

# MENADŽMENT I VOĐENJE U OBRAZOVANJU U PRIVATNIM VISOKOŠKOLSKIM USTANOVAMA TRANZICIJSKOG OKRUŽENJA: TEORIJSKIM SPOZNAJAMA DO BOLJE PRAKSE

Antonija Krtalić<sup>1</sup>

## SAŽETAK

*Menadžment u obrazovanju zauzima sve važnije mjesto u suvremenim znanstvenim istraživanjima u području obrazovanja. Kao stručno područje još uvijek je relativno novo u znanstvenom i teorijskom smislu. Prihvaćeni teorijski modeli menadžmenta u obrazovanju i vođenja u obrazovanju daju dobre smjernice u profesionalizaciji uloge modernih obrazovnih menadžera. U radu se posebno razmatra odnos obrazovne prakse i teorijskih modela menadžmenta i vođenja u obrazovanju u privatnim visokoškolskim ustanovama. Želi se odgovoriti na pitanje kako primjenom odgovarajućih teorijskih modela menadžmenta i vođenja u obrazovanju postići u razmjerno kratkom roku najbolje moguće rezultate u unaprjeđenju obrazovne prakse privatne visokoškolske ustanove u tranzicijskom okruženju.*

*Ključne riječi: menadžment u obrazovanju, obrazovna praksa, privatno visoko obrazovanje, teorijski modeli, vođenje u obrazovanju*

## UVOD

Temeljna uloga menadžmenta u obrazovanju je ostvarivanje svrhe i ciljeva obrazovanja. Milutinović (2007, 376) navodi da ciljevi obrazovanja predstavljaju referentne okvire za usporedbu, evaluaciju i procjenu svih obrazovnih aktivnosti, isto tako imaju regulacijsku funkciju jer određuju izbor prikladnih sredstava kojim će biti ostvareni, te napokon imaju organizacijsku funkciju jer osiguravaju racionalnu organizaciju strukture škola, programa, metoda, nastavnih sredstava, edukacije nastavnika i planiranja. Svakako treba istaknuti i ostale funkcije obrazovnih ciljeva: funkcija koordinacije svih sudionika i njihovih djelovanja, funkcija integracije i mobilizacije, funkcija projektiranja budućnosti obrazovanja, te funkcija osiguranja kontinuiteta društvenih vrijednosti. Nositelji i realizatori ovih funkcija čine sudionike menadžmenta u obrazovanju.

Teorijske smjernice i dobro praktično iskustvo omogućuju kvalitetnu podlogu u procesu menadžerskog odlučivanja. Pronalaženje optimalnog rješenja u procesu odlučivanja jednostavnije je i brže za onog menadžera koji se osim na vlastito iskustvo može osloniti i na dobro teorijsko znanje. Ovladavanje teorijskim znanjima u duhu je nastojanja da se profesionalizira obavljanje poslova obrazovnih menadžera.

Značajan doprinos teorijskim osnovama menadžmenta u obrazovanju dao je Tony Bush, poznati teoretičar obrazovnog menadžmenta i vođenja i profesor obrazovnog vođenja na engleskom sveučilištu Nottingham. Bush (2008, 125) predstavlja istraživanja Hallingera i Leithwooda o rastućem interesu za menadžment i vođenje u obrazovanju, kao i sve izraženije

---

<sup>1</sup> Docentica na Fakultetu društvenih znanosti dr. Milenka Brkića Sveučilišta Hercegovina, Bijakovići, Međugorje

[antonija.krtalic@hercegovina.edu.ba](mailto:antonija.krtalic@hercegovina.edu.ba)

uvjerenje da je učinkovito vođenje od vitalnog značaja za uspješno školovanje, što je snažno potkrijepljeno dokazima o njegovim blagotvornim učincima. Bush (2008, 8) zastupa stajalište da je podizanje standarda vođenja i menadžmenta ključ za unaprjeđenje obrazovnih ustanova, što opet stvara potrebu pripreme i razvoja menadžera i vođa za njihove zahtjevne uloge.

