine ljudi postale velike, zadatak menadžmenta postao je sve važniji. U suvremenim uvjetima ciljem menadžmenta se smatra oblikovanje unutarnjeg i vanjskog okruženja za djelotvoran skupni rad. Osnovni je, dakle, zadatak (funkcija) menadžmenta voditi organizaciju prema ispunjenju ciljeva.

Kako menadžment podrazumijeva humanu okolinu za postizanje ciljeva, jasno je da su ljudski potencijali iznimno važan resurs, a upravljanje resursima je ključno za razvoj svake djelatnosti. Ljudi, njihove vještine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, posebnost njihovih odnosa unutar jedne zajednice rada i djelovanja, tvore poseban profil i identitet koji se ne može kopirati niti prikazati kao općenita matrica. Koliko god je menadžment zainteresiran za objašnjavanje filozofije i intencija, ova posebnost ostaje za sebe u svakoj djelatnoj sredini zbog čega je valja upoznavati, pratiti i razvijati unutar organizacije. Drugim riječima, opća i objektivna znanja o upravljanju mogu biti ista za dvije djelatne sredine, ali ostaje različitost koja proizlazi iz njihove primjene u posebnim sredinama, jer ukupnost različitih kakvoća u nekoj organizaciji nije jednostavan zbroj individualnih sposobnosti, nego vrlo određena kakvoća. I dalje, vođenje ili prepuštanje stihiji ovako specifič-

ne konstelacije različitih kvaliteta odražava se na ukupan radni učinak i doprinose razvoju.

Menadžment se u našoj uvriježenoj terminologiji iskazuje kao upravljanje/rukovođenje. Međutim, kako će se vidjeti, menadžment podrazumijeva i neke druge konstituense koji su nekad zanemareni ili nedovoljno artikulirani u našem shvaćanju upravljanja. Stoga će se dalje slijediti ova specifičnost termina i sadržaja pojma menadžment. Pojam menadžment u svezi je s nizom povezanih pojmova. Može se govoriti o nizu temeljnih pojmova od kojih se ističu:

- *upravljanje* (management)
- *provjera* (controlling)
- *nadzor* (supervizija)
- *vođenje* (leadership)

## Funkcije upravljanja, provjere, nadzora i vođenja

**Upravljanje** je odgovorno za uspjeh. To je pokretanje drugih da uspješno obavljaju svoj posao. Uz upravljanje, kao odnos spram drugih, povezuje se i upravljanje sobom, odnosno pokretanje sebe da dobro obavljam posao („sam svoj menadžer“).

**Provjera** za njegovu transparentnost

**Nadzor** za praćenje tijeka i prilagođavanje smjera

**Vođenje** za utjecaj na ljude

**Upravljanje (menadžment)**

I sam pojam upravljanja (menadžmenta) pokazuje se složenim. Tako možemo razlikovati vrste, a unutar njih i razine managementa:

## Organizacijski menadžment Menadžment ljudskih potencijala

### Menadžment razina:

1. **najviša** (ciljevi, dugoročno planiranje i organizacija)
2. **srednja** (kontrola operativnih postupaka i programi potpore ciljevima)
3. **najniža** (interpretacija ciljeva, politika programa)

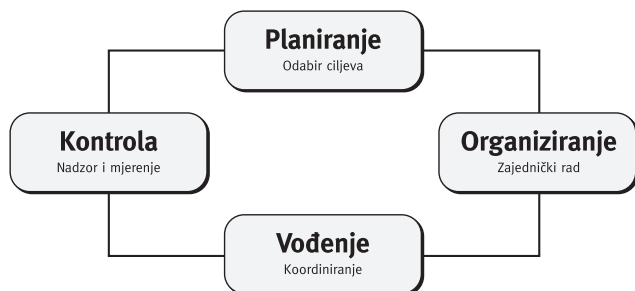
### Strategijski menadžment (dugoročno)

### Menadžment funkcija (koliko funkcija toliko menadžment programa)

## Temeljne funkcije menadžera

Budući da je menadžment proces korištenja organizacijskih resursa, da bi se postigli ciljevi organizacije putem planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole, menadžeri u pravilu na svim razinama moraju obavljati svaku od sljedećih funkcija:

- **Planiranje**
- **Organiziranje**
- **Vođenje**
- **Kontrolu**



### Planiranje

Planiranje je proces koji koriste menadžeri kako bi identificirali i odabrali prikladne ciljeve i moduse djelovanja organizacije. Tri su koraka dobrog planiranja koji se mogu odrediti pitanjima:

1. Koji bi se ciljevi trebali slijediti?
2. Kako bi se ciljevi trebali postići?
3. Kako prikupiti resurse?

Funkcija planiranja određuje koji će učinak postići organizacija, koliko će biti učinkovita i koje će strategije biti korištene.

