

## MENADŽMENT U PREDŠKOLSKOM OBRAZOVANJU

**Suada Aljković Kadrić**  
Univerzitet u Novom Pazaru,  
Novi Pazar, Srbija  
*suada.a.kadric@hotmail.com*

**Amela Muratović**  
Univerzitet u Novom Pazaru,  
Novi Pazar, Srbija  
*muratovic.amela@gmail.com*

### Apstrakt

Analizi pitanja o nastavi i vaspitanju tradicionalno je podređeno pitanje menadžmenta u obrazovanju. Istorija nastavničkog poziva, u kojoj se upravi škole dugo vremena jedva pridavalo na značaju, jeste istorija škole kao institucije. Da razume složene situacije, nepredvidive promene socijalnih momenata, kulturnih konteksta, da bude spreman suočavanju sa izazovima brojnih ali često necelovitih informacija, da približi poslovni i svet obrazovanja jeste ono što se danas očekuje upravo od menadžmenta. Menadžment je kao život - stvar ustupaka, pri čemu je prvenstveni zadatak menadžera usklađivanje bliske i daleke budućnosti, ideja na najvišem nivou apstrakcije i balansiranje snaga koje su za promenu i onih koji su protiv nje.

**KLjučne reči:** menadžmet, obrazovanje, vaspitanje.

## MANAGEMENT IN PRESCHOOL EDUCATION

### Abstract

The issue of management in education has traditionally been subordinated to the analysis of the issue of teaching and upbringing. The history of the teaching profession, in which the school administration has hardly been given importance for a long time, is the history of the school as an institution. To understand complex situations, unpredictable changes in social moments, cultural contexts, to be ready to face the challenges of numerous but often incomplete information, to bring business and the world of education closer is what is expected from management today. Management is like life - a matter of concessions, where the primary task of the manager is to harmonize the near and distant future, the idea at the highest level of abstraction and balancing the forces that are for change and those who are against it.

**Keywords:** management, education, upbringing.

**JEL codes:** I20

### UVOD

Od menadžmenta se očekuje odgovor na stalna pitanja današnjice: kako ne ući u rizik pukotina u društvu između onoga što se može samo tumačiti, onoga što se može koristiti i onoga što je samo istisnuto iz glavne matice društva koje se neprestalno menja. Drugim rečima: kako uspešno ploviti između znanja i neznanja? Ako

prihvatimo princip doživotnog učenja i ako želimo da se nađemo na putu ka društvu koje uči, onda menadžment i nema druge opcije od stalnog ulaganja u znanje i sposobnosti.

Otkako se razvoj škole posmatra kao sistematski proces za povećanje kvaliteta i efektivnosti, interesovanje za funkciju menadžmenta je znatno poraslo. Temeljno preispitivanje pokazuje da je cilj menadžmenta u obrazovanju oblikovanje samosvesti, pripadnosti, razvoja, samoispunjenja, održive prednosti i otvorenosti prema novim paradigmama učenja, znanja i umeća — oblikovanje učećeg odnosa kao imperativa društva, stalnog i širokog pristupa mnoštvu različitosti.

## **DEFINISANJE MENADŽMENTA**

Neosporno je da svet i ljudsko društvo danas doživljavaju radikalne, korenite i brze promene u oblasti društveno – političkih odnosa i ekonomskih osnova privređivanja. Istorija je sve ređe dobar vodič, često se (i dugo) nalazimo na „istorijskim prekretnicama, u tranziciji, turbulenciji, pri čemu ciklusi od radosti do propasti postaju sve kraći“ (Andevski, 2007: 10).

Menadžment predstavlja širok pojam i odnosi se na nauku koja je u neprestalom razvoju. U najširem smislu, menadžment je funkcija svake svesne društvene aktivnosti, značajne za društvo i pojedinca, kao što je vođenje jedne države, vođenje kompanije, preduzeća, društvene organizacije ili institucije, pa do individualne aktivnosti, kao što je samostalno učenje (Alibabić, 2002).

