

Dinko Jukić, univ. spec. public. admin.

doktorand Ekonomskog fakulteta u Osijeku
Trgovačka i komercijalna škola "Davor Milas", Osijek
E-mail: dinko.jukic@os.t-com.hr

ULOGA INTERPERSONALNIH VJEŠTINA U SUVREMENOM ŠKOLSKOM MENADŽMENTU

UDK / UDC: 371.2

JEL klasifikacija / JEL classification: I21, M12

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 5. studenog 2011. / November 5, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

Sažetak

Školski menadžment mlada je disciplina upravljanja neprofitnim organizacijama koja predstavlja dio menadžmenta u obrazovanju. U postmodernom društvu upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja jedan od ključnih problema školskog menadžmenta. Zanemarivanje zaposlenika, pseudomotiviranost, slaba kvaliteta usluge, upravljanje znanjem, nezadovoljstvo i sustav napredovanja, samo su neke od poteškoća karakteristične za neprofitne organizacije. Model upravljanja temeljen na potrebama škole (School-based management) predstavlja napredniju vrstu školskog menadžmenta koji ima veće ovlasti i odgovornosti te znatno premašuje klasično upravljanje. SBM ocrtava ekonomske beneficije, prioritete, vrijednosti i potrebe samog društva. Interpersonalne vještine menadžera postaju presudne u stvaranju povoljne radne klime, povećanju učinkovitosti i motiviranosti i stvaranju kvalitetnije usluge. Vještine razvijanja dobrih odnosa obuhvaćaju inspiriranje zaposlenika, davanje povratnih informacija, motiviranje i razvijanje pozitivnog ozračja. Takvim pristupom izgrađujemo tzv. tri kruga školskog menadžmenta, a formalna i osobna moć menadžera služi kao oblik inspiracije i motivacije unutar školske klime.

Ključne riječi: školski menadžment, SBM, interpersonalne vještine, zaposlenici.

1. UVOD

Školski menadžment relativno je mlada disciplina koja predstavlja integrirani segment menadžmenta u obrazovanju. Svrha je školskog menadžmenta neupitna iako se u Hrvatskoj ne primjenjuju suvremeni oblici školskog menadžmenta utemeljeni na interpersonalnim, participativnim i transformacijskim modelima vođenja (Jukić & Krznarić, 2010:22-28). Osnovni je problem koji postoji unutar sintagme školskog menadžmenta upravo specifičnost

neprofitne organizacije koja ovisi o društvenim kretanjima i određenim interkulturalnim i političkim htijenjima. Kao produkt takvih transformacija, školski se menadžment nalazi na jazu uniformiranosti i formalizma (Malić, 1985.), osporavanja (Everad & Moris, 1990.), kritike (Resman, 1993.) i modernizma (Staničić, 2006.).

Nedvojbeno je da se pojam tržišta na kojem počivaju neprofitne organizacije, dakle i sama teorija marketinga u neprofitnim organizacijama (Meler, 2003.), kao i menadžmenta ustanova, neopravdano zanemaruje osobito kada je riječ o muzejskom (Sandell & Janes, 2007.), kulturnom (Meler, 2006.) i školskom menadžmentu. Školski menadžment najčešće podrazumijeva koordinaciju ljudskih i materijalnih potencijala u odgoju i obrazovanju. Međutim, prema empirijskom istraživanju kompetecijskih modela školskih menadžera (Staničić, 2002:168-182), ravnatelji su prikazani kao prosječni, informatički nekompetentni, neučinkoviti i vrlo slabi u motiviranju zaposlenika. Dijelom je to zbog nepostojanja menadžerskih znanja i strogog formalno-dvoznačnog modela vođenja, a dijelom zbog centralizacije, neuspješnog delegiranja i kvazi motivacije zaposlenika.

Osnovne premise od kojih polaze teorije suvremenog menadžmenta obrazovanja svakako su sociološko-kulturnog karaktera (Bennet i dr., 2003:23). Uspješan menadžer obrazovanja mora obratiti pozornost na formalne, specifične i simbolične aspekte škole kao neprofitne organizacije. Budući da je upravljanje školom specifično po svom određenju pružanja usluga koje su jednokratne i neprofitne, organizacije predstavljaju karakterističnu djelatnost. Interpersonalne vještine u suvremenom menadžmentu nesumnjivo su *sine qua non* vođenja (Goleman, 1998:94) i kao takve zapravo predstavljaju vještine upravljanja odnosima u željenom smjeru. Upravo zbog navedenog, uloga interpersonalnih vještina, motivacije, inspiriranja i komunikacije sa zaposlenicima predstavlja ključnu komponentu u kreiranju tzv. "trgova znanja" (North, 2008:182) koji će inaugurirati kvalitetnije usluge, zadovoljene zaposlenike i klijente. Dakako, samim time stvaraju se uvjeti korporativnog obilježavanja markom koje u konačnici dovodi do zadovoljnih zaposlenika, pozitivne radne klime i većeg profita. Cilj je ovog rada analiza školskog menadžmenta iz kojeg proizlazi definiranje prikaza modela SBM, kao i važnosti uloge interpersonalnih vještina.

2. ŠKOLSKI MENADŽMENT

Pojam školski menadžment (*school management*) relativno je nova disciplina unutar sintagme menadžmenta u obrazovanju. O tome svjedoče i određene sinonimije u pojmu školskog menadžmenta, napose u anglosaksonskoj literaturi, pa se nerijetko sreću pojmovi edukacijski menadžment i vodstvo (*educational management and leadership*), školsko vodstvo (*school leadership*), upravljanje edukacijom (*educational administration*) i školski menadžment (*school management*). Određena sinonimija pojavljuje se ponajprije zbog interkulturalnih i geografskih karakteristika, pa sukladno tome, engleska literatura

prednost daje školskom menadžmentu, kanadska upravljanju edukacijom, a američka školskom menadžmentu i vodstvu. U Hrvatskoj se pojam školskog menadžmenta znatnije počinje proučavati posljednjih desetak godina (Staničić, 2000.). Zanimljivo je napomenuti kako su prije toga postojale natruhe školskog menadžmenta koje su više bile usmjerene na, uvjetno rečeno, menadžment u obrazovanju koji je predstavljao svojevrzni priručnik za ravnatelje (Drandić, 1993.), dok je prva stručna monografija objavljena 1971. pod nazivom *Upravljanje i rukovođenje školom* (Malić, 1971.).

Ono što je dvojbeno u samoj esenciji školskog menadžmenta, a polazi od definiranja ciljeva i svrhe ove mlade doktrine, upravo je mjesto pripadanja. Naime, prema *Rječniku obrazovanja* (Good, 1959:483), školski se menadžment promatra kao oblik upravljanja i rukovođenja školom s posebnim naglaskom na izvršavanju školskih obveza, financijskim sredstavima i uvjetima za rad. Iz navedenog se zorno prikazuje važnost školskog menadžmenta kao menadžersko-rukovođeće i administrativno-pravne funkcije koja je vrlo slična suvremenom poimanju organizacije (Robbins, 1995:192) pa se, prema tome, raspravlja o diferencijaciji, modelima upravljanja i stilovima vođenja. Uputno je da se školski menadžment vrlo čvrsto oslanja na centralizirani model upravljanja zbog čega je zapravo dugi niz godina pripadao tzv. formalnom dvoznačno-političkom modelu, a samim time snosio i posljedice neuspjeha i uspavanosti (Drucker, 1994.). U postmodernom društvu, suvremenom menadžmentu i lateralnom marketingu više se takve pogreške ne smiju događati.