## Organiziranje

Organiziranjem menadžeri stvaraju strukturu radnih odnosa među suradnicima, koja im u najboljoj mjeri omogućuje suradnju i postizanje ciljeva. To znači da menadžer oblikuje grupe s obzirom na zadatke koje izvršava pojedini član, postavlja hijerarhijsku strukturu i liniju vertikalne odgovornosti. Krajnji ishod organiziranja je organizacijska struktura. Ta struktura koordinira i motivira zaposlene kako bi zajedno radili i postizali ciljeve.

## Vođenje

Vođenje je utjecaj na ljude s namjerom da promijene svoja stajališta i smjer ponašanja, što znači da je to proces u kojemu osoba utječe na druge, inspirira, motivira i usmjerava njihove aktivnosti prema ostvarenju ciljeva (Bahtijarević — Šiber, 1999.). Učinkovito vođenje povećava spremnost organizacije na suočavanje s novim izazovima. Menadžeri vođenjem određuju smjer, stanje i jasnu viziju koju će zaposleni slijediti i pomažu im da razumiju njihovu ulogu u postizanju ciljeva. Vodstvo podrazumijeva menadžera koji koristi moć, utjecaj, viziju, uvjerenje i komunikacijske vještine. Ishod je funkcije vođenja visoka razina motivacije i posvećenost zaposlenih organizaciji.

Vođenje uvijek podrazumijeva osobu koja ima utjecaj, dakle vođu, koji odabire osobni način vođenja kako bi utjecao na druge. Neki vođe delegiraju i podržavaju podređene, drugi su vrlo autoritarni. Menadžeri na svim razinama imaju vlastiti način vođenja. I vođenje se može razlikovati, pa govorimo o situacijskom vođenju, okvirnom vođenju, moralnom (etičkom) vođenju, kurikularnom vođenju, vođenju tima (grupe). Moralno vođenje podrazumijeva i etičku odgovornost pedagoškog vođenja. To znači kako voditelj rješava etičke dileme, kako kreira etičnost institucije i koje vještine mora pri tome koristiti. Gotovo da nema autora koji piše o menadžmentu a da se s dužnom pažnjom ne osvrće na pitanja vođe i vođenja (Brajša, P. 1993., Bahtijarević — Šiber, F. 1999; Cascio, W. F. 1998; Glasser, W. 1997; Schulz, Th. 2001. i 2002; Staničić, S. 2000; Walton, J. 1999. i drugi).

### Provjera (kontrola)

Kontrolom menadžer procjenjuje koliko uspješno organizacija postiže ciljeve i poduzima ko-

rektivne postupke kako bi poboljšala izvedbu. Menadžer će nadzirati pojedince, djelatne okvire i organizaciju kako bi utvrdio je li postignuta željena razina izvedbe. Menadžer će poduzeti i određene postupke kako bi povećao kvalitetu izvedbe. Ishod je funkcije kontrole točna mjera izvedbe te regulacija učinka i učinkovitosti.

Kontrolu (provjeru, superviziju) možemo shvatiti kao nadzor ili uvid u tijek aktivnosti.

Supervizija je, na primjer, način uspješne komunikacije učitelja i školskog pedagoga u svezi s učiteljevim radom u nastavi i povećanjem njegove profesionalne nastavne kompetencije. Supervizija može imati dobre i loše strane, ovisno o načinu provedbe i pristupnim stilovima (vidjeti više o tome: Jurić, V. (2001), Napredak, (3), 305 – 311).

Provjera je stručna potpora i dopuna menadžmentu i on je komponenta vođenja socijalnih sustava. U socijalnim sustavima kontroling ne preuzima zadatke vođenja i upravljanja jer se tada ne bi razlikovao od menadžmenta. Kontroling je pomoć menadžmentu. Pripremom relevantnog znanja o činjenicama i metodama kontroling podupire menadžment te odgovarajućim komunikacijskim procesima pridonosi ciljno usmjerenoj, koordiniranoj primjeni znanja.

