

# Pedagoški menadžment – refleksija opće ideje o upravljanju

Vladimir Jurić  
Filozofski fakultet Sveučilšta u Zagrebu  
Odsjek za pedagogiju

## Sažetak

Ideja menadžmenta ima u stanovitom smislu univerzalno značenje zbog čega se primjena te ideje široko rasprostranila, a našla je mjesto i u institucijama odgoja i obrazovanja, i to najviše kao organizacijski menadžment, menadžment ljudskih potencijala, menadžment razina (1. najviša – ciljevi, dugoročno planiranje i organizacija, 2. srednja – kontrola operativnih postupaka i programi potpore ciljevima, 3. najniža – interpretacija ciljeva, politika programa), stratejski menadžment (dugoročno), i menadžment funkcija (koliko funkcija toliko menadžment programa).

Menadžerske funkcije odnose se na ono što valja postići, a to su najčešće planovi, strategije, dobra organizacija, kvalitetno vođenje i uspješna kontrola. Slijedi da se na pedagoški menadžment može gledati kao na upravljanje mrežom i hijerarhijom sustava (vrtić, grupa – škola, razred). Posebnost vođenja i upravljanja odgajatelja, razrednika i nastavnika može se razmatrati kao pedagoška uloga odgajatelja u vođenju i upravljanju, pedagoška uloga razrednika u vođenju i upravljanju, administrativni poslovi, planiranje i programiranje rada voditelja tima (razrednika), pripremanje i vođenje sjednica vijeća, suradnja s ostalim članovima vijeća, suradnja s roditeljima i sl.

Ključne riječi: pedagoški menadžment, menadžment sustava, organiziranje, upravljanje, provjera, nadzor, vođenje.

## Summary

### EDUCATIONAL MANAGEMENT – THE REFLECTION OF GENERAL IDEA OF MANAGEMENT

Vladimir Jurić  
Faculty of Philosophy, University of Zagreb, Croatia  
Department of Pedagogy

The idea of management in a certain way has a universal meaning, causing the wide spreading of this idea, which also found its place in the educational institutions, primarily as organizational management, human resources management, levels management (1. the highest level – objectives, long-term planning and organization; 2. the intermediate level – the control of operative procedures and objective supporting programs; 3. the lowest level – objectives interpretation, program policy), strategic management (long-term) and function management (the number of functions corresponding to the number of management programs).

The management functions concern the purposes to be achieved, which are usually plans, strategies, good organization, quality leadership and successful control. Therefore, it follows that the educational management can be viewed as management of the system network and hierarchy (kindergarten, group – school, class). The specificity of leadership and management in case of kindergarten teachers, form-masters and teachers can be discussed as the pedagogical role of the kindergarten teacher in the leadership and management, the pedagogical role of the form-master in the leadership and management, administrative work, the team leader's (form-master's) work planning and programming, preparation and chairing of teaching-staff conferences, cooperation with other teaching-staff members, cooperation with parents, etc.

**Key words:** educational management, system management, organization, management, control, supervision, leadership.

## Općenito o menadžmentu

Menadžment se smatra jednom od najvažnijih ljudskih aktivnosti. Grupno i učinkovitije postizanje ciljeva koje ne mogu postići pojedinci, upućivalo je na nužnost koordinacije radova pojedina, što je pretpostavka menadžmenta. Kako se društvo počelo pojačano oslanjati na skupni rad, a mnoge su organizirane skupine ljudi postale velike, zadatak menadžmenta postao je sve važniji. U suvremenim uvjetima ciljem menadžmenta se smatra oblikovanje unutarnjeg i vanjskog okruženja za djelotvoran skupni rad. Osnovni je, dakle, zadatak (funkcija) menadžmenta voditi organizaciju prema ispunjenju ciljeva.

Kako menadžment podrazumijeva humanu okolinu za postizanje ciljeva, jasno je da su ljudski potencijali iznimno važan resurs, a upravljanje resursima je ključno za razvoj svake djelatnosti. Ljudi, njihove vještine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, posebnost njihovih odnosa unutar jedne zajednice rada i djelovanja, tvore poseban profil i identitet koji se ne može kopirati niti prikazati kao općenita matrica. Koliko god je menadžment zainteresiran za objašnjavanje filozofije i intencija, ova posebnost ostaje za sebe u svakoj djelatnoj sredini zbog čega je valja upoznavati, pratiti i razvijati unutar organizacije. Drugim riječima, opća i objektivna znanja o upravljanju mogu biti ista za dvije djelatne sredine, ali ostaje različitost koja proizlazi iz njihove primjene u posebnim sredinama, jer ukupnost različitih kakvoća u nekoj organizaciji nije jednostavan zbroj individualnih sposobnosti, nego vrlo određena kakvoća. I dalje, vođenje ili prepuštanje stihiji ovako specifič-

ne konstelacije različitih kvaliteta odražava se na ukupan radni učinak i doprinose razvoju.

Menadžment se u našoj uvriježenoj terminologiji iskazuje kao upravljanje/rukovođenje. Međutim, kako će se vidjeti, menadžment podrazumijeva i neke druge konstituense koji su nekad zanemareni ili nedovoljno artikulirani u našem shvaćanju upravljanja. Stoga će se dalje slijediti ova specifičnost termina i sadržaja pojma menadžment. Pojam menadžment u svezi je s nizom povezanih pojmova. Može se govoriti o nizu temeljnih pojmova od kojih se ističu:

- *upravljanje* (management)
- *provjera* (controlling)
- *nadzor* (supervizija)
- *vođenje* (leadership)

## Funkcije upravljanja, provjere, nadzora i vođenja

**Upravljanje** je odgovorno za uspjeh. To je pokretanje drugih da uspješno obavljaju svoj posao. Uz upravljanje, kao odnos spram drugih, povezuje se i upravljanje sobom, odnosno pokretanje sebe da dobro obavljam posao („sam svoj menadžer“).

**Provjera** za njegovu transparentnost

**Nadzor** za praćenje tijeka i prilagođavanje smjera

**Vođenje** za utjecaj na ljude

**Upravljanje (menadžment)**

I sam pojam upravljanja (menadžmenta) pokazuje se složenim. Tako možemo razlikovati vrste, a unutar njih i razine managementa: