

MORALNI MODEL KAO JEDAN OD MODELA VOĐENJA U OBRAZOVANJU U PRIVATNIM VISOKOŠKOLSKIM USTANOVAMA TRANZICIJSKOG OKRUŽENJA

Antonija Krtalić¹

SAŽETAK

Teorijski modeli menadžmenta i vođenja u obrazovanju predstavljaju dobru polaznu platformu u realizaciji kvalitetne prakse obrazovnih menadžera, osobito u privatnim visokoškolskim ustanovama. Prethodno istraživanje imalo je za cilj odgovoriti kako primjenom teorijskih modela menadžmenta i vođenja u obrazovanju postići optimalne rezultate u unaprjeđenju obrazovne prakse privatne visokoškolske ustanove u tranzicijskom okruženju. Prije nastavka šireg istraživanja izvršena je analiza određenih rezultata istraživanja, prema stupnju zastupljenosti teorijskih modela u praksi privatnih visokoškolskih ustanova. Dva najviše rangirana modela su formalni i moralni model. S obzirom na globalnu krizu morala kao predmet istraživanja je odabran moralni model vođenja u obrazovanju u specifičnoj okolini. Istraživanje je pokazalo da sudionici obrazovnog procesa u istraživanoj ustanovi dijele pozitivan stav i uvažavanje standardnih moralnih vrijednosti.

Ključne riječi: menadžment u obrazovanju, privatno visoko obrazovanje, teorijski modeli, vođenje u obrazovanju, moralni model, kulturalni model

UVOD

Menadžment i vođenje u obrazovanju svojim djelovanjem ostvaruju svrhu i ciljeve obrazovanja. Kvalitetan menadžment i učinkovito vođenje zahtijevaju kvalitetne i kompetentne sudionike koji posjeduju niz osobnih kvaliteta i raspolažu odgovarajućim vještinama i znanjima, koja se stječu praktičnim radom i teorijskim razvojem. Optimalan spoj praktičnog iskustva i teorijskog znanja preduvjet je uspješnog obrazovnog menadžmenta i vođenja.

U radu se polazi od teorijskih modela menadžmenta i vođenja u obrazovanju koje je razvio Tony Bush, ugledni teoretičar obrazovnog menadžmenta i vođenja i profesor obrazovnog vođenja na engleskom sveučilištu Nottingham. Bush (2008, 8) istupa kao pobornik stava da je podizanje standarda vođenja i menadžmenta put razvoja obrazovnih ustanova, a čije je ostvarenje moguće kroz pripremu i razvoj menadžera i vođa. Razvoj u ovom slučaju obuhvaća više različitih aspekata pojedinca, od stručnih i profesionalnih kompetencija do individualne osobnosti kao značajne u postizanju liderske pozicije i moći.

Moralni aspekt vođenja u obrazovanju trebao bi eliminirati različite negativne pojave suvremenog društva, pa tako i one koje su karakteristične za područje obrazovanja. Moralna kategorija u sebi sadrži dva dijametralno suprotna skupa svojstava. Vukasović (1992, 328) navodi da moralne osobine mogu biti pozitivne i poželjne, ali i loše, negativne i nepoželjne, te se uz svaku pozitivnu osobinu ili ljudsku kvalitetu može naći i njoj protivan negativni oblik.

¹ Docentica na Fakultetu društvenih znanosti dr. Milenka Brkića Sveučilišta Hercegovina, Bijakovići, Međugorje

antonija.krtalic@hercegovina.edu.ba

Isti izvor kaže: „Suvremena moralna kriza, utilitarističko i hedonističko shvaćanje života, zanemarenost i obezvrijeđenost etičkih vrijednosti, nepojmljivi i nezapamćeni zločini prema ljudima i narodima – aktualiziraju razmišljanja o čovjeku i njegovoj čovječnosti, o humanizmu homo sapiensa, o čovjeku kao utjelovljenju dobra i o čovjeku-zvijeri, o moralnim i nemoralnim ljudima.“

Nameće se misao da u vremenu krize morala upravo moralni lik pojedinca u najvećoj mjeri određuje njegovo ponašanje i djelovanje te je za očekivati da i u vođenju u obrazovanju moralni teorijski model pronalazi realnu praktičnu primjenu. S obzirom na to da je prethodnim istraživanjem ustanovljen značajan stupanj zastupljenosti elemenata kulturalnog modela menadžmenta i moralnog modela vođenja u obrazovanju, prilično jako uporište nalazi pretpostavka da u velikoj mjeri djelovanje i uspjeh vođe ovisi o njegovim/njezinim moralnim svojstvima.