Ukratko, provjera je funkcija unutar sustava menadžmenta (hijerarhijskog i horizontalnog), kojom se povećava njegova efikasnost i efektivnost, a time i sposobnost prilagodbe promjenama potaknutim izvana i iznutra. Uspješan kontroling osigurava spoznaju potencijalnih i aktualnih planskih odstupanja te njihovo uklanjanje nakon višekratne provedbe pojedinih faza menadžmenta.

1. Kontroling je usporedba zadanoga i ostvarenoga.
2. Kontroling kao cjelina planiranja i kontrole.
3. Kontroling kao utjecanje na ponašanje.

Na primjer, to izgleda ovako:

- o Pogledajmo što se događa u školskoj, nastavnoj, općenito, pedagoškoj praksi.
- o Kontroling kao dio modernog koncepta upravljanja.
- o Kontroling kao usklađivanje cjelokupnog sustava menadžmenta.
- o Upravljački orijentirana koncepcija kontrolinga.

## Razine menadžmenta

Odgojno-obrazovni sustavi imaju nekoliko razina menadžmenta, koje se uvjetno mogu podijeliti s obzirom na personalne voditelje pa se tako razlikuju:

- **Razvojni djelatnici, odgajatelji, učitelji i nastavnici:** Odgovorni su za upravljanje i vođenje pojedinaca, grupa i razreda te postizanje specifičnih kurikularnih ciljeva.
- **Ravnatelji:** Odgovorni su za svakodnevno upravljanje. Oni nadziru odgojno-obrazovno osoblje i osiguravaju kvalitetno obavljanje zadataka.
- **Savjetnici:** Nadziru ravnatelje i odgojno-obrazovno osoblje. Oni su također odgovorni za pronalaženje najboljeg mogućeg načina korištenja resursa institucija u postizanju odgojno-obrazovnih ciljeva.
- **Ministar:** Odgovoran za izvedbu svih institucija i njihovu međusobnu horizontalnu i vertikalnu suradnju. On utvrđuje organizacijske ciljeve te nadzire savjetnike i ravnatelje.



## Menadžment sustava

Sustavima se također upravlja pa možemo razlikovati menadžment odgojno-obrazovnog sustava, menadžment predškolskog sustava, menadžment predškolskih institucija, menadžment školskog sustava, menadžment školskih institucija i menadžment institucija povezanih s odgojem i obrazovanjem.

Na primjer, školski menadžment se odnosi na globalno upravljanje školom, upravljanje vijećima (školski odbor, učiteljsko, nastavničko, razredno vijeće, vijeće roditelja...), upravljanje stručnim

aktivima, pripremanje i vođenje sjednica vijeća, suradnja s ostalim članovima vijeća, upravljanje grupama i timovima i sl.

Upravljanje razredom svrstava se u razredni menadžment (razrednik kao menadžer), dok je upravljanje razredima u nastavi u kompetenciji učitelja/nastavnika. Različiti su aspekti razrednog menadžmenta, a mogu se odnositi na inovativni razred, motiviranje učenika, pogreške koje čine novi učitelji/nastavnici, pogreške rutine (veterani). Ipak se to najčešće odnosi na učinkovitu razrednu kontrolu: kontrola grupe, izražavanje autoriteta, izražavanje autoriteta u prvom susretu, učinkovita nastava (zanimanje), pobuđivanje pozornosti učenika (govor, pokreti, kontakt očima i dr.), implikacije za odgajatelja, učitelja/nastavnika, kreiranje radnog ozračja, učinkovito vođenje nastave, razumijevanje neočekivanog ponašanja, intervencija u ponašanje učenika (odgajnika) i dr.

## Menadžment funkcija i zanimanja

Primjerice, funkcije također određuju profil menadžmenta, pa se može razlikovati ministar kao menadžer, ravnatelj kao menadžer, odgajatelj kao menadžer, učitelj/nastavnik kao menadžer, pedagog i psiholog kao menadžeri i sl.

Učinkovitost ukupne menadžerske strukture počiva na učinkovitosti osoba, učinkovitosti grupa/timova, učinkovitosti institucija i učinkovitosti pojedinih sustava/podsustava.

## Teorija X i Y

Menadžeri su se s obzirom na svoju središnju ulogu, najčešće susretali s pitanjima uključenosti djelatnika u rad, odnosno s odnosom prema radu. Douglas McGregor (prema Jones, G. R., George, J. M. i Hill, Ch. W. L. 2000) predložio je dva različita sklopa uvjerenja o radnicima i pri tome je razvio dvije suprotstavljene teorije o tome (vidjeti i shemu).