## 1. Značaj menadžmenta u obrazovanju u privatnoj visokoškolskoj ustanovi

Značajno je istaknuti razliku između javnih, od strane države i društva financiranih, visokoškolskih ustanova, i privatnih koje su osnovane i koje egzistiraju isključivo (ili gotovo isključivo) od financijskih sredstava koje same sebi osiguravaju. Prve mogu zadržati obilježje i kategoriju neprofitnih organizacija i sukladno tomu imati i razvijati sebi svojstvene načine djelovanja u području menadžmenta i vođenja. Privatne visokoškolske ustanove moraju poštovati načelo ekonomske održivosti i djelovati kao profitne organizacije, što nužno ne znači da će ostvarivati visoke profite, nego da će od ostvarenog profita biti sposobne ulagati u svoj budući razvoj i prilagoditi se uvijek novim i sve zahtjevnijim tržišnim zahtjevima. Svaka sporost, neučinkovitost i neinovativnost imaju drastične posljedice na opstojnost privatnih visokoškolskih ustanova, te su kvalitetan menadžment i učinkovito vođenje nužni preduvjeti njihovog uspješnog djelovanja i razvoja.

Osim snažnog poduzetničkog duha, prednosti privatnih visokoškolskih ustanova ogledaju se u uvjerenju značajnog broja potencijalnih studenata da je privatno obrazovanje bolje zbog boljeg pristupa i brige o pojedincu, veće posvećenosti nastavnika, kao i modernijih studijskih programa okrenutih poslovima budućnosti i prilagođenih tržištu rada. Slabosti su negativne predrasude okoline, posebno poslodavaca, te česti slučajevi nepoštene tržišne utakmice.<sup>2</sup> Kvalitetan menadžment treba istaknuti prednosti i uvjeriti okolinu da gaji uglavnom pogrešna uvjerenja o visokoškolskom obrazovanju u privatnoj sferi.

Sveopći duh globalizacije ruši klišej da država mora u potpunosti skrbiti o obrazovanju. Mudro je rasteretiti birokratizirane strukture i dio odgovornosti prebaciti na organizacije koje raspolažu poduzetničkim potencijalom i ne oklijevaju prihvatiti određene rizike. Problem suvremenog obrazovanja u tranzicijskom okruženju nije u lošem sustavu obrazovanja nego u drugačijim obrazovnim potrebama modernog trenutka, koje zahtijevaju prilagodbu svih elemenata sustava obrazovanja. Društvo znanja stvara se kroz ekonomiju znanja koja znanje tretira kao robu i stvara tržište na kojem se znanje traži i nudi po tržišno oblikovanoj cijeni. Obrazovanjem se stiče znanje koje u suvremenom okruženju mora biti upotrebljivo i korisno, što u prvom redu određuju tržišni mehanizmi, a ne državna administracija, i što može ostvariti kvalitetan obrazovni menadžment.

Pozicija i funkcija menadžmenta u privatnoj sferi visokoškolskog obrazovanja svakako doprinosi potrebi profesionalizacije menadžmenta u obrazovanju kako to više ne bi bila pozicija rezervirana isključivo za iskusne prosvjetne djelatnike nego otvaranje pristupa educiranim menadžerima i liderima s odgovarajućim menadžerskim i pedagoškim kompetencijama.

## 2. Teorijski modeli menadžmenta i vođenja u obrazovanju

Menadžment u obrazovanju je u prvom redu pojam koji označava stručno područje, znanstvenu disciplinu, profesiju i funkciju. Puno značenje ovog pojma se otkriva kroz određenje da je to menadžment ukupne djelatnosti odgoja i obrazovanja, odnosno da

---

<sup>2</sup> <http://educentar.net/Vijest/12724/Vise-od-40-studenata-smatra-da-je-privatno-obrazovanje-bolje>, 11.2.2016.

predstavlja koordinaciju ljudskih, fizičkih i financijskih potencijala u djelatnosti odgoja i obrazovanja radi postizanja ciljeva utvrđenih prosvjetnom politikom, zakonodavstvom obrazovnog sustava i projekcijama razvoja obrazovanja. Pod menadžmentom u obrazovanju podrazumijeva se upravljanje cjelokupnom djelatnošću odgoja i obrazovanja, rukovođenje prosvjetnim ustanovama, vođenje osoblja u obrazovnim ustanovama, unutarnji razvoj i organizacija radnog procesa u školi (Staničić, 2006, 22).