Druckerova kritika postaje još značajnija kada upozorava da su neprofitne organizacije uspavane, neučinkovite i neinovativne (Drucker, 1994.). Kako bi se "probudila" uspavanost školskog menadžmenta, nužna je profesionalizacija koja bi omogućila pravilno i sustavno educiranje budućih menadžera što je, uostalom, u društvenom interesu. Jedan od ključnih problema upravo je činjenica da mjesto školskog menadžera (ravnatelja), za sada, nije profesija već funkcija (Staničić, 2006:198). Budući da nije profesija, menadžerima je onemogućeno stjecanje znanja, a sam izbor polazi od formalnih kriterija koji uopće ne traže poznavanje organizacije, upravljanja vremenom, upravljanja kvalitetom ili poznavanje socijalnih vještina. Promotrimo, stoga, horizontalnu diferencijaciju unutar školskog menadžmenta koja ukazuje na bitan element organizacije, odnosno na strukturu zaposlenih i njihove osobitosti, kao i na različitosti zadataka koji su nužni kako bi se u konačnici pružila usluga.

Školski menadžment polazi od funkcija menadžmenta u obrazovanju (slika 1.) te ga, sukladno navedenome, promatramo kroz četiri ključne funkcije: upravljanje, rukovođenje, vođenje zaposlenih i školu kao organizaciju. Upravljanje podrazumijeva usklađivanje financijskih, administrativnih, ljudskih i vremenskih potencijala u školskom sustavu. Budući da školski menadžment ovisi o administrativnim regulativama, možemo ga promatrati kao upravno-pravni oblik koji donosi centralizirani pristup i usporava razvoj. Dakle, riječ je o administraciji. Izvršnu funkciju unutar menadžmenta u obrazovanju pripisujemo rukovođenju menadžera. Rukovođenje predstavlja osobne vještine, umijeće

delegiranja, upravljanje vremenom, interpersonalne i komunikacijske vještine. Rukovođenje kao takvo zapravo je ključno u usklađivanju svih potencijala radi optimalnog ostvarivanja ciljeva i pružanja usluga. Treća kategorija, koju navodi Staničić (Staničić, 2006.), odnosi se na vođenje i upravljanje ljudskim potencijalima i predstavlja jedan od ključnih problema, kako u formalnom tako i u postmodernom modelu.



Prilagođeno prema: Staničić, 2006: 58-343.

Slika 1. Funkcije menadžmenta u obrazovanju

Zanemarivanje zaposlenika, kvazimotiviranost (Jukić & Dunković, 2010:97-112), slaba kvaliteta usluge, radna klima, upravljanje znanjem, timski rad, nezadovoljstvo i sustav napredovanja, samo su neke od poteškoća koje su karakteristične za neprofitne organizacije. I konačno, organizacija, odnosno škola, kao posljednja kategorija (slika 1.), otvara brojna pitanja koja su usko povezana s decentralizacijom, profesionalizacijom menadžera, pružanjem usluga, marketingom u neprofitnim organizacijama, organizacijom resursa i, naposljetku, ugledom organizacije.

Očito je riječ o pomaku s centraliziranog pristupa upravljanja na decentralizirani koji omogućuje razvoj organizacije, kako s administrativno-upravnog tako i s menadžersko-marketinškog aspekta. Naime, centralizirani pristup usporava razvoj školskog menadžmenta i sama komunikacija koja je usmjerena vertikalno-hijerarhijski ne omogućuje ostvarivanje pružanja kvalitetnih usluga. Uvođenje školskog menadžmenta, prema primjerima zapadnoeuropskih zemalja ili prema suvremenim američkim, kanadskim, engleskim ili australskim modelima, omogućuje kvalitetnije i profitabilnije poslovanje jer se menadžment doista dodjeljuje menadžerima. Školski menadžment mora, kao uostalom i sve neprofitne organizacije, počivati na pravilima tržišta. Resman osuđuje školski menadžment zbog prevelikog

političkog utjecaja koji ne dozvoljava razvoj u punom smislu riječi te navodi kako je zapravo riječ o kvazi monopolističkoj neprofitnoj organizaciji (Resman, 1993:458).

2.1. Modeli školskog menadžmenta

Zanemarujući Melerovu opservaciju kako u neprofitnom marketingu dominiraju neprofesionalci (Meler, 2006:65), pa samim time i školskom menadžmentu, nužno je postaviti pitanje kome pripada školski menadžment. S jedne strane, sam naziv aludira na školstvo pa se i naziv doktrine može tom analogijom “svrstati“ u pedagogiju koja joj je, barem po strukturi i širini unutar organizacije, najbliža, ako znamo da stručni suradnici, kao i voditelji, pripadaju menadžerovim pomoćnicima. Međutim, drugi naziv upućuje na pojam menadžmenta, stoga je logično da se školski menadžment, dakle, promatra s aspekta ekonomije jer obuhvaća pitanja financiranja, upravljanja i znatno rjeđe, marketinga. Evidentno, riječ je o interdisciplinarnom fenomenu koji obuhvaća odgojno-obrazovne odrednice, psihološko-sociološke karakteristike, kao i menadžersko-marketinška obilježja (tablica 1.). Kao što je vidljivo, školski je menadžment kompleksan upravo zbog svojih zadataka, koje promatramo kroz matricu razvojnih, uslužnih, administrativnih i financijskih aspekata. Budući da od četiri aspekta kompleksnosti školskog menadžmenta, samo jedan aspekt obuhvaća administrativno-pedagoški dio, evidentna je pripadnost ove mlade discipline. Dakako, idealno rješenje nameće se u kulturalnom menadžmentu (Gannon & Newman, 2002.) i kulturologiji.

Tablica 1.

Kompleksnost školskog menadžmenta

Zadatci	Primjeri
Razvojni	Planiranje i programiranje, praćenje i unapređivanje usluge, osposobljavanje i usavršavanje ljudskih potencijala
Uslužni	Kvaliteta usluge, društveno korisni rad, volonterski rad, kulturna djelatnost, ugled zaposlenika i organizacije
Administrativni	Primjena zakona, reguliranje, provedba propisa i zakona, izrada statuta i internih akata, administrativni poslovi
Financijski	Izrada financijskog plana, pribavljanje financijskih sredstava, vođenje evidencije o fiksnim i varijabilnim troškovima, plaće zaposlenika

Izvor: autor

Prema Bushu i Gloveru (Bush & Glover, 2003:37-160) školski menadžment promatramo s aspekta šest modela (tablica 2.): formalnog, kolegijalnog, političkog, subjektivnog, dvoznačnog i kulturološkog. Formalni model, kao što sam naziv upućuje, predstavlja formalizirani oblik upravljanja u

kojemu se ponajprije ističe formalna struktura organizacije. Težište predstavlja racionalan pristup, a sustav organizacije isključivo je vertikalno-hijerarhijski. Marketing u ovakvoj ustanovi ne postoji, a ovlasti menadžera temelje se na ulozi, a ne na sposobnostima. Kolegijalni model antipod je prethodnom modelu, a temelji se na zajedničkom odlučivanju. Samim time zaposlenici dobivaju određeni autoritet, a sve ključne odluke donose se konsenzusom. Politički model predstavlja najlošiji izbor jer je organizacija usmjerena na aktivnosti određenih grupa, a ne zajedničkih interesa i ciljeva. Prema tome, sami ciljevi zapravo su nestabilni i promjenjivi, što izaziva konfuziju kod zaposlenika. Četvrtu struktura čini subjektivni model koji se bazira na zaposlenicima, a zanemaruje gospodarski subjekt. Osnova je, prema tome, ljudski kapital koji je bit organizacije, a prednost se daje motivaciji zaposlenika i njihovom zadovoljstvu. Dvoznačni model predstavlja kaotični element menadžmenta, ali ne onu kotlerovsku kaotiku (Kotler, 2009.) u kojoj nije jasna vizija ni cilj organizacije, a radni su uvjeti nestabilne prirode. Ovaj model odražava lošu organizacijsku strukturu jer je menadžer nedosljedan bez jasnih ciljeva i odluka. Kulturalni model odlikuje se neformalnim aspektima i blizak je postmodernom shvaćanju društvene sredine. Ističe razvoj zajedničkih normi koje nerijetko predstavljaju percipiranu kulturu, klimu i rituale.

