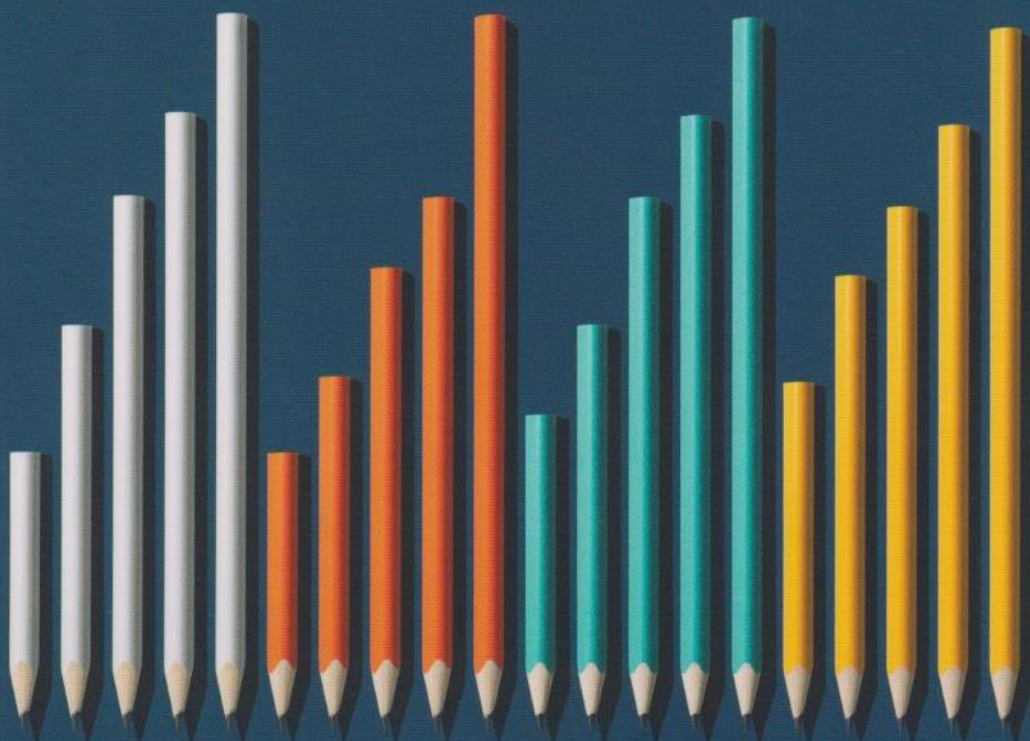


Goran Sučić

Obrazovni menadžment

smjernice za učinkovito upravljanje odgojno-obrazovnim sustavom



školska knjiga

Sadržaj

PREDGOVOR	12
1. UVOD	14
2. POVIJESNI RAZVOJ MENADŽMENTA	17
2.1. Različiti pristupi izučavanja menadžmenta	19
2.1.1. Konvencionalni pristupi izučavanja menadžmenta	19
2.1.2. Nekonvencionalni pristupi izučavanja menadžmenta	23
2.1.3. Razvoj ljudskih potencijala u povijesti	25
2.2. Pojmovno određenje menadžmenta	29
2.2.1. Suvremeni pristupi menadžmentu	30
2.2.2. Klasična škola menadžmenta	33
2.2.3. Moderna teorija menadžmenta	33
2.3. Struktura procesa odlučivanja	34
3. OSNOVE MENADŽMENTA	37
3.1. Različiti pristupi u definiciji menadžmenta	40
3.2. Menadžer	43
3.2.1. Vrste menadžmenta	44
3.2.2. Afilijativni menadžeri	46
3.2.3. Menadžeri motivirani osobnom moći	46
3.2.4. Institucionalni menadžeri	46
3.2.5. Vještine i znanja suvremenog menadžera	47
3.2.6. Važnost i potreba razvoja menadžera	47
3.2.7. Programi razvoja menadžera u praksi	49
3.2.8. Metode, tehnike i programi razvoja menadžera	49
3.2.9. Uloga menadžera u razvoju karijere	52
3.3. Funkcije menadžmenta	52
4. PLANIRANJE	54
4.1. Pojmovno određenje i sadržaj planiranja	55
4.2. Vrste planova	56
5. ORGANIZIRANJE	58
5.1. Pojmovno određenje i sadržaj organiziranja	59
5.2. Oblikovanje organizacijske strukture	59

5.3. Oblikovanje organizacijskih jedinica.....	60
5.4. Uspostava mehanizma koordinacije.....	60
5.5. Oblici organizacijske strukture.....	61
5.5.1. Funkcijski oblici organizacijske strukture.....	61
5.5.2. Divizijski oblici organizacijske strukture.....	61
5.5.3. Matrični oblici organizacijske strukture.....	62
5.5.4. Procesni oblici organizacijske strukture.....	63
5.5.5. Mrežni oblici organizacijske strukture.....	63
5.6. Čimbenici utjecaja na izbor organizacijske strukture.....	63
6. KADROVIRANJE.....	64
6.1. Značenje kadrova i kadroviranja.....	65
6.2. Planiranje i regrutiranje kadrova.....	67
6.3. Selekcija kadrova.....	67
6.4. Edukacija i razvoj kadrova.....	68
6.5. Razvoj i upravljanje karijerom.....	68
6.6. Upravljanje kompenzacijama.....	70
7. VOĐENJE.....	72
7.1. Pojmovno određenje vođenja i vođe.....	73
7.1.1. Modeli vođenja.....	75
7.1.2. Modeli osobina.....	75
7.1.3. Bihevioralni modeli.....	75
7.1.4. Kontingencijski modeli.....	76
7.2. Oblici vođenja.....	76
7.2.1. Autokratski oblik vođenja.....	78
7.2.2. Demokratski oblik vođenja.....	78
7.2.3. <i>Laissez-faire</i> oblik vođenja.....	79
7.2.4. Likertov oblik vođenja.....	80
7.2.5. Autokratsko-demokratski oblik vođenja.....	81
7.2.6. Teorija X i Y.....	81
8. KONTROLIRANJE.....	83
8.1. Pojmovno određenje kontroliranja.....	84
8.2. Proces kontroliranja.....	84
8.3. Postavljanje standarda izvršenja i mjerenje performansi.....	85
8.4. Usporedba i određivanje standarda performansi i akcije.....	85
8.5. Metode financijske i tehničke kontrole.....	86
8.6. Metode kontrole operacija i marketinga.....	86
8.7. Metode kontrole ljudskih resursa.....	87

9. MENADŽMENT OKRUŽJA	88
9.1. Vanjsko okruŹje	89
9.1.1. Opće okruŹje	89
9.1.2. Političko-pravno okruŹje	89
9.1.3. Ekonomsko okruŹje	91
9.1.4. Socijalno okruŹje	91
9.1.5. Tehnološko okruŹje	91
9.1.6. Poslovno okruŹje	92
9.2. Unutarnje okruŹje	93
9.2.1. Organizacijska struktura	93
9.2.2. Organizacijska kultura i resursi	93
9.2.3. Djelovanje okruŹja na ustanovu ili poduzeće	94
9.2.4. Djelovanje i odgovor poslovnih subjekata na okruŹje	95
9.2.5. Zaštita djelatnika – sindikalno organiziranje	95
9.3. Upravljanje promjenama	97
9.3.1. Uzroci promjena	98
9.3.2. Vrste promjena u organizaciji	99
9.3.3. Promjene ljudskih potencijala	100
9.3.4. Provođenje promjena	100
9.3.5. Otpor promjenama	101
9.3.6. Smanjivanje otpora	102
10. VIZIJA, MISIJA I CILJEVI	104
10.1. Vizija organizacije, ustanove ili poduzeća	105
10.2. Misija organizacije, ustanove ili poduzeća	106
10.3. Ciljevi organizacije, ustanove ili poduzeća	107
11. STRATEŠKI MENADŽMENT	111
11.1. Strateško planiranje	112
11.2. Metode, tehnike i alati planiranja	116
11.2.1. SWOT analiza	116
11.2.2. MreŹna analiza	118
11.2.3. Portfolio analiza	120
11.2.4. <i>Benchmarking</i>	120
11.2.5. PEST analiza	121
11.2.6. Metoda procjene stručnjaka	121
11.2.7. Delfi metoda	122
11.2.8. Metoda scenarija	123
11.2.9. Utopijska metoda	123
11.2.10. Kaizen metoda	124

12. MOTIVACIJA KAO ČIMBENIK USPJEHA	125
12.1. Pojmovno određenje motivacije	126
12.2. Uloga i teorije motivacije	128
12.2.1. Teorija hijerarhije potreba	128
12.2.2. Teorija motivacije dvaju čimbenika	130
12.2.3. Vroomov kognitivni model motivacije	131
12.2.4. Porter-Lawlerov model očekivanja	132
12.2.5. Lawlerov model očekivanja	133
12.2.6. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni	133
12.2.7. Teorija triju potreba	135
12.2.8. Teorija vrste posla	136
12.3. Motivacija djelatnika	137
12.3.1. Primjena motivacije na djelatnike	137
12.3.2. Poželjne i nepoželjne metode u motivaciji djelatnika	137
12.3.3. Priznanje i <i>feedback</i>	139
12.4. Usavršavanje i razvoj	140
12.5. Mjerenje motivacije	140
12.5.1. Dubinski intervju	141
12.5.2. Test tematske percepcije	141
12.5.3. Test nedovršenih rečenica	141
12.5.4. Test asocijacije riječi	141
12.5.5. Rorschachov test mrlja	141
12.5.6. <i>Check</i> lista svojstava	142
12.5.7. Vizualni testovi	142
12.5.8. Rosenzweigov test frustracije	142
12.5.9. Neizravne metode	142
12.5.10. Psihološke tehnike zasnovane na samoopisu	143
13. OSNOVE OBRAZOVNOG MENADŽMENTA	144
13.1. Pravo na obrazovanje	145
13.2. Ekonomika obrazovanja	146
13.2.1. Ekonomika obrazovanja i dekadencija državne politike obrazovanja	146
13.2.2. Nova nastojanja u ekonomici obrazovanja	147
13.2.3. Potreba za kvalifikacijama u ekonomici obrazovanja	148
13.2.4. Pojava i nedostaci planskog obrazovanja	149
13.2.5. Proturječja socijalističke i građanske ekonomike obrazovanja	150
13.2.6. Povijesni kontekst predtranzicijskoga obrazovnog sustava	150
13.2.7. Nedostaci i perspektive tranzicije obrazovanja 90-ih godina 20. st.	152
13.2.8. Iskustvo „ubrzanih škola“ u SAD-u	156
13.2.9. Procesi tranzicije iz obrazovanja u svijet rada u Republici Hrvatskoj ..	156
13.3. Obilježja obrazovanja	158
13.3.1. Važnost ulaganja u obrazovanje odgojno-obrazovnih djelatnika	158

13.3.2. Kontinuitet obrazovanja učitelja osnovnog (primarnog) obrazovanja	159
13.3.3. Razina obrazovanja srednjoškolskih nastavnika	162
13.3.4. Program pripravničkog staža	164
13.3.5. Profesionalna uloga – samostalnost i status učitelja i nastavnika.	166
13.3.6. Uvjeti rada – važan čimbenik motiviranosti odgojitelja, učitelja i nastavnika	168
13.3.7. Proces zapošljavanja, napredovanja i vrednovanja učitelja i nastavnika	174
13.3.8. Važnost obrazovanja	179
13.3.9. Ciljevi obrazovanja	180
13.3.10. Proces obrazovanja u organizacijama	181
13.3.11. Pedagoški i ekonomski aspekt mišljenja.	182
13.3.12. Utvrđivanje obrazovnih potreba.	184
13.3.13. Sadržaji i programi obrazovanja.	186
13.3.14. Metode i tehnike obrazovanja	187
13.3.15. Evaluacija obrazovnih programa	190
13.3.16. Evaluacijski procesi i mjerenja vještina	191
13.3.17. Pretpostavke uspješnosti obrazovanja i učenja	192
13.3.18. Slabosti i perspektive obrazovnog sustava	192
13.4. Europski obrazovni standard	194
13.4.1. Promjene u približavanju europskom obrazovnom standardu	194
13.4.2. Proces pristupanja Europskoj uniji	195
13.4.3. Razvoj nacionalnih standarda kao preduvjet približavanja europskom obrazovnom standardu	195
13.4.4. Sastavnice dobrog standarda obrazovanja s primjerima međunarodnih iskustava	196
13.4.5. Preporuke Vijeća Europe sa smjerovima razvoja	198
13.4.6. Kriza upravljanja obrazovnim sustavom	199
13.4.7. Moguće promjene u obrazovnom sustavu	202