1. Značaj kvalitetnog obrazovnog vođe u privatnoj visokoškolskoj ustanovi

Privatne visokoškolske ustanove u tranzicijskom okruženju kojem pripada Bosna i Hercegovina svojevrsni su pioniri obrazovne budućnosti. Njihovi utemeljitelji su poduzeli hrabre korake u ostvarenju nove obrazovne paradigme i preuzeli težak rizik stvaranja drugačijeg pristupa obrazovanju: osloncem na vlastite snage i kreiranjem vlastite vizije budućnosti. Izazovne zadaće koje stoje pred ovakvim pristupom zahtijevaju visokostručne i sposobne menadžere sa specifičnim kompetencijama u liderskim pothvatima.

Ako vođa posjeduje besprijekorne stručne i profesionalne kvalitete, postavlja se pitanje što će u konačnici predstavljati različitost između pojedinih obrazovnih vođa. Jedna od opcija s najviše utemeljenosti je ta da ključnu razliku predstavlja njihova osobnost, odnosno pristup životnim načelima i rad i djelovanje u skladu s istima. Od dva vrhunska profesionalca za uspjeh ustanove bit će zaslužniji onaj koji ima pozitivna moralna i etička načela, odnosno više radi za dobrobit zajednice nego svoju osobnu.

2. Pregled teorijskih modela menadžmenta i vođenja u obrazovanju

Teoretičari obrazovnog menadžmenta i vođenja Leithwood, Jantzi i Steinbach (1999) te Bush i Glover (2002) ponudili su skup teorijskih modela menadžmenta i vođenja u nastojanju da znanstveno istraže i praktično obogate ovo važno područje. Njihova klasifikacija sadrži šest modela menadžmenta i vođenja u obrazovanju.

Formalni model menadžmenta u obrazovanju i menadžerski model vođenja prednost daju ustaljenim i striktno provodljivim procesima. Kolegijalni model menadžmenta i participativni model vođenja podrazumijevaju dogovaranje i odlučivanje konsenzusom. Politički model menadžmenta i transakcijski model vođenja temelje se na osobnim interesima pojedinaca i međusobnim ustupcima. Subjektivni model menadžmenta i postmoderni model vođenja protežiraju pojedince i njihove osobine kao presudne u postizanju efikasnosti upravljanja i vođenja. Dvoznačni model menadžmenta i kontingencijski ili situacijski model vođenja u svom su temeljnom određenju neodređeni i kolebljivi te lako doprinose većem ili manjem kaosu u procesu menadžmenta i vođenja. Kulturalni model menadžmenta i moralni model vođenja posebno cijene vrijednosti i norme te u dobroj mjeri posjeduju neformalan karakter.

S obzirom na prethodno istraživanje, od nabrojanih teorijskih modela najveće postotke zastupljenosti imaju elementi formalno-menadžerskog i kulturalno-moralnog modela. Kao posebno zanimljiv u razmatranje i detaljniju analizu uzet je moralni model vođenja. Obrazloženje interesa krije se u sve prisutnijoj krizi morala u svijetu u svim područjima

ljudskog djelovanja, a kako obrazovanje jest temelj oblikovanja budućnosti, za pretpostaviti je da moralno vođenje obrazovnog procesa uspostavlja visoku razinu moralnih vrijednosti kod svih sudionika obrazovnog procesa.

3. Identifikacija elemenata moralnog modela vođenja u VŠU

U ovom istraživanju nastoje se identificirati elementi moralnog modela kao jednog od teorijskih modela u praksi vođenja privatnih visokoškolskih ustanova u tranzicijskom okruženju. Moralni model je vezan svojim temeljnim odrednicama s kulturalnim modelom menadžmenta i u sebi sadrži neizostavne odrednice organizacijske kulture. Osnovna pokretačka snaga obrazovnog menadžera koji svoje upravljačke sposobnosti koristi na izgradnji organizacijske kulture koja će onda postati okosnica svakog budućeg razvoja obrazovne ustanove. Uspostavljanjem ugleda, klime, normi i vrijednosti stvara se sredstvo koje će onda razvijati i omogućavati i sve ostale aspekte upravljanja i rukovođenja. Robbins (1995, 252) navodi da se organizacijska kultura može shvatiti kao osobnost organizacije i da određuje ponašanje pripadnika organizacije. Odnosi se na sustav mišljenja koji međusobno dijele pripadnici i koji jednu organizaciju razlikuje od drugih. Veoma je izvjesno da vođe svojim osobinama osobnosti utječu na oblikovanje osobina organizacije, pa tako i moralne osobine vođe kao pojedinca mogu postati moralnim osobinama organizacije.

Za kvalitetno određenje moralnog modela vođenja treba u prvom redu definirati moralne vrijednosti. Jednostavno je ustvrditi da su to stavovi, uvjerenja i ideali zasnovani na općenito prihvaćenim društvenim vrijednostima i prosudbama o tome što je dobro, a što zlo. Pojam moralnih vrijednosti obuhvaća širok niz pojmova: poštenje, iskrenost, velikodušnost, pravednost, vjernost, dobrotu, humanost, suosjećanje, uljudnost i druge slične pozitivne osobine koje je društvo prihvatilo kao poželjne za opstanak civilizacije. Moralni nazori koje usvajamo od rane dobi određuju naše ponašanje, životne ciljeve i odnose s drugim ljudima. Presudni su u načinu odgoja vlastite djece. Iako su kroz povijest razvijani i društveno etablirani, moralni nazori su jako osjetljivi i krhki, tako da u suvremenom svijetu prevladava dojam da malo tko drži do njih.

Zadaća vođe u obrazovanju je svim sudionicima obrazovnog procesa olakšati komunikaciju, potaknuti što je moguće veći prostor međusobnog razumijevanja te raditi na uspostavljanju dobrih i postojanih veza. Kako bi se ove aktivnosti mogle smatrati moralnim i etičnim, svakako je od presudne važnosti da vođa u njihovom izvršavanju poštuje moralne vrijednosti i norme i sprovodi etička načela. Naravno da se pritom svakodnevno susreće s izazovom izbora između zahtjevnog moralnog postupanja i često puno lakšeg nemoralnog i neetičkog djelovanja.

Robbins (1995, 135) definira vođenje kao sposobnost utjecaja na skupinu u smislu postizanja ciljeva. Vođe mogu biti formalno postavljeni ili se pojaviti iz redova skupine. Biti formalno postavljen menadžer, ne znači i biti vođa.

Po teoriji karakternih crta vođu odlikuju, karizma, odlučnost, entuzijizam, snaga, hrabrost, integritet, samopouzdanje itd. Od ovih osobina pet je karakternih crta (inteligencija, dominacija, samopouzdanje, visoka razina energije i znanje) pokazalo konzistentnu pozitivnu korelaciju s vodstvom, ali ipak to ne smijemo shvatiti kao definitivnu predikciju. Po ovoj teoriji vođe se samo rađaju, a ne stvaraju.

Biheviorističke teorije sklone su vjerovanju da postoje specifična ponašanja koja identificiraju vođe: zaključak je da se vođenje može naučiti. Ipak se postiglo malo uspjeha u identificiranju konzistentnog odnosa između uzoraka ponašanja vodstva i radnog učinka skupine.

Teorije kontingencije uvode situacijske čimbenike koji su od presudnog utjecaja na učinkovitost vođenja. Istraživanje vođenja više se fokusira na situaciju nego na vođu. Posebno je zanimljiv Fiedlerov model koji naglašava promjenjive situacije koje valja uskladiti s urođenim svojstvima vođe.

Osvremenjena teorija karakternih crta dublje razmatra karizmatičko vođenje: to su vođe koje svoje podređene inspiriraju na pretvorbu vlastitih interesa u dobrobit organizacije. Karizmatičke vođe odlikuju samopouzdanje, vizija, snažno uvjerenje u viziju, ponašanje izvan normalnih okvira i kreiranje promjene. Istraživanja uglavnom pokazuju da su oni koji su podređeni karizmatičkom vođi zadovoljniji i produktivniji.

Staničić (2006, 28) navodi da su tri ključne odrednice vođenja: utjecaj, vrijednosti i vizija, te se vođenje prepoznaje kao utjecaj na zaposlene da ih se potakne na aktivnost (komunikacijom, motiviranjem, stilom) povezivanjem oko ključnih vrijednosti i pridobivanjem za ostvarenje vizije.