Svakom od ovih društvenih ili individualnih aktivnosti se upravlja sa ciljem postizanja željenog uspeha. Ovo je pre svega interdisciplinarna, složena naučna oblast koja objedinjuje elemente ekonomije, psihologije, tehničkih i društvenih nauka. Može se primeniti na gotovo sve aspekte života na svim nivoima: upravljanje organizacijom, regijom, gradom, državom, ljudima, porodicom, industrijom. Menadžment se u širem smislu deli na marketing, preduzetništvo, upravljanje finansijama, proizvodnjom, ljudskim resursima i razvojem, informacioni upravljački sistemi i privredno pravo. Menadžment se često definiše kao proces planiranja, organizovanja, rukovođenja i kontrolisanja napora članova organizacije, a uz korišćenje svih resursa organizacije u cilju postizanja naznačenih ciljeva.

M. P. Follet menadžment predstavlja kao veštinu upravljanja poslovima posredstvom drugih ljudi, a Newman i Summer smatraju da je menadžment društveni proces: proces zato što je uključen niz aktivnosti koje vode ostvarenju postavljenih ciljeva, a društveni stoga što su te aktivnosti prevashodno u vezi sa odnosima među ljudima.

P- Drucker smatra da je menadžment tehnologija koja je pokretač bitnih promena u stavovima, vrednostima i iznad svega, ponašanju (1985) i da je odgovoran za primenu znanja i učinak koji se zahvaljujući tome postiže (1994).

Predstave (uspešnog) menadžmenta koje idu u pravcu planiranja, izrade budžeta, organizovanja, obezbeđenja kadrova, kontrolisanja, koordinisanja, komande i rešavanja problema - sve se jasnije smatraju pojednostavljenim. Sve više se ističe potreba razvoja veština stvaranja i komuniciranja vizija. Menadžment iziskuje stalno eksperimentisanje novim pristupima i problemima, uz prihvatanje maksime: pokušaj, popravi, učini, u smislu, posmatraj, vežbaj, razmišljaj, ponovo razmišljaj,

eksperimentiši i stalno postavljaj pitanja. U fokusiranju savremenog menadžmenta ne na sisteme, već na ljude koji uspostavljaju veze kako bi ostvarili jasne ciljeve organizacije poenta je.

## MENADŽMENT U OBRAZOVANJU

Obrazovanje danas postaje imperativ opstanka. Postmoderno društvo utemeljeno na nauci i tehnologiji postavlja sricanje novih znanja, veština i kompetencija kao instrument održivosti na svim nivoima. Obrazovanje pojedinca, organizacije, nacije i društva u celini stoga daje održivu prednost u sve promjenljivijim uslovima života i rada. Upravljanje jednim tako važnim razvojnim procesom zato dobija značaj i predstavlja naučnu disciplinu koju nazivamo menadžment u obrazovanju. Kako je obrazovanje veoma širok i kompleksan pojam koji se može manifestovati u raznim oblicima, miljeima i nivoima; tako i njegovo upravljanje poprima iste karakteristike. Zato se pod ovim kontekstom podrazumeva upravljanje obrazovanjem šireg društva: regiona ili države (dakle, planiranje obrazovanja, kreiranje strategije i politike obrazovanja), upravljanje radom obrazovne ustanove (vođenje škole ili neke neformalne obrazovne ustanove bilo u javnom ili privatnom sektoru), menadžment obrazovanja i obuke zaposlenih u preduzeću (kao deo koncepta menadžmenta ljudskih resursa), menadžment na nastavi (kao veština upravljanja obrazovnim tokovima u učionici: planiranje, programiranje, vođenje i evaluacija nastave), a konačno i menadžment pojedinih procesa, projekata ili aktivnosti u obrazovnom okruženju.