S obzirom na veliku i objektivnu različitost obrazovnih ustanova po brojnim kriterijima, lako je prihvatiti činjenicu da ne postoji jedinstvena i sveobuhvatna teorija obrazovnog menadžmenta. Različitost i složenost same po sebi impliciraju potrebu poznavanja i upotrebe više različitih teorijskih pristupa u obrazovnom menadžmentu. Svaki teorijski pristup ima svoju specifičnost u objašnjavanju pojava, ponašanja i događaja u području kojim se bavi i pri tom daje specifičan doprinos razumijevanju upravljanja, rukovođenja i vođenja obrazovnim ustanovama. Zadatak je obrazovnih menadžera da što bolje upoznaju teorijske modele relevantne za njihovo praktično djelovanje kako bi što kvalitetnije obavljali svoje poslove.

Tri su glavne karakteristike teorija menadžmenta u obrazovanju: težnja da budu normativne, težnja da budu selektivne i težnja da budu utemeljene na empirijskom promatranju obrazovnih ustanova (Bush, 2003).

Težnja da teorije budu normativne temelji se na uvjerenjima o naravi obrazovnih ustanova i ponašanja pojedinaca u njima. Dok se deskriptivne teorije trude opisati narav organizacija i način njihovog djelovanja (prikazuju stanje *kako jest*), normativne teorije hoće nametnuti norme menadžerskog djelovanja u svrhu postizanja određenih rezultata (opisuju stanje *kako bi trebalo biti*).

Pristup koji izražava težnju teorija da budu selektivne i da nametnu isključivo svoje koncepcije, mogao bi biti prihvatljiv kad obrazovne ustanove ne bi bile iznimno složene i međusobno veoma različite.

Treća karakteristika predstavlja pseudoznanstveni pokušaj da se teorijski pristup uskladi s praktičnom situacijom, sve temeljem empirijskog promatranja obrazovnih ustanova, kako bi se steklo uvjerenje kako praksa slijedi teoriju.

Svaka od tri nabrojane karakteristike zbog svojih nedostataka podliježe kritici, ali ipak vrijedi zaključak da većina teorijskih modela počiva na njihovoj primjeni. Bitno je da se pri izgradnji teorijskog modela ne izgubi potrebna mjera objektivnosti i racionalnosti.

Značajan doprinos razvoju teorijskih modela menadžmenta u obrazovanju dao je Tony Bush. On uspoređo razmatra pojmove menadžmenta i vođenja u obrazovanju i za svaki od njih nudi odgovarajuće modele na način da svakom pojedinom modelu menadžmenta pripada odgovarajući model vođenja u obrazovanju. Pojmovi menadžmenta i vođenja u obrazovanju mogu se razgraničiti prema odnosu prema ljudima i njihovim vrijednostima, stilu rada, komuniciranju i motivaciji, a posljednjih godina primjetan je trend transformacije pojma menadžmenta u pojam vođenja (Staničić, 2007).

Tablica 1. Tipologija modela obrazovnog menadžmenta i vođenja (Bush, 2003)

Model menadžmenta u obrazovanju	Model vođenja u obrazovanju
Formalni	Menadžerski
Kolegijalni	Participativni
Politički	Transakcijski
Subjektivni	Postmoderni
Dvoznačni	Kontingencijski

Bushova klasifikacija razlikuje šest modela menadžmenta i vođenja u obrazovanju što je prikazano tablicom 1. Bush u svojim kasnijim radovima razvija i neke dodatne modele vođenja, ali za potrebe ovog istraživanja korištena je prikazana tipologija kao teorijska platforma koja je u stanju dobro razjasniti odnos teorije i prakse u privatnoj visokoškolskoj ustanovi.

Formalni model menadžmenta u obrazovanju pretpostavlja striktno poštivanje zadanih okvira, pri čemu se malo pozornosti posvećuje fleksibilnijem upravljanju i rukovođenju, te se razvojna dimenzija obrazovne ustanove ostavlja na milost i nemilost šireg konteksta razvoja obrazovanja. Uz ovaj model ide menadžerski model vođenja.