4. ISTRAŽIVAČKI POSTUPAK I REZULTATI

4.1. CILJ ISTRAŽIVANJA

S obzirom na specifičnost privatnog visokoškolskog obrazovanja u tranzicijskom okruženju i činjenicu da je za njegov razvoj i opstanak od ključne važnosti kvalitetan menadžment, logično je istražiti kvalitetno i učinkovito vođenje kao iznimno važnu odrednicu sigurne budućnosti ove vrste visokoškolske ustanove, jer se oslanja na ljudske resurse kao odlučujuće za razvoj i egzistencijalnu sigurnost.

Cilj istraživanja ovog rada bio je odrediti optimalne sposobnosti, vještine i znanja obrazovnog lidera koji mogu pomoću u ostvarenju ciljeva privatne visokoškolske ustanove, te identificirati koji od teorijskih modela mogu dati najbolje rezultate. Kao predmet istraživanja u ovoj etapi odabran je moralni model kao jedan od dva najbolje rangirana modela u prethodnom preliminarnom istraživanju (Krtalić, 2016).

Istraživanje je za cilj postavilo sljedeće zadatke:

- Prikupiti podatke o stavovima ispitanika o načinu vođenja privatne visokoškolske ustanove i njihovoj predodžbi poželjnih svojstava vođe
- Ustanoviti prisutne elemente moralnog modela vođenja u obrazovanju u privatnim visokoškolskim ustanovama i rangirati ih prema značaju koje im pridaju svi sudionici obrazovnog procesa u istraživanoj okolini
- Dati preporuke za nastavak istraživanja.

Hipoteze istraživanja su sljedeće:

- 1) Sudionici istraživanja značajnim procjenjuju vođu prema njegovim etičkim načelima, osobnim vrijednostima i vjerovanjima
- 2) Sudionici istraživanja visoko cijene pozitivne moralne značajke vođe.

4.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Provedeno istraživanje na Sveučilištu Hercegovina obuhvatilo je odabrani uzorak nastavnika, suradnika u nastavi i zaposlenika, ukupno 14 ispitanika, koji raspolažu solidnim iskustvom u radu i djelovanju privatnih visokoškolskih ustanova. Ispitanika s radnim iskustvom s više od 30 godina u uzorku je bilo 36%, od 10 do 30 godina njih 28% te ostalih 36%. Udio žena u uzorku ispitanika je bio 71%. Svi ispitanici su visokoobrazovani, pri čemu doktora znanosti ima 57%.

Detaljan opis konstrukcije i sadržaja skale stavova kao instrumenta koji je korišten u istraživačkom postupku naveden je u dijelu koji se odnosi na rezultate istraživanja.

4.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja su dobiveni jednim dijelom putem neformalnih, nestrukturiranih intervjua, odnosno u slobodnom razgovoru bez određene forme ili redoslijeda pitanja, s populacijom nastavnog i nenastavnog osoblja i studenata privatnog Sveučilišta Hercegovina te drugim dijelom popunjavanjem skale stavova s nizom tvrdnji od strane iste populacije. Analizirani su različiti teorijski izvori i korišteni podaci prikupljeni tijekom nekoliko godina osobnog sudjelovanja u menadžmentu i vođenju u okviru privatne visokoškolske ustanove u Bosni i Hercegovini. Neposrednom komunikacijom, usmenim razgovorom i putem e-pošte, ispitanicima je pojašnjeno da se radi o preliminarnom istraživanju na temelju kojih rezultata će se kreirati instrumenti budućeg opširnijeg istraživanja predmetnog područja zastupljenosti teorijskih modela menadžmenta i vođenja u praksi privatnih visokoškolskih ustanova u bliskom okruženju. Ponuđen im je upitnik u formi skale stavova putem kojeg se tražilo njihovo mišljenje o nekim odrednicama vođenja u ustanovi u okviru koje djeluju. Cilj je bio identificirati elemente moralnog modela vođenja u obrazovanju prema subjektivnim poimanjima pojedinaca.

Upitnik je strukturiran u pet cjelina: prva skupina pitanja da je opću sliku o ispitaniku, druga skupina stavova određuje sliku koju ispitanici imaju o vođenju u svojoj obrazovnoj ustanovi, treća skupina stavova daje ocjenu vrijednosti koje su posebno cijenjene od strane ispitanika, četvrta skupina stavova ima za cilj profilirati moralni lik vođe kako ga doživljavaju podređeni, a peta skupina stavova određuje poželjne značajke vođe po poimanju podređenih. Prva zadaća ispitivanja trebala je dati opću predodžbu koju ispitanici imaju o vođenju u svojoj domicilnoj ustanovi. Ispitanicima je ponuđeno pet obilježja vođenja privatne visokoškolske ustanove:

1. Snažna orijentiranost na proces i rezultate
2. Snažna orijentiranost na zaposlene i posao
3. Snažna orijentiranost na organizaciju
4. Čvrst nadzor
5. Pragmatičnost u odnosu na korisnike

Sva su obilježja ocijenjena visokim ocjenama, pri čemu su obilježja pod rednim brojem 2. i 3. dobila prosječnu ocjenu 4,29, a najnižu ocjenu 3,79 je dobilo obilježje pod rednim brojem 4. Evidentno je da ispitanici u ustanovi unutar koje ostvaruju svoje profesionalne kapacitete prepoznaju pozitivne pravce djelovanja s fokusom na ljude, organizaciju i procese, a manje opterećenost čvrstim nadzorom i krutim pravilima te oportunističkim zadovoljavanjem interesa studenata kao korisnika obrazovnog procesa.

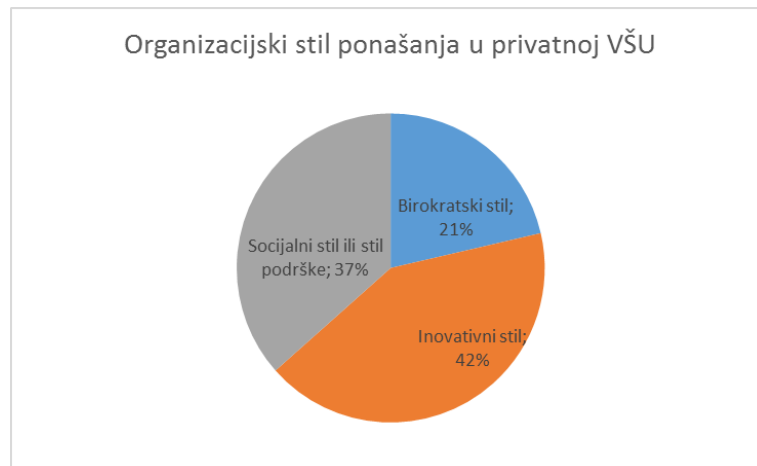
Od vrijednosti koje ispitanici posebno cijene ponuđene su sljedeće:

1. Orijentiranost prema ljudskoj prirodi
2. Orijentiranost prema vremenu (prošlost, sadašnjost i budućnost)
3. Orijentiranost prema međuljudskim odnosima
4. Sklonost hijerarhiji
5. Sklonost timskim odnosima

Najvišu prosječnu ocjenu (4,58) dobila je vrijednost pod rednim brojem 3., a najnižu prosječnu ocjenu (3,14) vrijednost pod rednim brojem 4. Dodatnim istraživanjem visoko vrijednovane kategorije međuljudskih odnosa došlo se do mišljenja ispitanika da je topla prijateljska atmosfera u ustanovi predmetnog tipa ključan poticaj učinkovitijem obavljanju svih dužnosti i obaveza. S druge strane, hijerarhija se poštuje, ali ne predstavlja kočnicu u slobodnom iznošenju vlastitih stavova i ideja.

Značajnim čimbenikom u istraživanju elemenata moralnog modela vođenja u obrazovanju može se smatrati organizacijski stil ponašanja u privatnoj visokoškolskoj ustanovi, odnosno

način na koji ga doživljavaju sudionici obrazovnog procesa. Rezultat upita prikazan je na slici 1, iz koje je evidentno da su inovativni i socijalni stil od značajne većine ispitanika prepoznati kao karakteristični za organizacijsko ponašanje u privatnoj visokoškolskoj ustanovi.