Tablica 2.

Modeli školskog menadžmenta

Modeli	Formalni	Kolegijalni	Politički	Subjektivni	Dvoznačni	Kulturološki
Osobine	hijerarhija	usuglašen	prilagođen	konstruiran	problematičan	timski
	racionalan	kolegijalan	politički	osobni	konfuzni	racionalan
	autokracija	konsenzus	posrednik	postmoderni	taktičan	simboličan
	položaj	sporazum	konflikt	problematičan	nepredvidljiv	korporativan

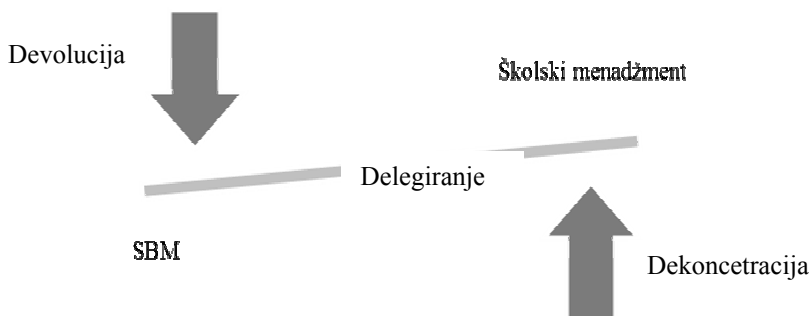
Prilagođeno prema: Bush, 2003:37-160

Iz navedenog uvida u suvremene teorije školskog menadžmenta, vidljivo je kako ne možemo isključivo govoriti samo o jednom modelu, već o njihovoj kombinaciji jer je i sama struktura škole kompleksna. Stoga se i disperzija poimanja šest modela može tumačiti kroz okvire modela vođenja u školskom menadžmentu (Buch, 2003:33) koji su karakteristični za svaku strukturu. Prema tome, kulturni model, koji polazi od tzv. "heroja" unutar organizacije koji služe kao određeni obrazac ponašanja, uzora i inspiriranja zaposlenika, svojstven je moralnom tipu vođenja u kojem se velika pozornost polaže na vrijednosti, ugled, timski rad i privrženost. Jasno je da su s aspekta hrvatskog školskog menadžmenta formalni modeli dominantni, a stil vođenja kvazi menadžerski koji polazi od teledeliranja, pa stoga ne iznenađuje činjenica da Staničić opravdano ističe profesionalizaciju ravnatelja kao apriornu (Staničić, 2006:185-214). Evidentno je da su s menadžerskog i marketinškog aspekta formalni modeli krajnje destruktivni za razvoj, odnosno, chapmanovski rečeno, nepotpuni i manjkavi (Chapman, 1993:215). Stoga se šest modela, odnosno njihove varijante i subkategorije, nameće kao odgovor na suvremeni pristup upravljanja i nove

konceptije unutar školskog menadžmenta. Dakako, modeli predstavljaju različite konceptualne pristupe i često su kombinacija više modela, ovisno o organizacijskim elementima, okruženju i resursima.

2.2. Upravljanje temeljeno na potrebama škole

Kao svojevrsan odgovor na navedene kritike koje svoje uporište potražuju u osnovama tržišta, zakonima ponude i potražnje te osnovama suvremenog menadžmenta, rješenje koje se iznalazi upravo je suvremeni pristup upravljanja na temelju škole. Razina naprednosti društva očituje se, uz ostalo, po stupnju autonomnosti unutar školskog menadžmenta. Naime, model upravljanja temeljen na potrebama škole (*School-based management*) predstavlja napredniju vrstu školskog menadžmenta koji ima određene ovlasti i odgovornosti, a koje znatno premašuju klasičan pristup formalnog modela. Prema tome, upravljanje temeljeno na potrebama škole (SBM) možemo promatrati kao plan kojim se prebacuje donošenje odluka iz školskog okruga u same škole i kao administrativni sustav u kojem pojedine škole vježbaju autonomno odlučivanje o proračunima, nastavnom planu i programu, ljudskom kapitalu i smjernicama koje je postavila lokalna samouprava (slika 2.). Sam koncept SBM-a u svijetu se počeo primjenjivati sedamdesetih godina prošlog stoljeća (Caldwel, 2005:3), dakle paralelno s razvijanjem školskog menadžmenta. Posljedice primjenjivanja SBM-a donose veću autonomiju, povećanu odgovornost menadžera (ravnatelja) i mogućnost upravljanja kvalitetom.



Izvor: autor

Slika 2. Komparacija SBM i školskog menadžmenta

Prije same analize SBM-a, potrebno je spomenuti tri oblika decentralizacije (Staničić, 2006:66): dekoncentraciju, delegiranje i devoluciju. Dekoncentraciju karakterizira djelomično prenošenje zadataka i poslova, a ovlasti su i dalje centralizirane, što znači da je riječ o kvazi delegiranju. Delegiranje, kao jedna od najvažnijih menadžerskih vještina (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008:26), predstavlja sposobnost prenošenja ovlasti i odgovornosti na niže razine. Međutim,

oblik delegiranja nije trajne naravi te su stoga vidljiva i ograničenja u školskom menadžmentu. Naposljetku, preostaje nam najviši stupanj decentralizacije - devolucija. Devolucija predstavlja prenošenje ovlasti i odgovornosti lokalnoj upravi i školi čime se ostvaruju preduvjeti za SBM, ali i privatizaciju škola (slika 2.). Prema tome, kako bi se ostvario model SBM-a, ponajprije mora doći do autonomnosti i decentralizacije, a potom do profesionalizacije menadžera u školskom menadžmentu. Napomenimo da se primjenom SBM-a ubrzava ekonomski razvoj regija, vrši se preraspodjela financijske odgovornosti, a samo obrazovanje usmjerava prema potrebama tržišta rada i, dakako, unapređuje se kvaliteta pružanja usluge.

SBM je specifičan upravo po tome što klijenti i zajednica potiču napredniji oblik školskog menadžmenta utemeljen na modelu tržišta i stvarnih potreba određene regije i što jamči ekonomske beneficije neprofitne organizacije koje najbolje reflektiraju prioritete, vrijednosti i potrebe samog društva (Lewis, 2006.). Model je vrlo koristan i u izgradnji ugleda organizacije jer potiče zaposlenikovu interakciju (Jukić & Dunković, 2011:347-358) koja aludira na napredniji oblik obilježavanja markom. Evidentno je kako u takvoj organizaciji uloga menadžera i zaposlenika pozitivno utječe na ugled i kvalitetu usluge. Na takvom se modelu tada mogu izgrađivati i modeli upravljanja znanjem, upravljanja kvalitetom i razvijanja korporativnog identiteta organizacije. SBM u širem smislu možemo promatrati kao oblik društveno odgovornog poslovanja i klijentova sudjelovanja, ali ono ne uključuje nužno permanentnu alteraciju školskog menadžmenta. Ako promatramo SBM kao jedan postmoderni oblik decentralizacije (tablica 3.) i autonomnosti škola, počela suvremenog školskog menadžmenta predstavljaju kontinuum stupnjeva donošenja odluke i napretka u odnosu na formalni model (Osorio-Barrera i dr., 2009.).

Tablica 3.