Menadžment u obrazovanju kao nauka i disciplina, ipak, prilazi žiži interesovanja teoretičara i praktičara širom sveta tek poslednjih nekoliko dekada. Sprovodi se sve više studija, otvara sve više instituta, objavljuju knjige i održavaju samiti, konferencije i seminari iz ove oblasti ne samo u razvijenim zemljama, već i kod nas. Postaje očigledno da dobro osmišljavanje, planiranje i vođenje obrazovanja može doprineti njegovom većem učinku: boljim rezultatima učenika na nivou institucije i procesa, većoj konkurentnosti preduzeća na nivou organizacije, većoj zaposlenosti i konkurentnosti nacije na nivou društva.

U tom kontekstu veliki značaj direktora škola sve se više ističe u najrazličitijim raspravama o obrazovanju širom sveta. Direktori škola smatraju se glavnom karikom u lancu vrednosti obrazovnih institucija, te se pred njih postavljaju zahtevi za neprestalnim usavršavanjem veština i kompetencija. U Velikoj Britaniji i SAD-u puno pažnje posvećuje se razvoju kvaliteta školskog liderstva i menadžmenta. O izazovima decentralizacije i efikasnosti liderstva obrazovnih ustanova govori se tradicionalno u Francuskoj. O školskom liderstvu prve publikacije javile su se u SAD – u. Poslednja dekada bila je svedok promena u posmatranju školskog liderstva definisanjem šest standarda za školske lidere. Ipak, veštine odgovornog upravljanja obrazovnom institucijom čini samo jedan deo onoga što predstavlja upravljanje obrazovanjem za novo doba.

Najznačajniji autori koji su delovali na našim prostorima u oblasti menadžmenta obrazovanja su: Stevan Karavidić, Šefika Alibabić, Milan Ratković, Milica Andevski, Milka Oljača, Đorđe Nadrljanski, Predrag Damjanović.

## PODELA MENADŽMENTA U OBRAZOVANJU

Upravljanje u obrazovanju je veoma širok i kompleksan pojam. U poglavlju Obrazovanje i znanje u globalnoj ekonomiji u ovoj knjizi biće pokazano koliko je nacionalni sistem obrazovanja kompleksan, te da se može podeliti na podsisteme u zavisnosti od različitih kriterijuma: formalni, neformalni i informalni; privatni i javni; institucionalni i vaninstitucionalni; na obrazovanje dece, mladih i odraslih... Sve veću važnost i popularnost dobija i koncept doživotnog obrazovanja koji biva institucionalizovan i uključen u okvire obrazovnog sistema.

Upravljanje u obrazovanju u ovoj knjizi radi lakše preglednosti ali i sveobuhvatnosti prikazaćemo iz dve veće i logički odvojene perspektive.

1. UPRAVLJANJE NA SISTEMSKOM NIVOU (uzimajući u obzir sve vidove obrazovanja),

2. UPRAVLJANJE NA NIVOU OBRAZOVNE INSTITUCIJE (bilo da je u pitanju formalna ili neformalna, privatna ili javna). U okviru nivoa obrazovne institucije odvija se i obrazovni proces, te je potrebno i UPRAVLJANJE NA NIVOU OBRAZOVNOG PROCESA koje bi činilo podskup ovog drugog nivoa upravljanja u obrazovanju.

Na nivou obrazovnog sistema, koji je u ingerenciji države, nivoi upravljanja bi uključivali nivo upravljanja obrazovnim sistemom u celini, nivo upravljanja obrazovnom institucijom (bilo kog nivoa - predškolska, osnovna, srednja škola ili visokoškolska ustanova i ustanova za obrazovanje odraslih) i nivo upravljanja nastavom u obrazovnoj ustanovi.

Sistem obrazovanja na nivou države možemo definisati kao društveni sistem koji podrazumeva skup delova čiji su međusobni odnosi i pojedinačno delovanje regulisani i uređeni društvenim zakonima i principima sa ciljem ostvarivanja strategije obrazovanja. On obuhvata sve institucije, organizacije, sredstva, oblike, programe i metode putem kojih se mogu zadovoljiti obrazovne potrebe mladih (Karavidić, 2008). Centri upravljanja nacionalnog sistema obrazovanja (koje prevashodno čine vladine institucije) koncipiraju i vode obrazovnu politiku, odnosno definišu ciljeve i donose najvažnije, strateške odluke o obrazovanju: programima, načinu organizacije, finansiranja, vrednovanja i evaluacije itd.

Jedno od najvažnijih strateških pitanja koja se donose na ovom nivou jesu planiranje obrazovanja i ekonomski aspekti obrazovanja (koji će biti detaljnije objašnjeni u drugom delu knjige). U zavisnosti od (de)centralizovanosti sistema, odluke koje se donose na ovom nivou su više ili manje načelne, odnosno u većoj ili manjoj meri se nižim instancama (regionalnom, lokalnom i nivou obrazovnih institucija ponaosob) prepušta sloboda u njihovom sprovođenju. Dužnost države je da stvori uslove za sprovođenje obrazovne politike u vidu osnivanja nadležnih institucija, stvaranja propisa i pravila za regulisanje njihovog rada i obezbeđivanja materijalnih i finansijskih sredstava za njihovo funkcionisanje: dakle, da kreira primeren i uređen obrazovni sistem.

Obrazovna institucija predstavlja zasebnu jedinicu u obrazovnom sistemu čijim je radom u cilju postizanja učinka neophodno upravljati. Ona predstavlja organizaciju koja ima svoje ciljeve (sprovođenje obrazovanja), resurse (materijalne, finansijske, ljudske), hijerarhiju (organizacionu strukturu), korisnike (učenike/studente i roditelje)

i funkcionise u višedimenzionalnom mikro i makro okruženju (obrazovni sistem u celini, druge obrazovne i naučne institucije, pravna regulativa, političke, sportske, naučne, poslovne i ostale relevantne organizacije, stanovništvo, javnost, mediji...). Za odgovaranje na sve zahtevnije zadatke obrazovne institucije danas, potrebno je konstantno praćenje i uvažavanje trendova u promenljivom okruženju, umeće kreiranja strategija, veštine liderstva, inteligentno i racionalno korišćenje raspoloživih resursa, uključivanje i uvažavanje svih relevantnih subjekata iz mikro i makro okruženja — odnosno upravljanje na nivou obrazovnih institucija.

Sa trendom decentralizacije obrazovnih sistema sve se veća odgovornost pripisuje upravljanju na nivou obrazovnih ustanova i to na različitim područjima: slobode u vođenju i modifikaciji programa, organizacije i alokacije resursa, načinu evaluacije, komuniciranju i interakciji sa okruženjem, kao i načinima i izvorima finansiranja. Posebno područje u okviru obrazovne institucije predstavlja obrazovni proces koji se u njoj odvija. Upravljanje obrazovnim procesom je neophodno jer se i ovaj obrazovni, tj. nastavni proces realizuje u svojevrsnoj organizaciji - učionici, koju čine učenici/studenti i predavač, i jer i njega takođe karakteriše cilj, hijerarhija, resursi, okruženje itd. Za uspešnu realizaciju sve viših i složenijih ciljeva i zadataka obrazovnog procesa, potrebna je implementacija adekvatnih upravljačkih koncepata.

## **MENADŽMENT OBRAZOVNOG PROCESA – INTERAKTIVNA NASTAVA**

Kada se govori o upravljanju savremenim nastavnim procesom, dakle obrazovnim procesom koji se odvija na nastavi (pri tome ne mislimo na upravljanje obrazovnim programom), mora se uzeti u obzir činjenica da društvo učenja i znanja u kome živimo, postavlja nove zahteve pred obrazovanje, koji impliciraju promenu čitave paradigme učenja. Didaktičko prenošenje znanja zamenjuje se razvojem trajnih veština upotrebljivim u raznim demokratskim miljeima.

Osnovnim funkcijama obrazovne institucije (prenošenje kulture, društvena reprodukcija i socijalizacija) dodaje se nova -priprema za doživotno učenje. Priprema učenika za doživotno učenje predstavlja napuštanje tradicionalnog modela zasnovanog na poučavanju kao prenošenju znanja i učenju kao apsorbovanju sadržaja, na konstruktivni model koji se zasniva na ličnom iskustvu učenika; na povezanosti građanskih aktivnosti (aktivno učenje, igranje uloga, rešavanje problema) i učenja, na pomeranju sa reaktivnog učenja na samousmeravajuće koje u fokus stavlja kritičko mišljenje, samosvest, kreativnost, motivaciju za doživotnim učenjem.

## **INTERAKTIVNA NASTAVA – ODGOVOR DISKURSU DRUŠTVA ZNANJA**

Društvo zasnovano na znanju i pojave kao što su globalizacija, sveoptšta informatizacija i rapidni razvoj nauke i tehnologije postavljaju nove zahteve pred obrazovanje, u saglasju sa novom paradigmom učenja, a koji treba da pripreme nove

generacije za život i rad u krajnje izmenjenim uslovima. U tom smislu obrazovanje za doba znanja treba da osposobljava studenta da:

1. neizvesnost prihvata kao normalno stanje,
2. razume promene i potrebu za njima,
3. se raduje promenama i aktivno učestvuje u njima,
4. traga ne samo za odgovorima, već pre svega za pitanjima,
5. ne prihvata autoritet zvanja, nego samo autoritet znanja, odnosno da kritički proverava rešenja i znanja koja mu nude predavači i da im suprotstavlja svoje ideje, ali i da:
6. ohrabri nestandardno razmišljanje i razmišljanje koje je strogo kanalisano nametnutim modelima,
7. razvija kreativnost, sposobnost vizualizacije i imaginacije kod sutdenata,
8. radi na tome da student zavoli predmete koje sluša, kako bi koncept doživotnog učenja prihvatao kao radost, a ne teret,
9. prenosi znanja i veštine kroz rešavanje realnih problema, a ne izmišljenih zadataka,
10. razvija timski, interdisciplinarni i multidisciplinarni način rada, jer će to biti način rada sa kojim će se studenti sresti na realnom radnom mestu,
11. osposobljava studente da samostalno koriste različite izvore podataka i znanja da ih vrednuju i kritički razmatraju, tj. da razvijaju medijsku pismenost,
12. koristi nove tehnologije u obrazovanju, jer nove tehnologije: omogućuju da učenje ne bude prisila i teškoća, već zabava, omogućuju individualizaciju, a u okviru timskog rada, su neminovnost i studenti će morati da ih koriste u radu, pa je prirodno da se sa njima sretnu i tokom procesa obrazovanja (Lovreković, 2003:144).

Razvoj svih ovih sposobnosti, znanja, veština i kompetentnosti nemoguć je samo informisanjem o problemima i dilemama koje mladi imaju u svetu i društvu brzih promena i transformacija - ekonomskih, tehnoloških, informatičkih, idejnih, kulturnih i političkih. Društvo znanja, koje je nastalo u okrilju globalizacije, a utemeljeno na konceptu održivog razvoja, ključ rešenja za sadašnja i buduća pitanja vidi u obrazovanju i vaspitanju, pri čemu tradicionalni obrazovni zahtevi, uglavnom kvantitativni i usmereni samo na usvajanje znanja, više neće biti primereni. Sposobnosti i pismenost za XXI vek podrazumeva osposobljenost pojedinca za čitanje sa razumevanjem i procenjivanjem važnosti (sposobnost za kritičku distancu), osposobljenost za veštinu jasne komunikacije, sposobnost rešavanja problema, spremnost za timski rad, osposobljenost za rad na novim informatičkim tehnologijama, posedovanje tehnološke kulture, znanje stranih jezika kao i osposobljenost za trajno, doživotno učenje. Drugim rečima, pismenost koju savremeno obrazovanje treba da omogući je višedimenzionalna: funkcionalna, tehnološka, informatička (kompjuterska) i medijska.

Razvoj navedenih veština zahteva stalno promišljanje i inoviranje procesa učenja i poučavanja, stalno sagledavanje novih oblika rada, novih sadržaja koji će pružiti mogućnosti i stvoriti povoljne uslove da se nastavni proces doživi i spozna kao kreativan čin u kojem značajnu ulogu imaju i iracionalni momenti, znanje i intuicija, intelekt i osećanja. U tom smislu, danas je sve prisutnije nezadovoljstvo obrazovanjem kako se uviđa da ono bitno zaostaje za brzim i čestim promenama u sferi znanja i na polju društvenog diskursa.

Nasuprot tradicionalnoj nastavi koja koči stvaralačke sposobnosti učenika, koja je neefikasna u razvoju veština, sposobnosti i kompetencija, u kojoj nema čvrste povezanosti obrazovnih i vaspitnih zadataka, javlja se nova paradigma obrazovanja i učenja uopšte, nov pristup nastavi - interaktivna nastava. Ova nastava polazi od pretpostavke da nastavnik nije samo izvor i prenosilac znanja, već organizator procesa učenja. Uspešnost vaspitno-obrazovnog procesa u prvom redu zavisi od onih tananih i suptilnih interakcija koje se, najčešće, uspostavljaju komunikativnim vezama između subjekata koji u njemu deluju (nastavnici, učenici, roditelji). Interaktivna nastava akcent stavlja na one važne i bitne pojave i procese koji se odvijaju između pojedinaca, a koji se teže uočavaju jer su vezani, u prvom redu za međuljudske odnose kao temeljnu odrednicu u kojoj se odvija pedagoški i nastavni proces.

U najširem značenju interakciju možemo shvatiti kao akciju koja se razmenjuje između X i Y, pri čemu X ili Y može biti osoba, grupa ljudi ili medij. Ukoliko je jedna od dve strane pasivna, ne postoje uslovi da se ostvari interakcija. Nasuprot interakciji stajala bi jednosmerna akcija X ili Y, odnosno individualna akcija. Potvrda za ovu definiciju interakcije nalazimo u Oksfordovom „Enciklopedijskom rečniku“: „interaktivan — ostvariti interakciju između dvoje ili više ljudi ili stvari“ (“Advanced Learners Encyclopedic Dictionary, :>, 1993: 471).

Interaktivno učenje je proces koji rezultira permanentnim promenama u razmišljanju, emocijama i ponašanju koje nastaju na osnovu iskustva, tradicije i prakse ostvarene u socijalnoj interakciji. Autori Klark i Rajs u interakciji vide socijalnu razmenu zasnovanu na interesima ljudi. Interakcije gotovo uvek podrazumevaju akcije i reakcije ljudi koji su uključeni u međuzavisne odnose i imaju interes u interakcijama koje ostvaruju. Interakcija u školskim uslovima u literaturi se tretira u okviru kooperativnog učenja, rada u parovima, grupnog rada, projekt-metoda i drugih modela koji se primenjuju u nastavi.

Aktivno učenje je pojmovna sintagma koja se često poistovećuje sa interaktivnim učenjem. To poistovećivanje, međutim, nije opravdano najmanje iz dva razloga: prvo, aktivno učenje može biti individualno i drugo, aktivno učenje može biti jednosmerno - od subjekta ka predmetu, mediju ili drugom subjektu, ali ne i obratno. Ako bismo poistovetili interaktivno i aktivno učenje, došli bismo u situaciju da se interakcijom tretira i situacija u kojoj je jedna strana pasivna, što može odgovarati pojmu aktivnog učenja ali ne i interaktivnog. Aktivno učenje možemo definisati kao proces učenja koji pojedinac preduzima svesno sa namerom da shvati, doživi i deluje na okolinu i društvo kao i da sebe menja. Aktivno učenje može biti jednosmerno, od X ka Y, ali i dvosmerno, pri čemu X i Y mogu biti osobe, mediji ili stvari. Prema tome, aktivno učenje, za razliku od interaktivnog, može, ali ne mora biti ostvareno u socijalnoj interakciji. Interaktivno učenje je nedvosmisleno socijalni čin. Ako pojmu interaktivno učenje oduzmemo socijalnu dimenziju, doći ćemo u situaciju da svako učenje nazovemo interaktivnim, a time ovoj aktivnosti oduzimamo njeno suštinski.