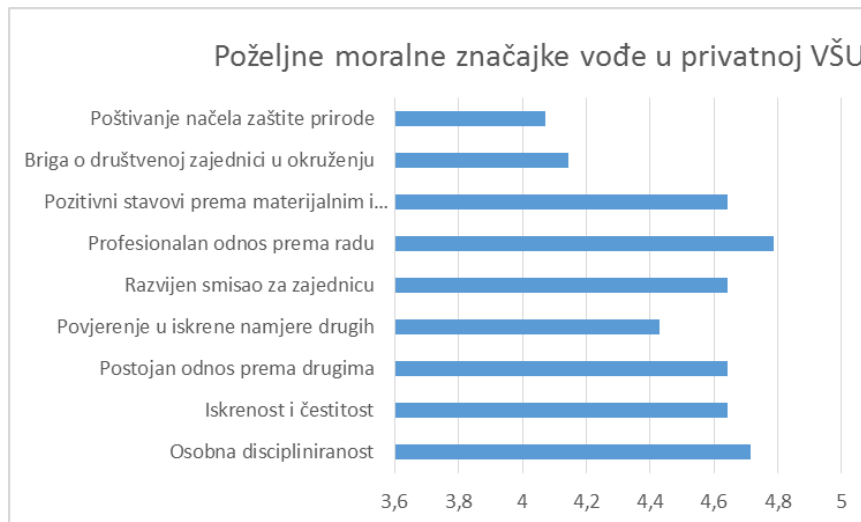
Slika 1. Organizacijski stil ponašanja u privatnoj VŠU prema percepciji ispitanika

Upitnik je ponudio i niz pozitivnih karakteristika koje definiraju vođu u privatnoj visokoškolskoj ustanovi, odnosno profiliraju njegov/njezin moralni ustroj:

1. Poduzetan je i energičan
2. Razvojno je orijentiran i potiče inovativnost
3. Djeluje kao uzor onima koje vodi
4. Kreativna je
5. U odlučivanju se vodi isključivo ekonomskim kriterijem
6. Podržava standarde jednakosti, nepristranosti i poštenja
7. Doprinosi stvaranju dobre klime i međuljudskih odnosa
8. Potiče ljude na bolje rezultate nagrađivanjem i promoviranjem
9. Razvija skladne međuljudske odnose
10. Uvažava posebnosti/ različitosti svojih podređenih
11. Pravedno tretira sve svoje podređene
12. Donosi odluke koje najbolje podržavaju prava ljudi na koje utječu
13. Uspješno i brzo rješava konflikte
14. Razvija neformalne i prijateljske međuljudske odnose

Sve su navedene temeljne značajke dobile visok stupanj slaganja ispitanika, s tim da blago prednjače one vezane za razvoj neformalnih i prijateljskih međuljudskih odnosa, djelovanje kao uzor podređenima, uvažavanje posebnosti podređenih, pravičnost i nepristranost, kreativnost i inovativnost. Nizak stupanj slaganja dobila je značajka vođe o odlučivanju prema isključivo ekonomskim kriterijima.

Od ponuđenih poželjnih značajki najvišu prosječnu ocjenu dobile su odrednice: profesionalan odnos prema radu, osobna discipliniranost i pozitivni stavovi prema materijalnim i kulturnim vrednotama, a na začelju su (iako također ocijenjene solidno visoko) briga o društvenoj zajednici u okruženju i poštivanje načela zaštite prirode. Prikazani rezultati su na slici 2.



Slika 2. Prosječne ocjene poželjnih moralnih značajki vođe

Nema značajnih odstupanja koja bi potvrdila presudan značaj određenih moralnih značajki u profilu poželjnog vođe što govori u prilog da većina ljudi još uvijek cijeni moralne vrijednosti kao takve, a u poslovnom okruženju priželjkuje profesionalnost u radu, pravično postupanje s ljudima i pozitivan odnos prema materijalnim i kulturnim vrednotama koje su vođi dane na upravljanje.

ZAKLJUČAK

Prva hipoteza istraživanja je da sudionici istraživanja značajnim procjenjuju vođu prema njegovim etičkim načelima, osobnim vrijednostima i vjerovanjima. Moralno vođenje prema Bushu (2003, 170) je model vođenja koji se najviše oslanja na organizacijsku kulturu. Prema Bushovoj teorijskoj analizi moralni model pretpostavlja da kritični fokus vođenja treba biti na vrijednostima, vjerovanjima i etici samih vođa. Autoritet i utjecaj vođa proizlaze iz održivih koncepcija dobra i zla, a moralni model uključuje normativne, političko-demokratske i simboličke koncepte vođenja (Leithwood, Jantzi i Steinbach, 1999, 10). Sergiovanni (1991, 326) ističe da dimenzije organizacijske kulture vjerojatno više određuju što će ljudi misliti i akcije koje će poduzimati nego što to proistječe od službene hijerarhije školske uprave.