Modeli kontrole i stilovi vođenja SBM-a

Naziv kontrole	Stil vođenja
Administrativna	Autokratski, dominacija ravnatelja
Stručna	Participativni, dominacija nastavnika
Organizacijska	Interpersonalni, dominacija zajednice
Harmonična	Moralni, jednakost zajednice i nastavnika

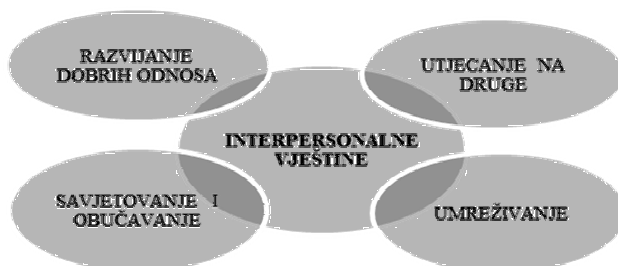
Prilagođeno prema: Osorio-Barrera i dr., 2009:23-24.

Upravljanje temeljeno na potrebama škole u svojoj esenciji predstavlja formalnu promjenu centralizirane strukture kao oblik decentralizacije koja identificira individualne neprofitne organizacije kao primarne jedinice razvoja (Malen i dr., 1990:290). Evidentno, svrha je SBM-a prenijeti što više ovlasti i odgovornosti na samu organizaciju i menadžera kako bi se potaknuo njezin razvoj s naglaskom na internim i eksternim vrijednostima (tablica 3.). Međutim, posebno su važne interpersonalne vještine menadžera i motivacija zaposlenika koja

velikim dijelom polazi od klijentovih i zaposlenikovih udjela. Drugim riječima, SBM pospješuje zadovoljavanje potrošačevih potreba, ali i unapređuje kvalitetu usluge (Sawada & Ragatz, 2005.). Međutim, ključno pitanje za razvoj korporativnog identiteta odnosi se na ulogu menadžera i zaposlenika s jedne i ulogu usluge i klijenata s druge strane.

3. VAŽNOST INTERPERSONALNIH VJEŠTINA U ŠKOLSKOM MENADŽMENTU

Interpersonalne ili socijalne vještine, koje se ponekad nazivaju i vještinama upravljanja odnosima (*relationship management*), predstavljaju paradigmu suvremenoga školskog menadžmenta. Unatoč njihovim paradigmatiskim značenjima, interpersonalne vještine paradoksalne su upravo zbog svog označiteljskog elementa, odnosno u vremenu informatičke-komunikacijske tehnologije (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008:51). Sam pojam interpersonalnih vještina uključuje sposobnosti menadžera u intervencijama, razvijanju dobrih odnosa sa zaposlenicima i razvijanju empatičnosti (Goleman i dr., 2002:50). Zanimljivo je napomenuti kako se 90% menadžerskih pogrešaka pripisuje upravo interpersonalnim vještinama, a da je za uspješno vodstvo empatičnost dva puta važnija od stručnosti. Također, prema istraživanju kompetencija školskog menadžera, jedna od ključnih kategorija upravo su interpersonalne vještine, odnosno socijalne kompetencije ravnatelja (Staničić, 2002:168-182). Iz navedenog možemo zaključiti da su interpersonalne sposobnosti i vještine ključne u razvijanju dobrih odnosa i mogućnosti suradnje sa zaposlenicima, stoga ih možemo promatrati kroz četiri kategorije (slika 3.): razvijanje dobrih odnosa, utjecanje na druge, savjetovanje i obučavanje te umreživanje. Dakako, vještine upravljanja sukobima, grupama i vremenom te motivaciju zaposlenika također možemo korelirati s navednom interpersonalnom prizmom menadžera.



Prilagodeno prema: Bahtijarević-Šiber i dr., 2008:52

Slika 3. Elementi interpersonalnih vještina

Ključna za povećanje kvalitete usluge unutar školskog menadžmenta, a sukladno tome i povećanju kvalitetnijeg odnosa između zaposlenika te stvaranju pozitivne radne klime (slika 3.), svakako su prve dva elementa - razvijanje dobrih odnosa i utjecanje na druge. Istaknimo da umreživanje unutar školskog menadžmenta nije toliko razvijeno kao što je u modelu SBM-a gdje polazi od organizacijskih i harmonijskih modela kontrole (Osorio-Barrera i dr., 2009:23-24). Vještine savjetovanja i obučavanja zaposlenika također su vrlo upitne (Jukić & Dunković, 2010:97-112; Staničić, 2006:140-159). Vještine razvijanja dobrih odnosa podrazumijevaju inspiriranje zaposlenika, davanje povratnih informacija i ono što je iznimno važno, razvijaju međusobno povjerenje. Razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja jednim dijelom može biti ostvareno u klasičnoj matrici školskog menadžmenta u kolegijalnom modelu i participativnom vođenju, ali ne može ostvariti vrijednosti kao što ih ostvaruje organizacijski model SBM-a s interpersonalnim stilom vođenja. Zbog toga se prednost pruža dvama elementima jer dobri odnosi pridonose pozitivnoj radnoj okolini koju ponajprije označava podrška zaposlenika (Moye & Henkin, 2006:101).

Polazeći od činjenice kako škole nisu neprofitne organizacije na što upozorava Meler (Meler, 2003:54), relevantno je ispunjenje triju odrednica: spoznaje potrošača i njegovo zadovoljenje (Anderson & Mittal, 2000:107-120), pravilno komuniciranje i osiguravanje ukupne kvalitete usluge (Pavičić, 2003:31). Kako bi se to ostvarilo, nužno je upravljanje znanjem koje će uz pravilno motiviranje zaposlenika organizaciji omogućiti stratešku prednost i profitabilnost. Neosporno je kako se u neprofitnim organizacijama sve više važnosti pridaje resursu znanja. Strateško upravljanje ljudskim potencijalima može se predočiti kao matrica planiranih raspoređivanja ljudskih potencijala i aktivnosti koje bi trebale osposobiti organizaciju u ostvarenju svojih ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Bolje korištenje znanja dovodi do značajnog porasta produktivnosti i kvalitete, a jedan od primarnih ciljeva školskog menadžmenta svakako mora biti ljudski kapital, odnosno intelektualni kapital, jer je on najvrjednija imovina u organizaciji koja se bavi pružanjem usluge. Prema teoriji upravljanja ljudskim potencijalima, prednost se daje razvijenom pristupu koji podržava komunikaciju, sustavni pristup selekcije, nagrađivanja i, naravno, motiviranja zaposlenika. Bez takvog pristupa, uslužne djelatnosti osuđene su na neprofitabilnost i neinovativnost te, u konačnici, gubljenje klijenata (Drucker, 2007.). Klasične granice organizacija koje pružaju usluge proživljavaju svojevrsnu metamorfozu unutra prema van te djelomično nestaju (Noe i dr., 2006: 10). Prema tome, i povjerenje kao određena kategoričnost interpersonalnih elemenata također aludira na namjere i motive, odnosno integritet. Kako bi se to ostvarilo, školski menadžment ne smije biti opterećen stereotipima (tablica 4.).

Tablica 4.