Kolegijalni model menadžmenta i participativni model vođenja ostavljaju značajan prostor dogovaranju i odlučivanju konsenzusom.

Politički model menadžmenta i transakcijski model vođenja odišu osobnim interesima pojedinaca koji nastoje sve odluke donijeti na način da zadovolje te interese kroz međusobne ustupke.

Subjektivni model menadžmenta i postmoderni model vođenja u prvi plan stavljaju pojedince i njihove osobine o kojima ovisi uspješnost i realizacija mjera u procesu odlučivanja.

Dvoznačni model menadžmenta i kontingencijski ili situacijski model vođenja su kaotični, neodređeni i kolebljivi.

Kulturalni model menadžmenta i moralni model vođenja teže idealnim ciljevima i odišu pozitivnim odrednicama.

Prikazana klasifikacija sadrži tri modela menadžmenta u obrazovanju s više pozitivnih obilježja s aspekta društvene prihvaćenosti: kolegijalni, subjektivni i kulturalni, te tri modela s više negativnih obilježja: formalni, politički i dvoznačni, sve uz odgovarajuće modele vođenja. U praksi bi bilo idealno usvajati modele pozitivne orijentacije u mjeri koja osigurava optimalne rezultate, ali imati i dovoljno znanja za prepoznavanje, pa i korisnu eksploataciju elemenata manje poželjnih modela.

Nijedan model ne egzistira kao isključivo primjenjiv u praksi i najvjerojatnija je pojava kombiniranih modela.

### **3. Odnos teorije i prakse obrazovnog menadžmenta i vođenja u privatnim visokoškolskim ustanovama**

U ovom istraživanju nastoje se identificirati elementi teorijskih modela u praksi privatnih visokoškolskih ustanova u tranzicijskom okruženju. Rezultati istraživanja su dobiveni putem intervjua s obrazovnim menadžerima s iskustvom u ciljanoj vrsti ustanova, te popunjavanjem upitnika s nizom pitanja. Uz analizu dostupnih teorijskih izvora korišteni su i podaci prikupljeni tijekom nekoliko godina osobnog sudjelovanja u menadžmentu i vođenju u okviru privatnog sveučilišta.

Teorijski modeli koje je koncipirao Tony Bush zastupljeni su u obrazovnoj praksi u različitim omjerima, ovisno o slijedećim čimbenicima utjecaja: njihovoj veličini, organizacijskoj strukturi, vremenu koje se može posvetiti obrazovnom menadžmentu, raspoloživosti resursa i okruženju ustanove (Staničić, 2007).

Privatne visokoškolske ustanove razlikuju se od istovrsnih javnih ustanova u pogledu svakog od pobrojanih čimbenika utjecaja. Neki od njih su više, a neki manje značajni.

Javne visokoškolske ustanove su po broju studenata i broju angažiranog nastavnog i nenastavnog osoblja uglavnom veće od privatnih jer duže postoje i imaju ustaljenu praksu i prepoznate su od strane potencijalnih korisnika. Privatne ustanove su rezultat poduzetničkih aktivnosti svojih utemeljitelja i trebaju određen vremenski period da se dokažu u sferi

obrazovanja i privuku značajan broj studenata. Stalno su u procesu ispitivanja potreba i zahtjeva za određenim studijskim programima. Iako manje po veličini i sa znatno oskudnijim resursima svih kategorija, moraju obavljati sve funkcije kao i velike ustanove, što im dodatno stvara pritisak pa su u većoj mjeri zastupljeni dvoznačni modeli menadžmenta i situacijski modeli vođenja.

Organizacijska struktura privatnih visokoškolskih ustanova po ocjeni većine sudionika u menadžmentu i vođenju jasno je određena, hijerarhijska i vertikalna, trajna i stabilna organizacija i time pokazuje veću zastupljenost elemenata formalnog modela menadžmenta i menadžerskog modela vođenja u obrazovanju.

