

OSPOSOBLJAVANJE I USAVRŠAVANJE ŠKOLSKOG MENADŽMENTA

Dr. ČASTO ČULJAK

SAŽETAK

Znanstvenom pristupu menadžmenta u školstvu ne posvećuje se pozornost, tako da on u većini slučajeva nije osposobljen za obavljanje temeljnih zadaća, planiranja, organiziranja, upravljanja, rukovođenja, vođenja, vrednovanja, i kontroliranja odgojno obrazovnog procesa. Globalizacija i društvo znanja zahtijevaju kompetentne menadžere i menadžment, i njihovu stalnu i profesionalnu prisutnost. Zakonodavnim okvirima i drugim propisima treba urediti osposobljavanje menadžmenta, definirati njegov položaj i ulogu. Pored toga, propisima treba obvezati menadžment na stalno usavršavanje.

Ključne riječi: *školski menadžment, upravljanje, rukovođenje, vođenje, programi osposobljavanja i usavršavanja.*

UVOD

Jedno od ključnih pitanja u djelatnosti odgoja i obrazovanja je kako zakonima i drugim propisima iznaći rješenja osposobljavanja i usavršavanja menadžera, kao dijela tima školskog menadžmenta, na svim razinama odgoja i obrazovanja. Cilj rada je kroz analizu i interpretaciju postojećeg stanja ukazati na moguća rješenja u Bosni i Hercegovini, odnosno njenim teritorijalnim jedinicama, po uzoru na rješenja u drugim zemljama (Hrvatskoj, Njemačkoj, ...). 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.

U Bosni i Hercegovini nadležnosti naobrazbe pripadaju njenim sastavnicama (Republici Srpskoj, županijama – kantonima i Distriktu Brčko), gdje u većini slučajeva nisu propisane kompetencije menadžmenta i njegov položaj i uloga. Na svim prostorima Bosne i Hercegovine sustav obrazovanja je decentraliziran i ima tendenciju smanjenja ulaganja u obrazovanje i znanost, a time i manju mogućnost osposobljavanja i usavršavanja menadžmenta. Analizom i interpretacijom stanja menadžmenta u odgoju i obrazovanju, metodom teorijske analize, praktičnih rješenja i generalizacije, jasno se mogu potvrditi hipoteze da postoji menadžment koji nije kompetentan za zadaće koje su mu povjerene. Cilj rada je ponuditi rješenja za osposobljavanje i usavršavanje menadžmenta.

1. ŠKOLSKI MENADŽMENT

Školski menadžment može se promatrati kao proces usklađivanja ljudskih, fizičkih i financijskih potencijala kako bi se ostvarili ciljevi odgoja i obrazovanja. (Staničić,5;20-42). Školski menadžment je u funkciji potreba stalnih promjena. Ući u polje tako ozbiljnog pitanja nije moguće, ako se prije toga

ne obrade osnovna pitanja koja se odnose na pitanje menadžmenta. Zadaće školskog 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 usmjeravanje 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, financijskim, materijalnim, intelektualnim). Danas postoji čitav set definicija menadžmenta, koje u sebi sadrže nekoliko ključnih elemenata, a prije svega shvaćanje 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 dr. 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. UPRAVLJANJE U ŠKOLSTVU

Od svih potencijala kojima raspolaže ustanova najvažniji su ljudski potencijali koji su presudni u realizaciji postavljenih ciljeva, kroz uspješno upravljanje ljudskim potencijalima. Upravljanje ljudskim potencijalima (Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, 1; 76) promatraju kroz popunjavanje radnih mjesta u organizaciji, zadržavanje i motiviranje djelatnika, stalnu izobrazbu, usavršavanje i razvoj uposlenih. Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima u ustanovama garancija je uspjeha, ali i obveza ulaganja u razvoj i bolji standard uposlenih i standard djelatnosti. Nakon izrade planova potrebno je utvrditi i sistematizirati pojedinačne i kolektivne zadatke. Odgovarajući stupanj realizacije planiranih ciljeva jedino je moguće ostvariti pravilnom i potpunom organizacijom, logičkim slijedom svih uposlenika na čelu s menadžerom odnosno menadžmentom. U postupku organiziranja vodi se računa o hijerarhiji u ustanovi.