Stereotipi školskog menadžmenta

Maksima	Menadžment
<i>Znanje je moć</i>	Ravnatelj
<i>Privatne škole su alijenacijske</i>	Nastavničko vijeće
<i>Iskustvo je iznad znanja</i>	Razredno vijeće
<i>Suboptimalna komunikacija daje pravo odlučivanja</i>	Školski odbor
<i>Svatko postaje specijalist s vremenom</i>	Zaposlenici

Izvor: autor

Koncept povjerenja uključuje dimenzije integriteta, kompetentnosti, dosljednosti, odanosti i otvorenosti (Robbins, 2005:438-439). Zanimljivo je da postoje određene sličnosti s modelom kompetencija ravnatelja koji postavlja Staničić, ali i s modelima korporativnog obilježavanja markom (Dowling, 1995:377-384) koji su vrlo obazrivi prema radnoj klimi i zaposlenicima. Korporativno obilježavanje zahtijeva znatno više strategije i organizacije. Uspješna korporativna marka formirana je na relaciji između strateške vizije, imidža marke i organizacijske kulture (Balmer & Gray, 2003:972-997). Koncept korporativnog obilježavanja markom mora se promatrati multidisciplinarno (Balmer, 2001:1-17), kombinirajući elemente strategije, komunikacije i kulture (Tharp & Scott, 1990:47-60), stoga počiva na uzajamnom djelovanju triju elemenata:

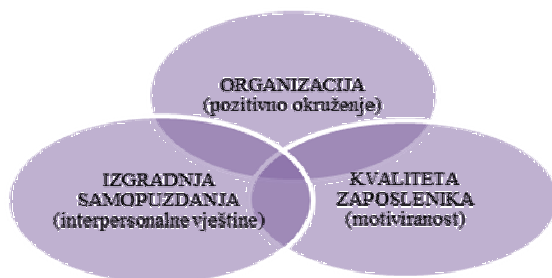
- a) strateške vizije – predstavlja središnju ideju organizacije koja utjelovljuje i izražava menadžerske aspiracije
- b) organizacijske kulture – interne vrijednosti, vjerovanja i osnovne pretpostavke koje čine organizaciju te komunikacijske vještine
- c) korporativnog imidža – zajedničke impresije organizacije koje uključuju potrošačke, javne i zaposlenikove aspekte.

Temeljne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u školstvu Staničić svrstava u devet kategorija, a tek na petom mjestu navodi motiviranje zaposlenika i mogućnost razvitka sustava praćenja (Staničić, 2006a:524). Iako Kotler navodi pristup holističkog marketinga, kada je riječ o neprofitnim organizacijama kao što je škola, prednost daje, uz eksterne, interne i interaktivne pristupe pružanja usluga, zadovoljavanju zaposlenika kao i klijenata (Kotler & Keller, 2008:420). Međutim, ono što je zapostavljeno predstavlja samu esenciju interpersonalnih vještina, a to je inspiriranje zaposlenika.

3.1. Inspiriranje u svrsi motivacije

Motivacijski faktori ljudskog kapitala koji iniciraju obrasce transformacije znanja, ali uz uvjet napuštanja stereotipa (tablica 4.), mogu pozitivno djelovati na zaposlene, pod uvjetom da razviju sustav nagrađivanja i potpore kvalitetnih performanci zaposlenika. Razvijanje vizije i umijeće njezina prenošenja na zaposlenike daje posebnu kvalitetu međusobnim odnosima i suradnji. Prema Congeru (Conger, 1992:131), inspiriranje promatramo kao suradnju te dijeljenje znanja i ideja koje doprinose motivaciji zaposlenika, a odlikuju se potpomaganjem, priznavanjem, osposobljavanjem, poticanjem i stvaranjem pozitivne radne klime. Inspiriranje predstavlja ključnu komponentu jer, između ostalog, zahtijeva dostupnost menadžera i njegovu povezanost sa zaposlenicima, ali i aktivno slušanje, tj. dobivanje povratnih informacija. Slušanje, uz donošenje odluka i delegiranje, čini okosnicu uspješnog školskog menadžera (Dunham, 2005:60). Kako bi se poboljšale vještine slušanja u školskom menadžmentu, Dunham navodi četiri karakteristike: objašnjavanje, potvrđivanje, razmišljanje i sažimanje. Navedene karakteristike služe kao pomoć prilikom upravljanja odnosima, a ujedno zaposlenicima pokazuju kako ih menadžer poštuje te na taj način indirektno djeluju i na proces utjecanja.

Model tri kruga (slika 4.), koji inaugurira Adair (Adair, 1983:4), predstavlja esencijalne faktore koje možemo usporediti na primjeru neprofitne organizacije kao što je škola u svrsi njena unapređenja. Na prvom mjestu Adair ističe zadaće, dakle dužnosti i obveze školskog menadžmenta, potom timove, odnosno skupine zaposlenika kao što su aktivni i suradnici i individue unutar timova, tj. pojedine zaposlenike. U takvom poimanju jasno je da inspiriranje predstavlja vrlo važnu komponentu, ne samo interpersonalnih vještina već i određenih stilova vođenja koji su svojstveni modelu SBM-a, ali i klasičnom formalnom modelu. Uputno je da se formalni, kolegijalni, dvoznačni i politički modeli oslanjaju na znanja u međuljudskim odnosima jer su ljudski potencijali najvažnije imovina svake organizacije. Nemotiviranost takvih zaposlenika dovodi do slabije produktivnosti, izbjegavanja obveza, loše usluge, napuštanja organizacije i, u konačnici, do novih troškova same ustanove.

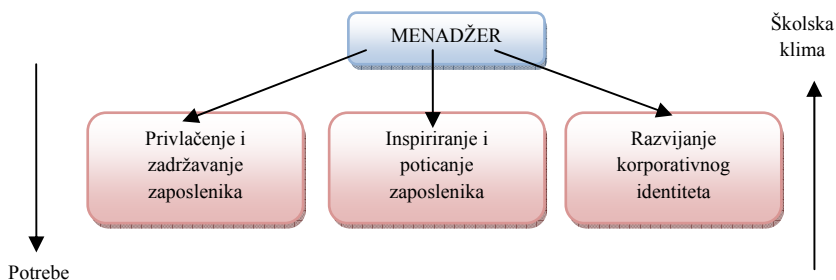


Izvor: autor

Slika 4. Model tri kruga u školskom menadžmentu

Jedan od najvećih problema unutar SBM-a, kao i školskog menadžmenta u širem smislu, svakako je pitanje motivacije zaposlenika. Motivaciju shvaćamo kao oblik ponašanja koji je usmjeren prema cilju (Maslow, 1982:88), odnosno sve oblike svrhovitog ponašanja. Motivacija predstavlja vrlo složenu i dinamičku koncepciju koja se temelji na raznim potrebama, aspiracijama, preferencijama i vrijednostima koje se neprestano mijenjaju. Prema modelu menadžmenta ljudskih potencijala (Bahtijarević-Šiber, 1999:557), motivacija predstavlja jedini faktor koji je, uvjetno rečeno, najosjetljiviji. Međutim, problem je što se motivacija ne može neposredno mijenjati. Ona reflektira ponašanje, upornost, rezultate, zalaganje, odnosno predstavlja radnu uspješnost zaposlenika. Prema tome, možemo je promatrati s dva aspekta – s aspekta zaposlenika i s aspekta menadžera. Kada motivaciju promatramo s aspekta zaposlenika, dakle pojedinca, motivacija predstavlja interno stanje koje vodi do ostvarenja cilja, a kada je promatramo s aspekta menadžera, tada je specifična aktivnost koja osigurava da zaposlenici teže ciljevima koje postavljaju menadžeri.

Motivacija predstavlja sve ono što zaposlenika pokreće na ostvarenje cilja i odražava tu aktivnost (slika 5.). Motiv je prije svega hipotetski konstrukt te ga je samim time vrlo teško kvantificirati. Stoga je sama sintagma motivacije i motiva jedno od središnjih pitanja psihologije (Beck, 2003:24-31). Motiv se shvaća kao interna konstrukcija koja nastaje kao rezultat interakcije psiholoških i fizioloških procesa. Motivacija je, dakle, proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti radi ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva. Dakako, taj suodnos ne mora nužno biti u korelaciji sa zaposlenikovim htijenjima, pa nerijetko menadžerovi ciljevi nisu usuglašeni sa zaposlenikovim potrebama. Prema tome, faktore motivacije možemo svrstati u četiri ključne kategorije: individualne osobine, školske karakteristike posla, karakteristike škole kao organizacije i društvene okoline.



Izvor: autor

Slika 5. Ciljevi motivacije

U suvremenom školskom menadžmentu znatno je teže postaviti činitelje motivacije u usklađenost djelovanja i potreba zaposlenika od ravnatelja, odnosno

menadžera. Mehanizmi motiviranja polaze od tri ključna faktora (Lipovec, 1987:109): potreba, djelovanja i zadovoljenja potreba. Motivacija je usmjerenje ljudske aktivnosti prema željenom cilju pomoću nezadovoljenih potreba. Ako su te potrebe nezadovoljene, one izazivaju negativne emocije, napetost i intenzivniju želju za zadovoljenjem potreba. Školski menadžeri moraju zadovoljiti zaposlenikove potrebe ako ga žele motivirati, odnosno ako žele biti produktivniji na tržištu. Najveći uspjeh zaposlenika upravo je u zadovoljenju njihovih potreba koje kulminiraju kvalitetnijom uslugom, a ona kao takva dovodi do ostvarivanja dugoročnih strateških ciljeva tvrtke (George i Jones, 1999:91). Očito je da na motivaciju djeluje čitav niz faktora, ali svi oni djeluju kroz zaposlenika i utječu preko njega na percepciju, vrijednosti i potrebe. Zbog toga je škola kao neprofitna organizacija vrlo specifična jer podupire pseudo motivaciju zaposlenika (Jukić i Dunković, 2010:97-112) koja izaziva nezadovoljstvo zaposlenika na više razina. Činjenica je da karakteristike radne organizacije obuhvaćaju suradnike, radne uvjete, menadžerski stil upravljanja, a organizacijska kultura obuhvaća školsku klimu, sustav napredovanja i nagrađivanja. Utjecaj zadovoljstva zaposlenika snažno utječe na produktivnost, a dugoročno gledajući, i na utrživost i profitabilnost same usluge. Prema istraživanju na području Hrvatske (Radeka i Sorić, 2006:165), izrazito je malen broj zaposlenika u školama koji svoj životni standard percipiraju dobrim (7,36%) ili jako dobrim (0,22%), a indikativno je da 70% zaposlenika nije zadovoljno uvjetima rada.

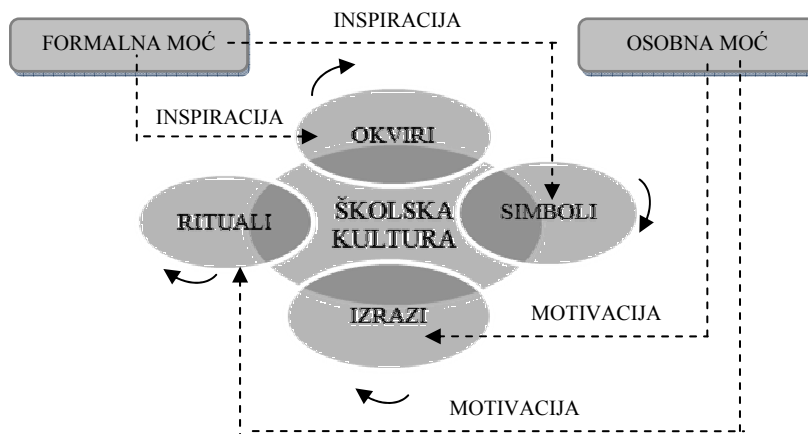
3.2. Školska kultura i interpersonalne vještine

Također, nezadovoljeni i nemotivirani zaposlenici narušavaju ugled organizacije, tj. onemogućuje se razvijanje korporativnog identiteta i imidža. Posljedice se tada odražavaju na čitavu školsku klimu i tzv. školsku kulturu. Školska ili radna klima ovdje se shvaća kao svojevrsna metafora koja obilježava karakteristike pojedine neprofitne organizacije, a možemo je poimati i kao cjelokupnu emotivnu impresiju (Owens, 2004:183). Međutim, pojam školske kulture (Peterson i Cosner, 2006:250) predstavlja znatno širu distinkciju te je nadređen pojmu školske klime jer zapravo interakcija odražava klimu (slika 6.). Interpersonalne vještine menadžera i modeli motiviranja zaposlenika usko su povezani sa školskom klimom, kao i s razvijanjem kvalitetnije usluge, zadovoljstvom zaposlenika i razvijanjem korporativnog identiteta. Školsku kulturu, prema tome, percipiramo kao zaposlenikove pretpostavke, norme, ponašanja, vjerovanja i svojevrsne rituale. Komparirajući Dunhamove karakteristike slušanja (Dunham, 2005:60-62) i sposobnost izražavanja empatije (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008:56) zaključujemo kako je emotivna komponenta doista "vezivno tkivo" interpersonalnih vještina (Goleman i dr., 2002:50). Međutim, takav, uvjetno rečeno, empatičan menadžer tada ne može biti u centraliziranom školskom menadžmentu, već u SBM-u jer formalni model ne omogućuje razvoj kvalitetnih interpersonalnih vještina, što uostalom potvrđuje model kompetencija ravnatelja (Staničić, 2006:151-158). Samim time pojavljuje se oksimoron jer se pokušavaju prikazati idealne osobine, a zanemaruju socijalne

koje su iznimno važne kada je riječ o zaposlenicima u neprofitnim organizacijama.

Utjecanje također predstavlja važnu interpersonalnu vještinu i menadžersku komponentu jer predstavlja samu esenciju vodstva. Utjecanje, kao vid menadžerske moći, shvaćamo sukladno teorijama organizacije (Mintzberg, 1983) kao sposobnost utjecanja na ponašanje drugih, a utjecaj, prema tome, kao oblik moći. Budući da je moć temelj utjecanja, model koji su postavili French i Raven (French i Raven, 1960:607-623) upotrijebit ćemo kao komparativnu analizu školskog menadžmenta i SBM-a. Prema općepriznatoj French i Raven klasifikaciji, moć kategoriziramo u pet vrsta moći: legitimnu, nagradnu, prislinu, ekspertnu i referentnu. Navedene vrste, s obzirom na osnovni izvor postojanja moći, možemo sažeti u pozicijske i osobne. Pozicijska moć predstavlja formalni model upravljanja i autokratski stil vođenja te su i ovlasti kao takve uvjetovane hijerarhijom. Osobna moć pak polazi od karakteristika menadžera i podrazumijeva određenu ekspertizu ili poželjnost pa čak i divljenje.

Kako bismo zornije predočili ulogu inspiracije i motivacije moramo uzeti u obzir sastavnice školske kulture (Peterson i Cosner, 2006:250), odlike školskog menadžera (Daignan, 2006: 116-127) i značenje ljudskog kapitala. Posebno je indikativno da čak trećina zaposlenika u školstvu želi promijeniti zanimanje, a utvrđeno je kako nezadovoljstvo proizlazi iz niskog životnog standarda, slabog društvenog ugleda, slabe ili nikakve mogućnosti napredovanja i motiviranosti (Radeka i Sorić, 2006:166-168). Ako tome pridodamo kompeticijski profil stvarnih osobina školskih menadžera (Staničić, 2002:168-182), koji su najslabiji upravo u inspiriranju, motiviranju i vođenju zaposlenika, odgovor je vrlo jasan. Apriorno je kako u suvremenom upravljanju znanjem najviše dodane vrijednosti nisu u samoj usluzi, već u davateljima usluge, odnosno iz njihove integriranosti u uslugu, tj. zaposlenikovo znanje. Znanje se sastoji od intuicije, ideja, učenja, vještina i ima potencijal stvaranja novih ideja (Frappaolo, 2002:10) te se kao takvo može promatrati kao eksplicitno i implicitno (tacitno). U školskom menadžmentu dominira eksplicitno znanje i ono predstavlja svojevrsan kompleks nasuprot suvremenom menadžmentu. Implicitno znanje vrši ulogu nedodirljivih čimbenika, kao što su iskustvo i stečene vještine, ali bez nadogradnje.