- **Teorija X:** Pretpostavlja kako je prosječan djelatnik lijen, ne voli rad i teži raditi što je manje moguće. Menadžer mora, dakle, temeljito nadzirati rad pomoću nagrade i kazne.

- **Teorija Y:** Pretpostavlja da djelatnici nisu lijeni, žele odraditi dobar posao i sam će posao odrediti hoće li se djelatniku svidjeti. Menadžeri trebaju dopustiti veću radnu slobodu i stvoriti organizaciju koja će stimulirati radnike.

### Teorija X

Djelatnik je lijen.

Menadžer ga mora budno nadzirati.

Stvoriti stroga pravila i odrediti nagrade.

### Teorija Y

Djelatnik nije lijen.

Potrebno je stvoriti radno okruženje koje će poticati inicijativu.

Pružiti autoritet djelatnicima.

## Teorija Z

Krajnosti spomenutih teorija X i Y mogu se premostiti. Tako su istraživanja kulturalnih razlika između Japana i SAD-a pokazala da zapadne kulture naglašavaju pojedinca (individualizam), i menadžeri stoga osjećaju kako radnici slijede model teorije X. Japanska kultura (kolektivistička) očekuje kako će djelatnik biti predan organizaciji u kojoj radi i zato se oni ponašaju drugačije od djelatnika u SAD-u. Teorija Z kombinira dijelove američke i japanske radne strukture. Menadžeri ističu dugogodišnje zaposlenje, rad u grupama i usredotočenost na organizaciju. Osim osobnog napretka i doprinosa, posebno se nagrađuje razvoj interpersonalnih vještina.

## Konflikti međudjelovanja i vještine rješavanja

Dio svakog djelovanja na osobe u djelatnoj sredini jesu konflikti koji se mogu tretirati kao individualni konflikti, interpersonalni konflikti, unutargrupno ponašanje te konflikti i organizacijski konflikti. Pri svemu tome važne su vještine rješavanja konflikta, što također pripada menadžerskim vještinama. Vrtići i škole sve više se susreću s delikatnošću odnosa unutar svojih institucija,

pa ne može ostati po strani važnost poznavanja strategija rješavanja konflikta kako bi se čuvala vrijedna djelatna energija.

hvaćanje od muškog spola. (Lawless, 1979, 451. i dalje)

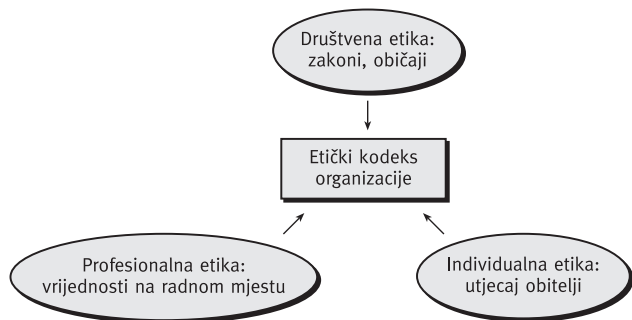
## Etika

Etika kao sustav uvjerenja o ispravnom i pogrešnom također ima svoje mjesto i u menadžmentu. Menadžeri često moraju birati između konfliktnih interesa. Često nije jasno što je ispravno, a što neispravno, ili što smo dužni činiti, ili koja je perspektiva ispravna s moralnog stajališta.

## Odlučivanje menadžera

Donošenje odluke jest proces kojim menadžer reagira na okolnosti i pri tome analizira mogući izbor i stvara odluku o ciljevima i smjerovima djelovanja. Odlučivanje može biti reakcija na prilike (menadžer oblikuje načine na koje se poboljšava izvedba organizacije dijelova ili cjeline plana) ili kao reakcija na zapreke koje nastaju kada je menadžer suočen s događajima nepovoljnim za provedbu plana.

## Etički model



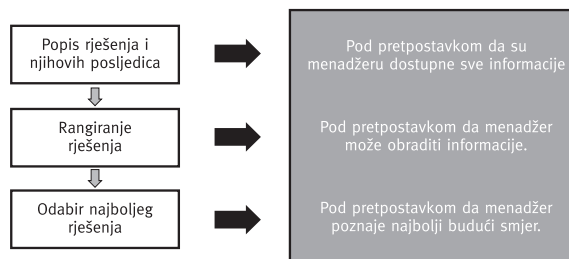
Odgojno-obrazovna institucija oblikuje i promiče socijalne norme. U našem slučaju pedagog je moralni posrednik koji često mora donositi odluke, sklon je jednim moralnim vrijednostima nasuprot drugima. Etička dilema nije izbor između ispravnog i neispravnog, nego izbor između dvije ispravne mogućnosti.

## Vrste odlučivanja

**Programirane odluke** su rutine, gotovo automatizirani procesi. One se donose kad je menadžer već često donosio takve odluke. U takvom slučaju postoje pravila i smjernice koje je moguće slijediti.

**Neprogramirane odluke** odnose se na neuobičajene situacije, koje su rijetke, a ne postoje pravila ni smjernice koje je moguće slijediti jer je situacija nova, a odlučivanje ovisi o informacijama, menadžerovoj intuiciji i prosudbi.

Klasičan model odlučivanja obuhvaća standardne situacije uobičajene za radne sredine (vidljivo u sljedećoj shemi):



## Spol i menadžment

Uloga spola u hijerarhiji menadžmenta nije zanemariva. Postavlja se pitanje o postojanju eventualno uopćene specifičnosti upravljanja i vođenja žena spram drugih žena i muškaraca, kao što može postojati eventualna uopćena specifičnost upravljanja i vođenja muškaraca spram drugih muškaraca i žena. Osim uopćene razlike u odnosima spram spolova, razvijaju se i specifični odnosi. Često se naglašava podcjenjivanje ženskog vodstva i upravljanja, odnosno, nepri-

## Koraci odlučivanja

Zrela odluka se donosi nakon brižljivog preispitivanja polaznog i mogućeg u predvidivom vremenu. Uobičajeni su koraci oni koji osiguravaju ispravnost odluke kao i perspektivu njezina djelovanja, a mogu se navesti kao sljedeći:

1. **Prepoznavanje potrebe za odlukom**, kada menadžer prvo mora shvatiti da je potrebno donijeti odluku često potaknut promjenama u okruženju.

2. **Predviđanje mogućnosti** zahtijeva od menadžera da pronade razumne mogućnosti rješenja. I predviđanje „dobrih” rješenja može biti loša odluka. Teško je razvijati kreativna rješenja, tako da menadžeri trebaju tražiti nove ideje.

3. **Evaluacija mogućnosti** odnosi se na utvrđivanje prednosti i nedostataka svakog odabira — menadžeri trebaju definirati kriterije i prema njima evaluirati.

4. **Odabir između mogućnosti** zahtijeva rangiranje mogućnosti i donošenje odluke. Prilikom rangiranja potrebno je razmotriti sve informacije.



5. **Primjena odabrane mogućnosti** zahtijeva provedbu odluke. Često se donose odluke koje se ne provode.

6. **Učenje iz povratne informacije** odnose se na razmatranje onoga što je uspjelo ili onoga što nije uspjelo te na izvlačenje pouke za budućnost. Bez povratne informacije menadžer nije u mogućnosti učiti iz iskustva i zato je osuđen na ponavljanje istih pogrešaka.

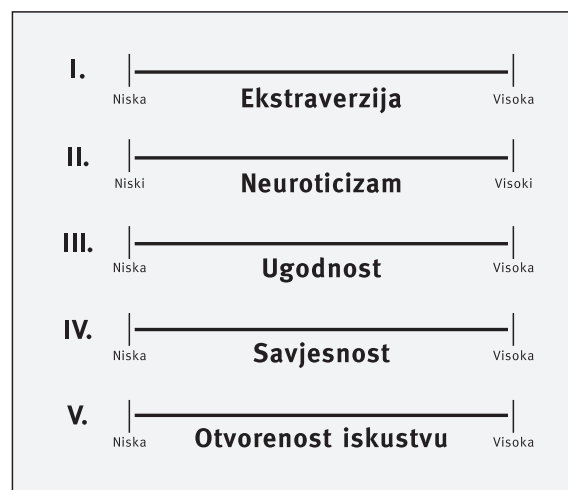
## Grupno odlučivanje

Puno se odluka donosi u grupnom okruženju. Grupe mogu smanjiti kognitivnu pristranost i zahtijevati kombinaciju vještina i sposobnosti. Postoje, međutim i nedostaci grupa. Grupno mišljenje može biti pristrano odlučivanje, koje proizlazi iz potrebe za međusobnim slaganjem i odobravanjem. To se obično događa kada se članovi grupe

okupe oko ideje glavnoga menadžera i postanu joj slijepo odani a da ne razmatraju alternative. Grupa ima tendenciju međusobno se uvjeriti kako neka ideja mora proći. U pedagogiji organiziranje grupa i njihov utjecaj još uvijek nije dostatno razvijen. Razvojno stručna pitanja ne mogu zaobići kompetentne grupe, pri čemu se u njihovoj dinamici istodobno razvija kompetencija.