Vrijeme koje se može posvetiti menadžmentu u privatnim visokoškolskim ustanovama osjetno je kraće nego u javnim ustanovama, jer menadžeri imaju puno više zaduženja zbog oskudnijih ljudskih resursa. Manje raspoloživog vremena uglavnom vodi do lošijih odluka. Sikavica (1999, 105) ističe da različite kombinacije raspoloživog vremena i stečenog iskustva utječu na različite načine odlučivanja, zaključujući da je raspoloživo vrijeme ključan čimbenik u odlučivanju, te u njegovom pomanjkanju donositelju odluka preostaje jedino intuitivno odlučivanje ili, ukoliko donositelj odluka posjeduje dovoljno iskustva, odlučivanje prosuđivanjem na temelju ranije donesenih odluka. Elementi intuitivnog djelovanja ukazuju na prisutnost dvoznačnog modela menadžmenta i situacijskog modela vođenja u obrazovanju. Raspoloživost ljudskih, fizičkih i financijskih resursa izravno utječe na obrazovne i druge procese u visokoškolskoj ustanovi. S obzirom da je privatna visokoškolska ustanova uglavnom samofinancirajuća, te da su joj izvori financiranja pretežno iz školarina, njezina egzistencija nikad nije posve sigurna i menadžment djeluje u uvjetima bliskim situaciji krize. Kriza otvara mogućnost pojave sukoba i raslojavanja ljudi na interesne skupine, spremne na beskompromisnu obranu svog integriteta. Obrazovna praksa u takvim uvjetima slijedi politički model menadžmenta i transakcijski model vođenja u obrazovanju.

Okruženje u suvremenim uvjetima stalnih i turbulentnih promjena ohrabruje autonomiju obrazovnih ustanova kako bi se kvalitetnije pratile tržišne potrebe i brže reagiralo na promjene. S obzirom da su promjene sve češće, a time i stabilnost okruženja sve slabija, te na uglavnom nepovoljan odnos raznih interesnih skupina iz javne sfere obrazovanja, očekivano su zastupljeniji politički i dvoznačni modeli menadžmenta, te transakcijski i situacijski modeli vođenja. Sikavica (1999, 109) među najvažnije čimbenike okoline koji utječu na poslovno odlučivanje ubraja institucionalne uvjete, odnosno društveno-kulturno-političke i pravne čimbenike. Također preporučuje donositeljima odluka da se potrudie prepoznati značajke okoline u kojoj djeluju i pokušaju izabrati model odlučivanja primjeren značajkama okoline njihove organizacije.

## **4. ISTRAŽIVAČKI POSTUPAK I REZULTATI**

### **4.1. CILJ ISTRAŽIVANJA**

Privatno visokoškolsko obrazovanje u tranzicijskom okruženju po mnogočemu je specifično i veoma se razlikuje međusobno po različitim mogućnostima, ciljevima i namjerama. S obzirom na posve nove okolnosti u kojima se osnivaju privatne ustanove i na zamjetne i određene poteškoće u kojima ostvaruju svoje djelovanje, nema dvojbe da je od ključne važnosti njihov menadžment. Njegova je primarna zadaća otkriti pravu tržišnu poziciju i osigurati optimalne uvjete za opstanak i razvoj. Ozbiljnost ove zadaće zahtijeva sposobne menadžere i vođe u obrazovanju i njihovu profesionalizaciju.

Cilj istraživanja ovog rada je odrediti potrebne teorijske okvire pomoću kojih se mogu pouzdano realizirati ciljevi privatne visokoškolske ustanove, te identificirati već prisutne elemente teorijskih modela u praktičnom djelovanju obrazovnih menadžera i vođa. Polazište

su Bushevi teorijski modeli menadžmenta i vođenja u obrazovanju koji klasificiraju ponašanja i pojave u ovom području koje ima velika praktična iskustva, ali opterećena tradicionalnim poimanjima obrazovanja te su često neprimjenjiva u novim okolnostima. Pretpostaviti je da solidna teorijska znanja mogu unaprijediti praksu, te da se prepoznavanjem određenih trendova kroz prisutne elemente teorijskih modela može osigurati bolje strateško pozicioniranje na tržištu visokog obrazovanja.