Ključna uloga menadžera (ravnatelja, dekana, rektora) u školstvu je organiziranje i raspoređivanje poslova u skladu s kompetencijama uposlenika, složenosti i zahtjevima radnih mjesta. Danas se sve više vodi računa o profesionalnom upravljanju ustanovama timom menadžmenta, čije mjesto ulogu i ovlasti treba definirati propisima.

U procesu organiziranja (organizaciji rada) potrebno je funkcionalno organiziranje. Ono sadrži (Stančić,5;127-128) odrednice strukture, kulture, sastava uposlenih i tehnologije. Struktura organizacije slijedi iz svrhe postojanja ustanove i činjenice kojom je okarakterizirana kao ustanova od posebnog društvenog značenja dok se pod kulturom podrazumijeva ukupnost odnosa ili kako to kažu školska klima. Često se u praksi događa pojava ravnatelja koji ne uključuju u dovoljnoj mjeri uposlenike u odgovorene obveze i odlučivanje. Takvi tipovi nisu dobri organizatori i ne dozvoljavaju pristup potrebnim informacijama. Posljedice takvih odnosa izravno utječu na „klimu“ u ustanovi.

Mnoge zemlje u tranziciji, pa tako i Bosna i Hercegovina, nemaju viziju i jasnu strategiju odgoja i obrazovanja. Potrebno je imati jasne ciljeve želju i financijsku konstrukciju kako bi ravnatelji stekli potrebne organizatorske i rukovodne sposobnosti. Isto tako, zakonodavac bi trebao nametnuti obvezu stalnog stručnog osposobljavanja i usavršavanja. Brze tehnološke promjene i zastarijevanje znanja onemogućuju umijeća stečena u mladosti primijeniti i u starosti. Tako super industrijsko obrazovanje mora osigurati preduvjete za cjeloživotno učenje i usavršavanje, izraditi programe za sve razine odgoja i obrazovanja u funkciji napretka društva znanja čiji je cilj ekonomski i kulturni razvoj kao i kvaliteta življenja.

3. RUKOVOĐENJE U ŠKOLSTVU

Pojam rukovođenja u školstvu, 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 stratejskih odluka. Menadžment karakterizira i raspon rukovođenja, odnosno raspon kontrole osoba koje odgovaraju menadžeru ili osoba s kojima komunicira. Mnogi autori, među kojima i (Stančić,5;124-125) navode kako je za dobro rukovođenje u svim djelatnostima, pa tako i školstvu, 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 (Sikavica, P.,Bahtijarević–Šiber,1;75), 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.

3.1. RAVNATELJ I LJUDSKI RESURSI

Može se reći da je ravnatelj bitan čimbenik menadžmenta u odgojno obrazovnim ustanovama. Ravnatelji ustanova prije svega mogu utjecati na učenje, a to djeluje i na nastavnike, na njihovu motivaciju i radne uvjete. Za usporedbu, leaderski utjecaj ravnatelja 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 ravnatelji 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.

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 tijekom cijelog radnog vijeka. Mjerodavna tijela trebaju donijeti programe osposobljavanja i usavršavanja.

4. VOĐENJE U ŠKOLSTVU

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 školom: 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 u školi“.

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.

Postoji dilema na koji način analizirati i definirati ovo tako osjetljivo pitanje kao što je vođenje, kojim se bave stručnjaci iz oblasti odgoja i obrazovanja. Roditelji očekuju od djece dobivanje znanja koje će ih osposobiti za budućnost. Nastavnici koji su uključeni u kreiranje tog procesa, u stalnom su grču kako će nedovoljno obrazovanje umanjiti šanse djetetu u svijetu sutrašnjice. Vlada, crkve, sredstva javnog informiranja, inzistiraju na sustavu potrebnog odgoja i obrazovanja i usprkos svim ovim frazama, škole su okrenute prošlosti, ali samo kada je riječ o stručnom obrazovanju i ta okrenutost je samo u jednom broju škola, a ne prema Novom društvu koje je na pomolu. „Ulaže se golema energija

u „industrijskog čovjeka“ – u čovjeka osposobljenog za preživljavanje u sustavu koji će nestati prije njega.“ (Toffler,6;321-326).

U ovakvim uvjetima je neophodna nazočnost stručnjaka, profesionalnih pedagoga, psihologa, planera, jer zapravo su oni ti, koji mogu opstati u budućnosti, stvarati i u njoj živjeti. Ovi timovi mogu biti model dobre prakse za škole i fakultete. „Timovi budućnosti“ kao pokret mogu osigurati i pravac i polaznu točku: pravac je super industrijalizacija, a polazna točka: budućnost.

U odgoju i obrazovanju česte su promjene koje treba promatrati kao:

- preobražaj organizacijske strukture obrazovnog sustava,
- inoviranje nastavnih planova i programa i
- orijentaciju koja je usmjerena ka budućnosti.

Bez fleksibilnosti i prilagodbe brzim promjenama školstvo nije u mogućnosti odgovoriti sve zahtjevnijim društvenim potrebama.

5. OSPOSOBLJAVANJE 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 ravnatelja (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 ravnateljima nisu osiguravale stjecanje znanja i vještina za kompleksne poslove upravljanja i rukovođenja. Bilo je pokušaja i zakonskih rješenja, polaganja ispita za ravnatelje ili direktore. Na Fakultetu društvenih znanosti Dr. Milenka Brkića uvedeni su studijski programi menadžmenta u obrazovanju u kontekstu sustavnog osposobljavanja menadžera i menadžmenta.

Bosna i Hercegovina, kao i Hercegovina - 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 ravnatelje, 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 sustavno nego slučajno i bez potrebnih sadržaja. Ravnatelji 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 ravnatelja. Porazavajuća je i činjenica da se o tome i ne razmišlja sustavno.

Republika Hrvatska u procesu odgoja i obrazovanja radi na sustavnom osposobljavanju i usavršavanju ravnatelja koji imaju funkciju menadžera, odnosno na čelu su menadžmenta u djelatnosti od posebnog društvenog interesa. Zato nije slučajno u Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi propisano da ravnatelji mogu biti osobe, koji pored ostalih uvjeta za izbor i imenovanje, imaju i licencu za rad ravnatelja. Ministarstvo znanosti obrazovanja i športa Republike Hrvatske 2005 godine utemeljilo je Povjerenstvo za izradu Programa za osposobljavanje ravnatelja osnovnih i srednjih škola. Program ima cilj osposobljavanja osoba koje obavljaju ili će obavljati poslove ravnatelja (Osposobljavanje - program,4;1-29).

Pored obveza, koje proističu iz djelokruga rada ravnatelja kao pedagoških voditelja, oni trebaju biti vrsni poznavatelji administrativno upravljačkih poslova, kroz uredsko i drugo poslovanje (Borković, 2; 5,6). Isto tako zadaća im je praćenje i provođenje zakona i drugih propisa. Obvezujuća je primjena i osiguranje obrazovnih standarda i normativa kao i standarda osoba koje rade u odgojno obrazovnim ustanovama. Uspješan menadžment treba znati i provoditi koncept školskog sustava, zakonodavstvo, administrativno i pedagoško upravljanje, rukovođenje, vođenje, financiranje, primjenu propisa, autonomnost, osiguranje kvaliteta i dr.. Menadžeri se uključuju u cjeloživotno učenje koje se sastoji od svih postupaka primjena usvajanja znanja i vještina u pogledu usavršavanja i unaprjeđivanja stečenih znanja odnosno kompetencija neke osobe za vrijeme njenog života.

Različit je pristup menadžmentu osobito u državama koje su u tranziciji i s velikim promjenama u svim segmentima. Iz tih razloga menadžmentu u obrazovanju pristupa se stihijski i bez strategije. Za razliku od tih država u razvijenim državama mjesto i uloga menadžmenta u odgoju i obrazovanju u skladu je s normativnim rješenjima i ima jasno definirane zadaće i postavljene ciljeve.

U jednoj od najrazvijenijih država u sustavu odgoja i obrazovanja, Njemačkoj, menadžment na čijem su čelu ravnatelji ima jasno definiran status i ulogu. Ravnatelji uspostavljaju partnerski odnos s ministarstvima. Samo uspješni mogu postati ravnatelji, nakon sustavnog praćenja rezultata postignutih u svom radu i uspješno usvojenog programa usavršavanja (Hottass,3;4-7). Na državnoj razini djeluje Savezno ministarstvo za obrazovanje i znanost, čija je zadaća koordiniranje poslova obrazovanja, znanosti i kulture s ministarstvima 16 (šesnaest) pokrajina. Školstvo je u velikoj mjeri decentralizirano i u pojedinim pokrajinama nema velikih razlika. Savezno ministarstvo ima nadležnosti za njemački jezik, obrazovanje i kulturu u drugim državama.