Druga hipoteza je da sudionici istraživanja visoko cijene pozitivne moralne značajke vođe. Rezultati istraživanja značajno potkrepljuju ovu hipotezu. S obzirom na to da su u suvremenom svijetu evidentne pojave koje ukazuju na pad moralnih vrijednosti u svim segmentima života, ohrabrujuće je da su sudionici obrazovnog procesa u jednoj mladoj privatnoj visokoškolskoj ustanovi ostali odani tradicionalnim moralnim standardima.

Rezultati istraživanja dali su neke od željenih odgovora, ali su u prvom redu otvorili novi niz pitanja, od kojih su dva posebno značajna:

- Jesu li rezultati dobiveni na odabranom privatnom sveučilištu relevantni za sve slične visokoškolske ustanove u tranzicijskom okruženju?
- Jesu li pretpostavke da privatne VŠU teže uspostavi određenih kulturno-moralnih vrijednosti u upravljanju i vođenju istovjetne i u javnom sektoru? Ili su razlike između dva tipa vlasništva značajne upravo na planu moralnih i etičkih vrijednosti?

Tek otklanjanjem ovih nejasnoća, moći će se sa sigurnošću pristupiti posebnoj analizi koja će jasno definirati privatni segment visokoškolskog obrazovanja i postati područje u kojem će se precizno i nedvosmisleno moći procijeniti zastupljenost elemenata moralnog modela vođenja

u istraživanim ustanovama. Svakako bi bilo interesantno izvršiti uvid u moralna načela ili polazište etičnosti u upravljanju, odnosno po kojim načelima se osobe na poziciji vođe ravnaju i što su im izvori etičnosti, te obraditi stvaranje i upotrebu etičkih standarda kao realne osnovice za izgradnju moralno utemeljenog vođenja. Potrebno je otvoriti pitanje istinske pripadnosti i kod vođe i kod onih koji ga slijede, kao ključan za uspješno funkcioniranje bilo koje organizacije, a pogotovo kod privatnih visokoškolskih ustanova kojima predstoji još prilično duga „borba“ s javnim VŠU, posebice u okolnostima koje trenutno vladaju u Bosni i Hercegovini.

Osim otvaranja dodatnih tema i pitanja koje tek trebaju biti istražene, ovaj konkretan istraživački napor pokazao je da sudionici obrazovnog procesa u istraživanoj ustanovi dijele (barem deklarativno) pozitivan stav i uvažavanje standardnih moralnih vrijednosti.

Istraživanje u ovoj preliminarnoj fazi je dalo niz jasnih uputa za realizaciju nastavka istraživanja, prvenstveno za kreiranje prikladnih i metodološki kvalitetnijih tehnika i instrumenata znanstvenog proučavanja menadžmenta i vođenja u obrazovanju u Bosni i Hercegovini i njoj 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. Krtalić, A. (2016). *Menadžment i vođenje u obrazovanju u privatnim visokoškolskim ustanovama tranzicijskog okruženja: teorijskim spoznajama do bolje prakse*. Putokazi Vol. 4, No. 1 (2016), Sveučilište Hercegovina, UDK 37.014.54:654.07, prethodno priopćenje, URL: http://putokazi.eu/?page_id=295
4. Leithwood, K., Jantzi, D., Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Open University Press.
5. Robbins, S.P. (1995). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Treće izdanje, Zagreb: MATE.
6. Sergiovanni, T. J. (1991). *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. Allyn & Bacon.
7. Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: Vlastita naklada.
8. Vukasović, A. (1992). *Pregled moralnih osobina osobnosti*. Obnovljeni život: časopis za filozofiju i religijske znanosti, Vol.47. No.3.-4. Kolovoz 1992.

Antonija Krtalić

MORAL MODEL IN EDUCATIONAL LEADERSHIP IN THE PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN TRANSITIONAL ENVIRONMENT

Summary

Theoretical models of management and leadership in education represent a good starting platform in the implementation of quality educational practice managers, especially in private higher education institutions. The purpose of the previous research was to respond how to achieve optimal results in improving educational practices of private higher education institutions in the transitional environment by the application of theoretical models of management and leadership in education. Before proceeding with the wider research, the analysis of some earlier research results was carried

out, according to the level of representation of theoretical models in practice of private higher education institutions. The two highest ranked models are formal and moral model. Due to the global moral crisis, the moral model of leadership in education in a specific environment was selected as the subject of research. Research shows that participants of the educational process in the researched institution share a positive attitude and respect for standard/common moral values.

Keywords: educational management, educational leadership, private higher education, theoretical models, moral model, cultural model