Istraživanje ima za cilj:

- Ispitati obilježja obrazovnih menadžera u privatnim visokoškolskim ustanovama
- Ustanoviti prisutne elemente teorijskih modela menadžmenta i vođenja u obrazovanju u privatnim visokoškolskim ustanovama
- Dati preporuke za nastavak istraživanja.

## **4.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Istraživanje odnosa teorije i prakse menadžmenta i vođenja u obrazovanju zamišljeno je u fazama i ovdje su dani rezultati prve inicijalne faze kojoj je cilj odrediti pravce, metode i instrumente budućeg istraživanja.

Inicijalno istraživanje je obuhvatilo odabrani uzorak obrazovnih menadžera, ukupno 11 ispitanika, koji su svoje menadžersko iskustvo stekli dijelom (55%) ili potpuno (45%) u okviru privatnih visokoškolskih ustanova. Svoje znanje o menadžmentu i vođenju u obrazovanju stekli su pretežito (82%) kombinacijom praktičnog iskustva i teorijskih saznanja. Ispitanika starijih od 60 godina u uzorku je bilo 27%, u dobi od 40 do 60 godina njih 55%, a mlađih od 40 godina 18%. Udio žena u uzorku ispitanika je bio 36%. Svi ispitanici su na menadžerske pozicije došli iz reda nastavno-znanstvenog kadra istraživanih ustanova, aktivno se bave nastavnom i znanstvenom djelatnošću i nitko od njih nije bio angažiran kao profesionalni menadžer. Ispitanika s više od 20 godina menadžerskog iskustva bilo je 36%. Znanstvena područja kojima se bave su različita.

## **4.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

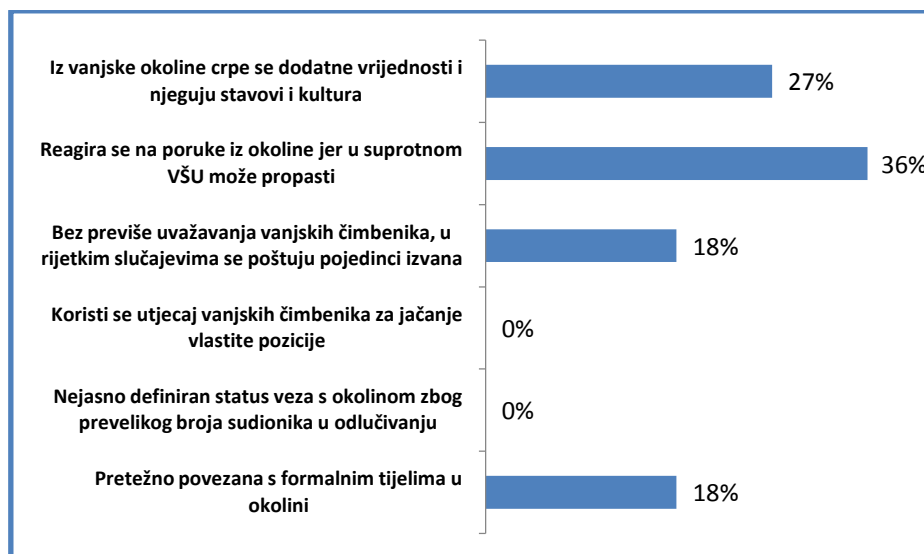
Ispitanicima je rastumačen cilj istraživanja i dano obrazloženje o tome da se radi o inicijalnoj fazi istraživanja. U neposrednom razgovoru i putem upitnika tražilo se njihovo mišljenje o svim temeljnim odrednicama menadžmenta u obrazovanju: ciljevima visokoškolske ustanove, organizacijskoj strukturi, povezanosti ustanove s okolinom, vođenju i strategiji vođenja. Cilj je bio prikupiti relevantna mišljenja stručnjaka koji se neposredno bave menadžmentom u privatnoj visokoškolskoj ustanovi.

Kao zadovoljavajuće za vlastite profesionalne potrebe 55% ispitanika ocijenilo je svoje teorijsko znanje o menadžmentu i vođenju u obrazovanju (iskusniji ispitanici, i po životnoj dobi i po godinama menadžerskog djelovanja u obrazovanju), a ostali, mlađi ispitanici, su istaknuli potrebu za dodatnim usavršavanjem.

Ispitanici su ciljeve privatne visokoškolske ustanove opisali kao posvećene stvaranju vrijednosti i stavova organizacije (45%), odnosno kao službeno utvrđene od strane prosvjetnih vlasti (36%). Svi su se ispitanici opredijelili za organizacijske ciljeve kao važnije od individualnih ciljeva zaposlenih.

Organizacijska struktura privatne visokoškolske ustanove od strane 73% ispitanika se percipira kao jasno određena, hijerarhijska i vertikalna, trajna i stabilna organizacija, ali ih 64% ipak daje veći značaj organizacijskoj strukturi koja preferira veću slobodu pojedinaca.

Povezanost privatne visokoškolske ustanove s okolinom tumači se na različite načine (slika 1). Ako bi mogli birati, svi bi ispitanici bez iznimke odabrali otvoreni sustav u odnosu na okolinu jer je funkcionalniji od zatvorenog sustava.



Slika 1. Povezanost visokoškolske ustanove s okolinom

Strategija vođenja privatne visokoškolske ustanove definira se kao prilagođavanje promjenama okoline stvaranjem mogućnosti za donošenje odluka, odnosno kao oblikovanje organizacijske kulture i trajnih vrijednosti, vjerovanja i normi. 82% ispitanika smatra da je vođenje djelotvornije kroz postavljanje jasnih ciljeva, a ne uspostavom participativnog rukovođenja i putem dogovora.

Stavovi prema vođenju privatne visokoškolske ustanove dosta su podijeljeni i obuhvaćaju slijedeće opise: poticanje profesionalnog razvoja nastavnika, unaprjeđenje visokoškolskog rada, poticanje aktivnije uloge nastavnika u odlučivanju, usredotočenost na ljude, vođenje davanjem osobnog dobrog primjera. Svi ispitanici smatraju da kvalitetan obrazovni menadžer u svom radu sustavno razvija svoje kompetencije i nastoji steći relevantna teorijska znanja.

Pregled praktične zastupljenosti elemenata teorijskih modela menadžmenta i vođenja u obrazovanju u privatnim visokoškolskim ustanovama dan je u slijedećoj tablici:

Tablica 2. Zastupljenost teorijskih modela menadžmenta i vođenja u obrazovanju u praksi privatnih visokoškolskih ustanova

Model menadžmenta u obrazovanju	Model vođenja u obrazovanju	Postotak zastupljenosti elemenata pojedinih teorijskih modela prema temeljnim odrednicama				
		Ciljevi	Struktura	Veze s okolinom	Strategija	UKUPNO
Formalni	Menadžerski	36%	73%	18,5%	9%	34%
Kolegijalni	Participativni	0%	0%	0%	9%	4,6%
Politički	Transakcijski	0%	0%	0%	0%	0%
Subjektivni	Postmoderni	0%	9%	18,5%	9%	9,1%
Dvoznačni	Kontingencijski	18%	0%	36%	27%	20,5%
Kulturalni	Moralni	46%	18%	27%	36%	31,8%

Istraživanje je pokazalo da su u menadžmentu i vođenju privatnih visokoškolskih ustanova najzastupljeniji elementi formalnih/ menadžerskih i kulturalnih/moralnih teorijskih modela, nešto manje dvoznačnih/kontingencijskih modela dok elemenata političkih/transakcijskih modela uopće nema.

## ZAKLJUČAK

U inicijalnoj fazi istraživanja uočene su neke osobitosti obilježja privatnih visokoškolskih ustanova u odnosu na javne.

Kao jedna od tih osobitosti je specifičan odnos vlasnika privatnih visokoškolskih ustanova prema menadžerima, naravno ukoliko je vlasnički i upravljački dio jasno odvojen jedan od drugog. Česta je pojava vlasnika koji sebe smatraju neprikosnovenim autoritetima i pretjerano se miješaju u menadžerski dio odgovornosti, nastojeći nametnuti svoje viđenje upravljanja i vođenja. Vlasnici uglavnom nemaju iskustvene i stručne kompetencije za menadžment u obrazovanju i samim tim njihov pretjeran utjecaj ne osigurava kvalitetne rezultate. Ključno rješenje za prevladavanje ovog problema je povjerenje vlasnika u sposoban i stručan menadžerski kadar i njegovo vrednovanje u skladu s rezultatima rada.