## Osobine menadžera

Crte ličnosti su obilježja koja utječu na način na koji ljudi misle, osjećaju i ponašaju se kod kuće i na poslu, a obuhvaćaju sklonost entuzijizmu, zahtjevnosti, popustljivosti, nervozu itd. Svaka se osobina može razmatrati u rasponu kontinuuma. Ne postoji „kriva” osobina. Menadžeri imaju složene osobine na što upozorava **peterofaktorski model** (FFM, Costa i McRae) pregnantno i pregledno iskazan u sljedećoj tablici (prema Jones, G. R., George, J. M. i Hill, Ch. W. L. 2000, 390).



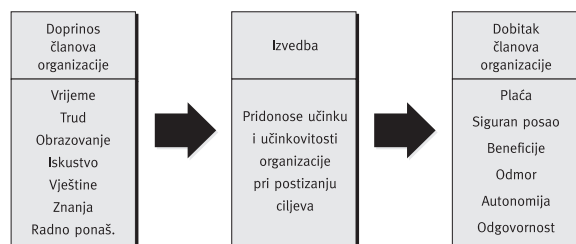
- **Ekstraverzija**: pozitivni su i osjećaju se dobro vezano za sebe i svijet koji ih okružuje. Menadžeri, kod kojih je ova osobina visoko zastupljena, društveni su i prijateljski.
- **Neuroticizam**: doživljavaju negativna raspoloženja, kritični su i uznemireni. Takvi su menadžeri često kritični i ljuti na druge.
- **Ugodnost**: vole se slagati s drugim ljudima. Takvi su menadžeri dopadljivi i brinu se za druge.

- **Savjesnost:** teže biti pažljivi i ustrajni.
- **Otvorenost iskustvu:** originalni su, širokih interesa.

Uspješni menadžeri uvelike variraju na petro-faktorskom modelu. Bitno je razumjeti osobine jer one objašnjavaju menadžerov pristup planiranju, vođenju, organiziranju itd. Menadžeri bi također trebali biti svjesni svojeg stila i nastojati primiriti problematična područja. Teorijski postoje ljudi koji vjeruju da su samo oni odgovorni za vlastitu sudbinu (interni lokus kontrole) i percipiraju svoja djela bitnima u postizanju ciljeva.

Ljudi koji vjeruju kako su vanjske sile odgovorne za njihovu sudbinu, imaju naglašen eksterni lokus kontrole. Oni drže da njihova djela ne znače puno u postizanju ciljeva. Menadžeri trebaju imati razvijen interni lokus kontrole.

## Motivacijska jednadžba



## Očekivanje, instrumentalnost i valencija

**Očekivanje** je percepcija da će trud donijeti željenu razinu izvedbe. Radit ćete naporno ako to vodi do visokog stupnja izvedbe. Bit ćete manje voljni raditi ako znate da ćete dobiti jedinicu iz zadačnice neovisno o tome koliko se trudite.

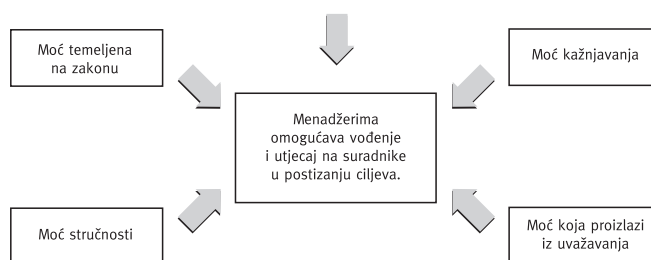
**Instrumentalnost** se odnosi na izvedbu koja vodi ishodu. Djelatnici su motivirani jedino kada misle da njihova izvedba vodi ishodu, odnosno da im trud nije uzaludan. Menadžeri bi trebali stvoriti vezu između izvedbe i ishoda.

**Valencija** govori koliko je svaki ishod poželjan djelatniku. Menadžeri bi trebali utvrditi najpoželjnije ishode (Victor H. Vroom, kod Jones, G. R., George, J. M. i Hill, Ch. W. L. 2000).

## Visoka motivacija

Prema teoriji očekivanja, visoka motivacija proizlazi iz visoke razine očekivanja, instrumentalnosti i valencije. Ako je samo jedna od tih vrijednosti niska, motivacija će biti niska. Čak kada su željeni ishodi blisko vezani za izvedbu, djelatnik mora osjećati da je zadatak uistinu izvediv. Menadžeri moraju razmotriti ovaj odnos kako bi postigli visok stupanj izvedbe u organizaciji.

## Izvori moći



## Model zamjene za vođenje

Zamjena za vođenje djeluje umjesto vođe i čini vođenje nepotrebnim. Moguće se zamjene mogu pronaći u:

- Osobinama suradnika — njihovim vještinama, iskustvu i motivaciji.
- Karakteristikama konteksta — mjeri u kojoj je posao zanimljiv i zabavan.
- Opunomoćenosti djelatnika ili samoupravljanim radnim timovima.

Menadžeri trebaju biti svjesni kako ne moraju uvijek iskazivati izravan utjecaj na suradnike.

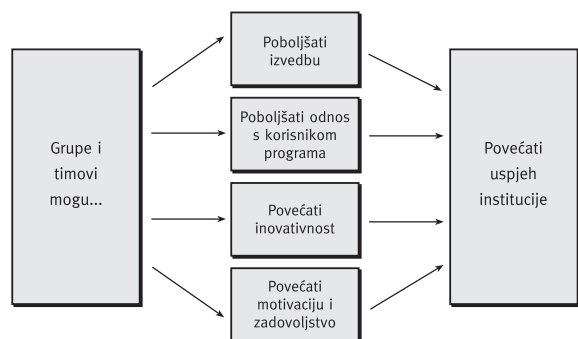
## Grupe, timovi i učinkovitost

Grupu se može definirati kao dinamiku dviju ili više osoba koje su u međusobnoj interakciji kako bi postigli neki cilj. Tim je, međutim, grupa koja intenzivno surađuje kako bi postigla specifičan zajednički cilj. Svi su timovi grupe, ali sve grupe nisu timovi. Timove je često teško sastaviti. Početak istinske i produktivne suradnje zahtijeva



jeva vrijeme. Od timova se očekuju poboljšanja izvedbe organizacije. Važno je da grupe i timovi pozitivno utječu na učinkovitost (Brajša, P. 1997, 111 i dalje).

Odgojno-obrazovne institucije, s obzirom na činjenicu da se u njihovu okruženju neprekidno provode procesi grupne dinamike, trebaju posebno njegovati grupno okupljanje radi rješavanja brojnih pitanja i dogovaranja.



## Samoupravljeni radni timovi

Ključ učinkovitih samoupravljenih timova jest u tome da se timovima daje dovoljno odgovornosti i autonomije kako bi bili samoupravljeni. Zadatak tima trebao bi biti dovoljno složen da uključi puno različitih koraka. Članove tima valja pažljivo odabirati i tražiti različitost, vještine i entuzijazam. Menadžer bi trebao voditi i uvježbavati, a ne nadzirati tako da odredi potrebe za treningom i osigura njegovu dostupnost.

## Neformalne grupe i timovi

Neformalne grupe i timove stvaraju djelatnici kako bi zadovoljili svoje potrebe. Razlikuju se *prijateljske grupe* sastavljene od djelatnika koji uživaju u međusobnom društvu jer tako zadovoljavaju potrebu za međuljudskom interakcijom,

socijalnom potporom i *interesne grupe* (djelatnici teže ostvariti zajednički cilj temeljen na njihovoj pripadnosti organizaciji). Menadžeri bi trebali opažati interese u grupi kako bi saznali što je djelatnicima bitno.

## Komunikacijska tehnologija

Menadžment podrazumijeva i uspostavljanje informacijskog sustava kako unutar organizacije tako i izvan nje (telekomunikacija, elektronička pošta). Procjenjuje li se važnost dobre komunikacije, može se ustvrditi kako dobra komunikacija u organizaciji omogućava učenje novih vještina i tehnika, poboljšava odnos među suradnicima, povećava kvalitetu djelovanja i pomoći kao i uvođenje inovacija. Učinkovita komunikacija potrebna je svim menadžerima (vidjeti više kod Schulz, 2001. i 2002).

## Zaključak

Već iz nepotpunog pregleda pojmovnika i sadržaja o menadžmentu može se zaključiti kako je njegova „filozofija” jednostavna i zadire u sva područja djelatnosti pa tako i u odgoj i obrazovanje. Menadžment korespondira s dosadašnjim shvaćanjem ciljnog, planskog i evaluirajućeg pristupa, ali menadžment dodaje svemu tome veće značenje i sigurnost postizavanja ciljeva, što nije zanemarivo ni na području odgoja i obrazovanja.

U odgojno-obrazovni sustav, kao i odgoj i obrazovanje općenito, može se uspješno implementirati menadžment, jer su njegove opće postavke i spoznaje o učinkovitosti neovisne o specifičnim djelatnim planovima, ciljevima strategija i uvjetima djelatnosti. To se posebno odnosi na inoviranje i razvoj obrazovanja te na harmonizaciju svih slojeva sustava (razine menadžmenta) kao i djelovanja (funkcije i zanimanja djelatnika) unutar njegovih pojedinih segmenata.

## Literatura

- Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
- Bennet, R. (1994), Management. Zagreb: Informator Potecan.
- Brajša, P. (1995), Sedam tajni uspješne škole. Zagreb: Školske novine.
- Brajša, P. (1993), Menedžerska komunikologija. Varaždin: Društvo za razvoj informacijske pismenosti.
- Brajša, P. (1997), Sedam tajni uspješnog managementa. Zagreb: Alinea.
- Burcar, Ž. (2000), Mogu li se dodati boje? Zagreb: Foto marketing.
- Cascio, W. F. (1998), Applied Psychology in Human Resource Management. London: Prentice Hall.
- Covey, R. S. (1999), Uspješno vođenje na temelju načela. Zagreb: Mozaik knjiga.
- Deželjin, J. (1996), Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Organizator.
- Glasser, W. (1997), Rukovoditelj i teorija izbora. Varaždin: Varaždinska poslovna škola.
- Graham, H. T. (1998), Human Resources Management. London: Pitman Publishing.
- Jones, G. R., George, J. M. and Hill, Ch. W. L. (2000), Contemporary Management. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Jurić, V. (2001), Kliničko-supervizijski pristup školskog pedagoga nastavi. Napredak, (3), 305-311.
- Lawless, J. D. (1979), Organizational Behavior. The Psychology of Effective Management. London: Prentice Hall
- Marušić, S. (1999), Ljudski potencijali za konkurenciju 21. stoljeća. Obrazovanje odraslih. (1 – 4), 33-43.
- Marušić, S. (1994), Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala. Zagreb: Ekonomski institut.
- Rijavec, M. (1994), Uspješan menedžer — svakodnevne metode upravljanja. Zagreb: M. E. P. Consult.
- Rijavec, M., Miljković, D. (1999), Kako rukovoditi šefom. Zagreb: IEP.
- Schulz, Th. (2001), Kako međusobno razgovaramo (1). Zagreb: Erudita.
- Schulz, Th. (2002), Kako međusobno razgovaramo (2). Zagreb: Erudita.
- Schulz, Th. (2001), Kako međusobno razgovaramo (3). Zagreb: Erudita.
- Silov, M. (2001), Suvremeno upravljanje i rukovođenje u školskom sustavu. Velika Gorica: Persona.
- Srića, V. (1994), Inventivni menedžer. Zagreb: Croman & M.E.P. Consult.
- Srića, V. i dr. (1994), Menedžer i informacijski sustav. Zagreb: Poslovna knjiga.
- Staničić, S. (2001), Kompetencijski profil školskog pedagoga. Napredak (3), 279-295.
- Staničić, S. (2000), Vođenje odgojno-obrazovne djelatnosti u školi. (Doktorski rad). Rijeka: Filozofski fakultet.
- Staničić, S. (1990), Upravljanje, rukovođenje i interni razvoj u hrvatskom školstvu. Napredak (1), 45-59.
- Staničić, S. (1994), Uloga ravnatelja u svijetu promjena hrvatskog školstva. Napredak (4), 385-394.
- Walton, J. (1999), Strategic Human Resource Development. London: Prentice Hall.
- Weihrich, H., Koontz, H. (1998), Menedžment (deseto izdanje). Zagreb: MATE d.o.o.