## ZAKLJUČAK

Obrazovanje se u celom svetu suočava sa ozbiljnim izazovima kakvih do sada nije bilo, jer nije ni bilo sličnih promena u postmodernom svetu. Najznačajniji odgovori

koje ćemo pokušati da damo u ovoj monografiji su upravo na pitanja: šta je potrebno da bi obrazovanje postalo primerenije današnjem vremenu ili delotvornije u skladu sa novim potrebama i standardima, kako ga menjati primereno njegovoj suštinskoj i autentičnoj prirodi, a ne samo prateći pomodnu trku duha vremena koga je teško i definisati?

Čini se da je danas napisano previše knjiga o promeni, kvalitetu, standardima i efektivnosti u obrazovanju prepunih stručnih termina, metodičkih i metodoloških začkoljica. Nedostaju nam praktičari koji će svojom imaginacijom i kreativnom, smisaonom delatnošću iz njih crpsti smernice i podsticaje da načine konkretnije pomake u pravcu pozitivnih promena.

## **BIBLIOGRAFIJA**

1. Alibabić, Š. (2002): Teorija organizacije obrazovanja odraslih. Beograd, Institut za pedagogiju i andragogiju filozofskog fakulteta u Beogradu.
2. Andevski, M. (2007): Menadžment obrazovanja. Novi Sad, CEKOM.
3. Arsenijević, J. (2007): Uloga centra za podršku u razvoju mreža škola. Herceg Novi, Zbornik radova sa 14. naučnog skupa „Tehnologija, kultura i razvoj.. 231-241.
4. Arsenijević, J. (2008): Razvoj modela upravljanja znanjem u visokoškolskim ustanovama. Doktorska disertacija. Novi Sad, Fakultet za preduzetni menadžment.
5. Bok, D. (2005): Univerzitet na tržištu. Beograd, CLIO.
6. Drucker, P. (1986): The Frontiers of Management. London, Heinemann.
7. Drucker, P. (1995): Post kapitalističko društvo. Beograd, Grmeč – Privredni pregled.
8. Karavidić, S. (2006): Menadžment obrazovanja - socio-ekonomski aspekti razvoja i modeli finansiranja obrazovanja. Beograd, Institut za pedagogiju i andragogiju filozofskog fakulteta u Beogradu.
9. Lovreković, Z. (2003): Obrazovanje za postindustrijsko doba. Novi Sad, Zbornik radova. Fakultet za menadžment.
10. Marušić, S. (2001): Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb, ADECO.
11. Maslow, A. (1954): Motivation and Personality. New York, Harper&Row.
12. Pvalivić – Breneselović, D., Pavlovski, T. (2000): Interaktivna obuka. Beograd, Institut za pedagogiju i andragogiju.
13. Ristić, D. i saradnici (2007): Osnovi menadžmenta. Novi Sad, Cekom.
14. Staničić, S. (2006): Menadžment u radu. Rijeka, Vlastita naklada.
15. Tim za decentralizaciju (2001): Decentralizacija obrazovanja u Srbiji . Beograd, Međunarodna konferencija „Od vizija do konkretnih koraka“.

## **RESUME**

Last name In recent years, we have witnessed an increase in the number of publications on the topic of management in education, given numerous contributions in proceedings and journals, with incentives and concepts for effective management and suitable leadership strategies in the field of education. This work is intended precisely for those for whom curiosity, doubt and the spirit of research are the motto of life.