Izvor: autor

Slika 6. Utjecaj interpersonalnih vještina na školsku kulturu

Kategorije školske kulture možemo promatrati kroz kontekst iskorištavanja zaposlenikova znanja i inspiracije i to kao svojevrstne motivatore u upravljanju ljudskim kapitalom (slika 6.). Školsku kulturu promatramo kroz (Peterson i Cosner, 2006:250) okvire, simbole, izraze i rituale. Okviri obuhvaćaju određene norme koje snažno utječu na ponašanje zaposlenika i zajedničke vrijednosti. Simboli su metonimijske, “opipljive“ vrijednosti kojima se škola ponosi i predstavljaju postignuća. Izrazi predstavljaju oblik pseudomotivacije i određenih “heroja“, koji aludiraju na uspješne zaposlenike i služe kao oblik niveliranja. I konačno, rituali su zajedničke ceremonije koje služe kao pseudomotivatori zaposlenika i potiču zajedništvo. Upravljanje znanjem ne može se ograničiti samo na individualni i organizacijski proces učenja. Znanje mora otkloniti postojeće komunikacijske i informacijske anomalije i stvoriti pozitivne (poticajne) okvirne uvjete za rad, kao što su, sudeći prema Herzbergovoj motiviranosti, higijenski i motivatorski činitelji. Zadovoljan zaposlenik kvalitetnije radi, a svoju emotivnost principom lateralnog marketinga projicira na klijente. Dugoročno gledajući, usluga je profitabilnija, a ulaganje u održavanje kadrova, odnosno upravljanje naknadama za visoko motivirane zaposlenike, može se stimulirati dodacima na plaću i delegiranjem.

Potrebno je napomenuti da nije svako zaposlenikovo djelovanje motivirano (Rozman, 2000.) iako je u samoj esenciji mehanizam motiviranja individualan. Motivacija zaposlenika najprije je perceptivna tvorevina jer je zaposlenik percipira kognitivnom i emotivnom komponentom. Motivacijski faktori nisu statičnog karaktera jer ovise o percepciji, emotivnosti, društvenom statusu i zadovoljavanju potreba, odnosno želja. Uloga interpersonalnih vještina

menadžera iznimno je važna jer se razvijanjem dobrih odnosa potiče odanost i otvorenost zaposlenika te inspiriranje kao oblik indirektna motivacijske strukture. Uloga povratne informacije u obliku pohvale, nagrade ili priznanja također predstavlja vrlo važnu odrednicu motivatora unutar SBM-a.

Prema Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji, promatravši kategoriju zaposlenika unutar školskog menadžmenta, nameće se ključno pitanje koje se odnosi na općenitu mjeru zadovoljstva. Zadovoljstvo i nezadovoljstvo ovdje se promatraju kao povezani faktori, odnosno kao ekstrinzični i intrinzični. Ekstrinzični činitelji higijenskih faktora najčešće obuhvaćaju plaću, radne uvjete ili radnu klimu (North, 2008:182) i strateške ciljeve neprofitne organizacije. S druge pak strane nalaze se intrinzični činitelji motivatora koji obuhvaćaju razvoj, odgovornost i postignuće. Motivacija zaposlenika unutar školskog menadžmenta proizlazi iz individualnih razlika, kvalitete rada i sustava nagrađivanja. Prema tome, postojanje inspiracije ne uključuje nužno elemente motivacije, kao što ih ne uključuje ni formalni model. Samim time, uloga interpersonalnih vještina postaje još značajnija jer se preko takvih modela mogu ostvariti koncepcije obogaćivanja rada i školske kulture. Međutim, centralizirani školski menadžment koji se temelji na formalnoj moći, a izvor pronalazi u metodama prisile i legitimiteta (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008:67) stvara zapravo otpor i udovoljavanje, a sama motivacija samo potvrđuje bit važnosti SBM-a.

4. ZAKLJUČAK

Školski menadžment relativno je mlada disciplina upravljanja neprofitnim organizacijama koja predstavlja dio menadžmenta u obrazovanju. Ujedno, riječ je o interdisciplinarnom fenomenu jer obuhvaća odgojno-obrazovne odrednice, psihološko-sociološke karakteristike, kao i menadžersko-marketinška obilježja. Školski se menadžment promatra kao oblik upravljanja i rukovođenja školom s posebnim naglaskom na izvršavanju školskih obaveza, financijskim sredstvima i uvjetima za rad. Samim time, u svojoj esenciji pokazuje tendenciju prema decentralizaciji kao naprednijem obliku upravljanja i odmaku od nemotivirane, uspravane i nedjelotvorne neprofitne organizacije (Drucker, 1994..

Suvremeni oblik menadžerskog upravljanja koji polazi od osnovnih načela organizacija, kao i naprednih oblika interpersonalnih vještina menadžera, upravo je model upravljanja temeljen na potrebama škole (*School-based management*). Upravljanje temeljeno na potrebama škole (SBM) možemo promatrati kao plan kojim se prebacuje donošenje odluka iz školskog okruženja u same škole. Kako bi se takav suvremen i na tržištu utemeljen model formirao, nužno je provesti devoluciju. Primjenom SBM-a ubrzava se ekonomski razvoj regija, vrši se preraspodjela financijske odgovornosti, unapređuje se kvaliteta pružanja usluge, a samo obrazovanje usmjerava se prema potrebama tržišta rada. Navedeni model pospješuje zadovoljavanje potrošačevih potreba, ali i unapređuje kvalitetu usluge (Sawada i Ragatz, 2005.).

Za povećanje kvalitete usluge unutar školskog menadžmenta, a sukladno tome i povećanju kvalitetnijeg odnosa između zaposlenika te stvaranju pozitivne radne klime, ključne su interpersonalne vještine menadžera. Model školskog menadžmenta, kao i njegova modernija varijanta SBM, ističe važnost razvijanja dobrih odnosa i utjecanja na druge jer dobri odnosi pridonose pozitivnoj radnoj okolini koju označuje ponajprije podrška zaposlenika (Moye i Henkin, 2006:101). Vještine razvijanja dobrih odnosa podrazumijevaju inspiriranje zaposlenika, davanje povratnih informacija, motiviranje i razvijanje pozitivne klime. Interpersonalne vještine menadžera i modeli motiviranja zaposlenika usko su povezani sa školskom klimom, kao i razvijanjem kvalitetnije usluge, zadovoljstvom zaposlenika i razvijanjem ugleda organizacije. Međutim, kako bi se ostvarile odrednice ugleda organizacije, najprije se moraju zadovoljiti potrebe zaposlenika.

LITERATURA

Adair, J. (1983.), *Effective Leadership*, Pan, London

Anderson, W., E. i Mittal, V. (2000.), Strengthening the satisfaction-profit chain, *Journal of Service research*, Vol. 3. No. 2., str. 107.-120.

Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb

Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P. i Pološki-Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb

Balmer, J.M. T. (2001.), The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management, *Journal of General Management*, Vol. 27., No. 1, str. 1.-17.

Balmer, J. M. T. i Gray, E. R. (2003.), Corporate brands: what are they? What of them?, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7-8, str. 972.-997.