Druga osobitost je odnos prema obvezama. U privatnim visokoškolskim ustanovama odnos menadžmenta prema obvezama je odgovorniji. Odluke se donose brže i jednostavnije, bez velikih procedura, ali u skladu s pozitivnim zakonskim propisima. Jasniji, čistiji i neposredniji je odnos između menadžmenta i vlasnika i menadžmenta i drugih tijela odlučivanja. Odnos menadžmenta prema uposlenicima je topliji i blaži, ali i odgovorniji i ozbiljniji, čime menadžment u privatnim visokoškolskim ustanovama postaje učinkovitiji po svim osnovama. Značajna je i osobitost koju čine utjecaji vanjskih faktora, te spoja politike i društvenih kretanja. Evidentan je odlazak mladih na rad i školovanje van Bosne i Hercegovine i regije uz stalnu kampanju o negativnim efektima privatnih fakulteta. Položaj privatnih visokoškolskih ustanova i samim tim i položaj menadžmenta u obrazovanju je otežan s obzirom na državnu politiku. Sloboda koju podrazumijeva privatni sektor ograničena je zahtjevima koje postavljaju ministarstva, imajući u vidu da država ne ulaže u privatno obrazovanje, a istodobno crpi sredstva od privatnog obrazovanja.

Nedostatak stručnih kadrova u privatnim visokoškolskim ustanovama također je značajna poteškoća s kojom se stalno susreće menadžment, jer je kadrovima javnih visokoškolskih ustanova otvoreno ili prikriveno zapriječeno sudjelovati u obrazovnom procesu u privatnom sektoru.

Temeljem dobivenih rezultata inicijalne faze istraživanja može se zaključiti da su u praksi menadžmenta i vođenja privatnih visokoškolskih ustanova uglavnom zastupljeni elementi formalnih, kulturalnih i dvoznačnih teorijskih modela, ali ne kao rezultat sustavne edukacije i izbora optimalnog modela za određenu ustanovu nego kao rezultat zbroja različitih osobnih iskustava i zadanih okolnosti. Teži se ustaljenim formalnim oblicima upravljanja i uspostavljanju strogo formalizirane organizacijske strukture, a istodobno deklarativno zalaže za otvorenije pristupe i labavije strukture, što govori o sukobu vlastitih predrasuda s očekivanjima šireg društvenog sustava vrijednosti.

Istraživanje u inicijalnoj fazi je dalo korisne smjernice za iduće faze i kreiranje prikladnih i metodološki kvalitetnijih tehnika i instrumenata koji će bolje osvijetliti problem budućnosti menadžmenta i vođenja u obrazovanju u bliskom tranzicijskom okruženju.



## LITERATURA

1. Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*. 3rd edn. London: SAGE Publications.
2. Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. London: SAGE Publications.
3. Milutinović, J. (2007). *Pojam ciljeva obrazovanja i učenja*. Novi Sad: Pedagoška stvarnost LIII, 5-6. 375-384.
4. Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D. (1999). *Poslovno odlučivanje*. Zagreb: Informator.
5. Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: Vlastita naklada.
6. Staničić, S. (2007). *Modeli menadžmenta u obrazovanju*. Napredak. 148 (2): 173-191.

Antonija Krtalić

### **MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN EDUCATION IN PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: THROUGH THE THEORETICAL KNOWLEDGE TOWARDS BETTER PRACTICE**

#### Summary

*Management in education occupies an important place in contemporary scientific research in the field of education. As a professional field is still relatively new in the scientific and theoretical sense. Accepted theoretical models of education management and leadership in education provide good guidance in the professionalization of the role of modern educational managers. The paper specifically discusses the relationship between educational practices and theoretical models of management and leadership in education in private higher education institutions. It tries to answer the question of how the application of appropriate theoretical models of management and leadership in education will achieve in a relatively short period of time the best possible results in the improvement of the educational practices of private higher education institutions in the transitional environment.*

*Keywords: educational leadership, educational management, educational practice, private higher education, theoretical models*