14. OBRAZOVANJE I MENADŽMENT 204

14.1. Ulaganje u ljude – analiza utjecaja troškova obrazovanja na ekonomski i društveni razvoj	205
14.1.1. Teorijski pregled trendova ulaganja u obrazovni sustav u državama svijeta	205
14.1.2. Analiza utjecaja troškova primarnoga, sekundarnog i tercijarnog obrazovanja na ekonomski i društveni razvoj	207
14.1.3. Sinteza rezultata istraživanja	209
14.2. Ulaganje u razvoj ljudskog kapitala.	209
14.3. Vrijednosti i pristupi kulturnom kapitalu	210
14.4. Važnost i uloga menadžmenta	211
14.5. Suodnos pojmova obrazovanje i menadžment	213
14.6. Upravljanje kvalitetom odgojno-obrazovnog procesa	217
14.6.1. Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM – Total Quality Management)	218

14.6.2. Važnost razvoja obrazovnog menadžmenta	222
14.6.3. Metode, tehnike i programi razvoja menadžera	223
14.6.4. Razvijanje liderskih sposobnosti	226
14.6.5. Moć ili autoritet nad ljudima	226
14.6.6. Funkcija upravljanja odgojno-obrazovnim ustanovama	228
14.6.7. Znanost o upravljanju kao integrirana teorija obrazovnog menadžmenta	229
14.7. Obrazovanje za profesionalni razvoj djelatnika	230
14.7.1. Obrazovanje i razvoj karijere	232
14.7.2. Obrazovanje u funkciji stjecanja primjenjivih znanja kao odgovor na globalnu krizu	234
14.7.3. Timski rad i razvoj suradničkih odnosa kao preduvjet kvalitativnom procesu upravljanja znanjem	236
14.7.4. Timovi i njihova višedimenzionalnost	237
14.7.5. Promjene u odgojno-obrazovnoj praksi	238
15. USTROJ OBRAZOVNOG SUSTAVA U REPUBLICI HRVATSKOJ	241
15.1. Osiguranje i poboljšanje kvalitete te povećanje dostupnosti i učinkovitosti sustava odgoja i obrazovanja na svim razinama	244
15.2. Ciljevi razvoja odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj	245
15.3. Predškolski odgoj i obrazovanje	245
15.3.1. Pedagoški standardi i iskustva u drugim državama	247
15.3.2. Programi i uključenost djece u predškolske ustanove u drugim državama	247
15.3.3. Potreba za promjenama u predškolskom odgoju i obrazovanju	249
15.4. Osnovno obrazovanje	250
15.4.1. Iskustva sustava osnovnog obrazovanja u svijetu	250
15.4.2. Potreba za promjenama u osnovnom obrazovanju	251
15.4.3. Vrednovanje ishoda osnovnog obrazovanja	252
15.5. Srednje obrazovanje	253
15.5.1. Najvažniji problemi i potreba za promjenama u srednjem obrazovanju	255
15.5.2. Srednje obrazovanje u drugim europskim državama	256
15.6. Visoko obrazovanje	257
15.6.1. Sveučilišni i stručni studiji	257
15.6.2. Vrste studija	258
15.6.3. Obilježja visokog obrazovanja u nekim razvijenim državama	259
15.6.4. Potreba za promjenama u visokom obrazovanju	261
15.7. Strukovno obrazovanje	263
15.7.1. Razvijanje obrazovnih mogućnosti za odrasle	263
15.7.2. Programska koncepcija programa obrazovanja odraslih	264
15.7.3. Obrazovanje odraslih u drugim europskim državama	265
15.8. Obrazovni programi usmjereni razvoju ljudskih potencijala usklađeni s potrebama tržišta rada	267
15.8.1. Razvojne perspektive odgojno-obrazovnog sustava za 21. st.	268

15.8.2. Svrha i načela promjena odgojno-obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj i u drugim europskim državama	269
15.8.3. Očekivane promjene odgojno-obrazovnog sustava	270
15.8.4. Učinkovitost promjena odgojno-obrazovnog sustava	272
15.8.5. Interdisciplinarnost programa obrazovanja	274
15.8.6. Utjecaj društvenih i gospodarskih promjena na odgojno-obrazovni sustav	275
15.9. Financiranje odgoja i obrazovanja	275
15.9.1. Financiranje predškolskog odgoja i obrazovanja	276
15.9.2. Financiranje osnovnoškolskog i srednjoškolskog obrazovanja	276
15.9.3. Povećanje financijskih sredstava za odgojno-obrazovni sustav	278
15.9.4. Prioriteti u razvoju odgoja i obrazovanja	279
15.10. Razvoj upravljanja odgojno-obrazovnim ustanovama	280
15.11. Rukovođenje odgojno-obrazovnim ustanovama	281
15.11.1. Rukovođenje odgojno-obrazovnim ustanovama u drugim državama	282
15.11.2. Moguće promjene u rukovođenju odgojno-obrazovnim ustanovama	283
15.12. Upravljanje odgojno-obrazovnim ustanovama	284
15.12.1. Upravna vijeća i školski odbori odgojno-obrazovnih ustanova	284
15.12.2. Stručna tijela odgojno-obrazovnih ustanova	285
15.12.3. Ravnatelji odgojno-obrazovnih ustanova	286
15.13. Odnos škole, obitelji i društvene zajednice	288
15.14. Osnivanje odgojno-obrazovnih ustanova	289
16. CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE KAO PREDUVJET RAZVOJA	291
16.1. Važnost ciljeva cjeloživotnog obrazovanja	292
16.1.1. Razvoj nacionalnih kurikuluma kao osnova nove koncepcije	293
16.1.2. Primjeri cjeloživotnog obrazovanja iz drugih europskih država	295
16.1.3. Kurikulumske perspektive cjeloživotnog obrazovanja	297
16.1.4. Izazovi i mogućnosti cjeloživotnog obrazovanja	297
16.1.5. Pozitivna iskustva e-učenja u cjeloživotnom obrazovanju	298
16.2. Upravljanje znanjem	299
16.2.1. Pojmovno određenje upravljanja znanjem	300
16.2.2. Sastavnice znanja	300
16.2.3. Podjela znanja	302
16.3. Upravljanje kvalitetom obrazovanja kao preduvjet uspjeha	304
16.4. Stručno-znanstvena potpora sustavu odgoja i obrazovanja	305
16.4.1. Agencija za odgoj i obrazovanje (AZOO)	305
16.4.2. Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih (ASOO)	306
16.4.3. Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO)	308
16.4.4. Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (NCVVO) ..	310
16.4.5. Nacionalno vijeće za odgoj i obrazovanje (NVOO)	311

16.5. Komunikacija u funkciji razvoja obrazovnog menadžmenta	311
16.5.1. Poučavanje u vještinama komunikacije	312
16.5.2. Komunikacija i menadžment	313
16.5.3. Nedovoljna komunikacija i pretjerana umreženost	314
17. PEDAGOŠKI MENADŽMENT	315
17.1. Pojmovno određenje pedagoškog menadžmenta	316
17.2. Funkcije pedagoškog menadžmenta	320
17.2.1. Čimbenici sustava pedagoškog menadžmenta	321
17.2.2. Načela pedagoškog menadžmenta	323
17.3. Osobine ličnosti	324
17.3.1. Samopoimanje – samopoštovanje	325
17.3.2. Psihološke potrebe	326
17.4. Etika i etičnost	327
17.4.1. Smisao poslovne etike	327
17.4.2. Poslovna etika i moralnost poslovnih odluka	329
17.4.3. Etičko odlučivanje u organizacijama	330
17.4.4. Temeljna načela etičkog kodeksa	330
17.4.5. Neprihvatljivi oblici ponašanja	332
17.5. Profesionalna prava i odgovornosti	333
17.6. Upravljanje stresom	334
17.6.1. Pojmovno određenje stresa	334
17.6.2. Stres u radnom okruženju	335
17.6.3. Vrste stresa	335
17.6.4. Profesionalni stres	336
17.6.5. Upravljanje stresom djelatnika	337
17.7. Upravljanje vremenom	338
17.7.1. Pojmovno određenje i koncept vremena	339
17.7.2. Faze upravljanja vremenom	340
17.7.3. Dijagnosticiranje vremena	340
17.7.4. Prednosti uspješne organizacije vremena	341
17.7.5. Loše upravljanje vremenom	341
17.7.6. Metode uspješnog organiziranja vremena	341
18. ZAKLJUČAK	343
LITERATURA	346
KAZALO SLIKA	356
KAZALO TABLICA	357
KAZALO POJMOVA	358
BIOGRAFIJA AUTORA	360