Bennet, N. i Crawford, M. i Cartwright, M. (2003.), *Effective educational leadership*, Sage, London

Buch, T. (2003.), *Theories of Educational Leadership and Management*, Sage, London

Bush, T. i Glover, D. (2003.), *School Leadership: Concept and Evidence*, Nottingham, NCSL

Caldwell, B, J. (2005.), *School-based Management*, Education Policy Series, International Institute for Educational Planning and the International Academy of Education, Paris & Brussels

Chapman, J. (1993.), *Leadership, school-based decision-making and school effectiveness*, u Dimmock, C. (ur), *School-based management and school effectiveness*, Routledge, London

Conger, J. A. (1992.), *Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders*, Jossey-Bass, San Francisco

Dowling, G. (1995.), Corporate reputations-the company's super brand, *Journal of Brand Management*, Vol. 2, No. 6., str. 377.-384.

Drandić, B. (1993.), *Priručnik za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova*, Znamen, Zagreb

Drucker, P. (1994.), *Nova zbilja*, Novi liber, Zagreb

Drucker, P. (2007.), *Upravljanje u budućem društvu*, M.E.P. Consult, Zagreb

Duignan, P. (2006.), *Educational Leadership*, Cambridge University Press, Cambridge

Dunhan, J. (2005.), *Developing Effective School Management*, Routledge, London

Everad, B. i Morris, G. (1990.), *Effective school management*, Paul Chapman, London

Frappaolo, C. (2002), *Knowledge management*, Capstone publishing, Oxford, London

French, J. P. i Raven, B. H. (1960.), *The Basis of Social Power*, (ur) Cartwright, D, A. Zander, E., Group Dynamics, Evanstone, IL, Row Peterson

Gannon, M. i Newman, K. (2002.), *Handbook of Cross-Cultural Management*, Blackwell

George, M., J. i Jones R., G. (1999.), *Organizational Behavior*, Addison-Wesley, London

Good, V. C. (195.), *Dictionary of education*, McGraw-Hill, New York

Goleman, D. (1998.), What Makes a Leader?, *Harvard Business Review*, Vol.76, No.6., str. 92.-102., 94.

Goleman, D. i Boyatzis, R. i McKee, A. (2002.), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston, MA, Harvard Business School Press

Jukić, D. i Dunković, B. (2010.), Utjecaj pseudofaktorske motiviranosti na kvalitetu usluge u školskom menadžmentu, *Poslovna izvrsnost*, Vol. 1, No. 4., str. 97.-112.

Jukić, D. i Krznarić, V. (2010.), Motivacijski faktori upravljanja ljudskog potencijala u školskom menadžmentu, *Praktični menadžment*, Vol. 1, No. 1, str. 22.-28.

Jukić, D. i Dunković, B. (2011.), A holistic approach to corporate identity and brand, *Interdisciplinary Management Research VII.*, Barković, D., Runzheimer, B.,(ur.), Ekonomski fakultet u Osijeku, HochschulePforzheimUniversity, str. 34.-358.

Kotler, Ph. i Keller, K., L. (2008.), *Marketing management*, Prentice Hall, New Jersey

Kotler, Ph. (2009.), *Kaotika*, Mate, Zagreb

Lewis, M. (2006.), *Decentralizing Education: Do Communities and Pare Matter?*, Mimeo, Centar for Global Development, Washington.

Lipovec, F. (1987.), *Razvita teorija organizacije*, Založba Obzorja Maribor, Maribor

Malen, B. i Ogawa, R. & Kranz, J. (1990.), What Do We Know about Site-Based Management: A Case Study of the Literature – A Call for Research, *Choice and Control in American Education*, Vol. 2., (ur) Clunce, W. & White, J, FalmerPress, London

Malić, J. (1971.), *Upravljanje i rukovođenje školom*, Školska knjiga, Zagreb

Malić, J. (1985.), *Samoupravljanje u školi*, Školska knjiga, Zagreb

Meler, M. (2003.), *Neprofitni marketing*, Ekonomski fakultet u Osijeku,Osijek.

Meler, M. (2006.), *Marketing u kulturi*, Ekonomski fakultet u Osijeku,Osijek.

Mintzberg, H. (1983.), *Power In and Around Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey

Moye, M. i Henkin, A,B. (2006.), Exploring Associations between Employee, Empowerment and Interpersonal Trust in Managers, *Journal of Management Development*, Vol. 23., No. 2., str. 101.-117.

Noe, R., A. i Hollenbeck, J., R. i Gerhart, B. & Wright, P., M. (2006.), *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb

North, K. (2008.), *Upravljanje znanjem*, Slap, Jastrebarsko

Osorio-Barrera, F. i Fasih, T. & Patrinos, A.,H. & Santibanez, L. (2009.), *Decentralized Decision-Making in Schools*, The World Bank, Washington.

Owens, G, R, (2004.), *Organizational behaviour in education*, Pearson, New York

Pavičić, J. (2003.), *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedia, Zagreb

Peterson, K. D, i Cosner, S. (2006.), *Encyclopedia of education leadership and administration*, (ur) Fenwick, W. English, Thousand Oaks, California

Radeka, I. i Sorić, I. (2006.), *Zadovoljstvo poslom i profesionalni status nastavnika*, *Napredak*, Vol. 147., No. 2., str. 161.-177.

Resman, M. (1993.), *Management, šolstvo i škola*, *Sodobna pedagogika*, Vol. 110., No. 9-10., str. 457-473

Robbins, P, S. (1995.), *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagreb

Rozman, R. (2000.), *Analiza in oblikovanje organizacije*, Ekonomska fakulteta Ljubljana, Ljubljana

Sandell, R. i Janes, R. (2007.), *Museum Management and Marketing*, Routledge, New York

Sawada, Y. i Ragatz, A. (2005.), *Decentralization of Education, Teacher Behaviour and Outcomes: The Case of El Salvador's EDUCO Program*, *Incentives to Improve Teaching: Lessons from Latin America*, (ur) Vegas, E., World Bank, Washington, str. 255.-306.

Staničić, S. (2000.), *Vođenje odgojno-obrazovne djelatnosti u školi*, Filozofski fakultet u Rijeci, Rijeka

Staničić, S. (2002.), *Kompetenčni profil "idealnega" ravnatelja*, *Sodobna pedagogika*, Vol.1., str. 168.-182.

Staničić, S. (2006.), *Menadžment u obrazovanju*, Vlastita naklada, Rijeka

Staničić, S. (2006a), *Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu*, *Odgojne znanosti*, Vol. 8., No. 2., str. 515.-533.

Tharp, M. i Scott, L. (1990.), *The role of marketing process in creating cultural meaning*, *Jurnal of Macromarketing*, Vol. 10, No. 2, str. 47.-60.

Dinko Jukić, univ. spec. public. admin.

Doctoral student

Faculty of Economics in Osijek

Trading and Commercial School "Davor Milas" Osijek

E-mail: dinko.jukic@os.t-com.hr

THE ROLE OF INTERPERSONAL SKILLS IN MODERN SCHOOL MANAGEMENT

Abstract

School management is a young discipline of managing non-profit organization representing the part of management in education. In postmodern society the management of human resources is one of the key issues of school management. Some of the difficulties specific to the non-profit organizations are: ignoring employees, pseudo motivation, poor quality services, knowledge management, dissatisfaction and promotion system. School-based management is an advanced type of school management, which has greater powers and responsibilities and significantly exceeds the conventional management. SBM outlines the economic benefits, priorities, values and needs of the society itself. Interpersonal skills of managers are becoming crucial in creating a favorable work environment, increasing efficiency, motivation and quality service. Skills which are necessary to develop good relationships include inspiring employees, giving feedback, motivating and developing a positive atmosphere. With this approach we build the so-called three rounds of school management, a formal and personal power manager serves as a form of inspiration and motivation within the school climate.

Keywords: school management, SBM, interpersonal skills, employees

JEL classification: I21, M12