U svim pokrajinama Njemačke primjenjuju se identična načela kada su u pitanju uvjeti za izbor ravnatelja, njihove ovlasti i položaj. Konceptom školskog sustava predviđaju se uvjeti koje kandidat za ravnatelja treba imati: potrebno stručno obrazovanje stečeno na visokoškolskoj ustanovi i praktično obrazovanje kroz seminare i stručna usavršavanja. Postignuti rezultati koji se ocjenjuju, kao i rad u školama, bitni su kriteriji za izbor ravnatelja. Značajno je konstatirati kako u Njemačkoj ravnateljem može postati osoba koja je radila na mjestu zamjenika ravnatelja i postizala dobre rezultate u svom radu. I zamjenik ravnatelja i ravnatelj obvezni su pohađati tečajeve i uspješno obavljati svoje poslove. Isto tako u trajanju mandata, obvezni su prisustvovati programima stručnog usavršavanja u organizaciji ministarstva pokrajine.

Ravnatelji i zamjenici ravnatelja biraju se na upražnjena radna mjesta objavljena u službenom listu. Ravnatelji imaju zamjenike i njihove zadaće utvrđene su zakonom. Kao i u mnogim zemljama u procesu rukovođenja surađuju sa stručnim organima, organima upravljanja, koji zajedno odgovaraju za odgojno obrazovni rad škole.

6. 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, razmjenu 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

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.

Moderne odgojno obrazovne ustanove, prema njihovom mišljenju, trebaju kontinuirano pratiti promjene koje se odvijaju na post-industrijskom tržištu rada. U tim uvjetima ustanove trebaju budućim djelatnicima osigurati široko obrazovanje, uključujući i znanja u poslovanju, upravljanje krizom, i sl., kao i osposobiti ih za apsorpiranje novih znanja.

Bosna i Hercegovina ima sustave 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.

U iznalaženju rješenja moguć je i model povjerenja menadžmenta kao u jednoj od najrazvijenijih zemalja u svijetu u Njemačkoj gdje menadžeri - ravnatelji imaju zadaću koja se ogleda u realizaciji postavljenih ciljeva, efikasno ekonomično, u skladu sa zakonima i drugim propisima. Ravnatelji trebaju prvo obavljati poslove svojih zamjenika ili pomoćnika.

U pogledu stanja menadžmenta i zakonodavnog okvira interpretacija i komparativna analiza kompleksnog sustava odgoja i obrazovanja promatranog u procesu globalizacije, zadaća, ciljeva i efikasne transformacije imperativno zahtjeva osposobljenog menadžera kao sastavnice menadžmenta,

koji će se stalno usavršavati i cjeloživotno učiti. Naravno, to obvezno treba regulirati kvalitetnim propisima.

LITERATURA

1. Borković, I.(2002) Upravno pravo, Narodne novine, Zagreb.
2. Hottass, P., Izlaganje u ožujku 2005 god. U Opatiji „Hrvatska udruga srednjoškolskih ravnatelja.“
3. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, (2004) F. MENADŽMENT – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, MASMEDIJA, Zagreb.
4. Staničić, S.,(2006) Menadžment u obrazovanju, Vlastita naklada, Rijeka.
5. Toffler, A.,(1976) Šok Budućnosti, Otokar Kešovani, Rijeka.
6. Osposobljavanje ravnatelja osnovnih i srednjih škola: Prijedlog programa 2005.god Zagreb
Ministarstvo obrazovanja, znanosti i športa Republike Hrvatske.

ČASTO ČULJAK, PhD

TRAINING AND SPECIALIZATION OF SCHOOL'S MANAGEMENT

SUMMARY

Not enough attention is paid to the scientific education of school's management, so that in most cases it is not qualified to perform basic tasks, planning, organizing, administrating, leading, guiding, evaluating, and controlling the educational process. Globalization and society of knowledge require competent managers and management, and their constant professional presence. Legislative frameworks and regulations should arrange training of the management; it should define its position and role. In addition, legislation should oblige management to continuous improvement

Keywords: *school management, administration, management, leadership, training, and training programs.*