

Jovan Miljković
Filozofski fakultet, Beograd

MODEL UPRAVLJANJA INSTITUCIJOM ZA OBRAZOVANJE ODRASLIH¹

*Samo je jedno mudro: imati saznanje kako sve,
do pojedinosti, biva upravljano.*
Heraklit

- Sažetak -

U radu se razmatraju različiti aspekti upravljanja institucijom za obrazovanje odraslih. Institucija za obrazovanje odraslih se posmatra u kontekstu njene pozicije u obrazovnom sistemu, multivarijantnom i konstantno promenljivom okruženju, koje zahteva stalne promene i doživotno učenje. U takvoj situaciji se razmatraju različite opcije upravljanja institucijom za obrazovanje odraslih i predlaže model koji bi trebalo da uvaži multidimenzionalnost proučavanog fenomena. Problemu smo pristupili interdisciplinarno, sa pozicija nauka o obrazovanju i menadžment disciplina.

Ključne reči: menadžment, institucija za obrazovanje odraslih.

Uvod

Nastanak upravljanja se ne može tačno odrediti i verovatno je star koliko i ljudska vrsta, jer svaka svesna ljudska delatnost sadrži u sebi ovu društvenu funkciju. O tome svedoče i brojni materijalni dokazi u obliku egipatskih piramida, drevne nekropole ili kineski zid. Ovi objekti koji svojom veličinom nadmašuju vreme svoga nastanka nisu mogli nastati naporom jedne

¹ Uz saglasnost autora, tekst je preuzet iz Zbornika radova s naučnog skupa „Andragogija na početku trećeg milenijuma“, održanog 2. juna 2006. godine u Beogradu, izdavač: Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet, Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd, 2007. godine.

osobe, već hiljada ljudi čiji je rad trebalo koordinisati, odnosno, čijim je radom trebalo upravljati.

Obrazovna institucija u sistemu obrazovanja odraslih

Upravljanje je determinisano brojnim činiocima, a vrsta institucije kojom se upravlja je sigurno jedan od osnovnih činilaca. Institucija za obrazovanje odraslih je deo sistema obrazovanja odraslih, pri čemu ne smemo zaboraviti da je i sistem obrazovanja odraslih samo podsistem sistema obrazovanja i da sa njim čini jedan novi totalitet. Sistem obrazovanja odraslih čini „ukupnost institucija i organizacija kroz koje se zadovoljavaju obrazovne potrebe i potrebe učenja odraslih" (Kulić,R., Despotović,M., 2005., str.181). Ovi autori ističu da je sistem obrazovanja dinamičan, socijalni organizam koji i ima svoje periodične transformacije, koje mogu biti planirane (reforme) ili su spontana posledica istorijsko kulturnih dešavanja. „Sistem obrazovanja u celini, pa i obrazovanja odraslih je uvek, u manjoj ili većoj meri refleksija konkretnih društvenih uslova, potreba, mogućnosti i težnji" (ibidem). S obzirom na to da je naše društvo već pola decenije u procesu tranzicije, koja menja uslove poslovanja svih institucija, pa i institucija obrazovanja, učestalost reformi sistema obrazovanja je velika. Ova učestalost reformi, u kombinaciji sa procesom globalizacije, koji donosi promene na socijalnom i kulturnom planu, rezultira jednom „džunglom" institucija obrazovanja, u kojoj jedna vrsta obrazovnih institucija izumire, druge evoluiraju u savršeniji i prilagođeniji tip, dok se treće rađaju.

Struktura sistema obrazovanja odraslih u Srbiji, danas se može posmatrati iz perspektive njegovih dva pod sistema: pod sistema formalnog i pod sistema neformalnog obrazovanja odraslih. Prema Despotoviću i Kuliću (2005, str.184), podsistem formalnog obrazovanja sačinjavaju škole za osnovno obrazovanje odraslih, srednje škole za obrazovanje odraslih i više škole i fakulteti, dok podsistem neformalnog obrazovanja čine sledeće institucije: radnički, narodni i otvoreni univerziteti; kulturni centri, centri za kulturu i domovi kulture; preduzeća, odnosno, njihovi centri i službe za obrazovanje; fondacije, agencije, službe, humanitarne organizacije; naučne i stručne institucije; profesionalne i stručne asocijacije; oblici obrazovanja za specifične potrebe pripadnika vojske i policije; univerzitet za treće životno doba; institucije za društvenu brigu o starima; crkva; mediji lokalnog i globalnog tipa; muzeji, biblioteke, čitaonice, pozorišta, bioskopi, galerije, klubovi, rekreativni centri; i kazneno - popravne ustanove. Mnoge institucije ubrojane u sistemu neformalnog obrazovanja imaju pored obrazovne i mnoge druge funkcije.

je, pa je radi veće naučne preciznosti neophodno dalje ih klasifikovati na homogenije podkategorije, za šta nam može poslužiti klasifikacija koju je dao Šreder:

Tip I - Agencije i institucije čija je centralna funkcija obrazovanje odraslih.

Tip II - Agencije kojima je obrazovanje odraslih sekundarna funkcija.

Tip III - Agencije za koje je obrazovanje odraslih blisko po funkciji jer zadovoljavaju neke potrebe koje prepoznaju kao svoju obavezu i odgovornost.

Tip IV - Agencije za koje je obrazovanje odraslih drugostepena funkcija koja se koristi za podršku posebnih interesa same agencije" (prema: Kulić,R.,Despotović,M., 2005., str.186).

Bez obzira na tip obrazovne institucije, menadžer koji njome rukovodi mora u svojoj ulozi da integriše sve funkcije menadžmenta.

Pojam i funkcije menadžmenta

Upravljanje je po Alibabićevoj (2002, str.35) „ društvena funkcija uslovljena kulturom, tradicijom, vrednostima društva ali i nivoom naučne, tehničko tehnološke razvijenosti konkretne društvene zajednice". Upravo nabrojani epiteti upravljanja su i njegove determinante. Upravljanje ili menadžment (u ovom radu ćemo ove termine smatrati za sinonime istog pojma), nas interesuje prvenstveno kao *proces* koji objedinjuje planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu finansijskih, fizičkih, ljudskih i informacionih resursa preduzeća, u cilju obezbeđivanja različitih proizvoda i usluga, pa smo se između brojnih definicija ovoga fenomena odlučili za onu koju je dao Sisk (prema Milićević, 2002, str.1) po kome je menadžment „koordinacija svih resursa kroz proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole da bi se ostvarili utvrđeni ciljevi".

Griffin (prema: Milićević, 2002.) izdvaja četiri funkcije menadžmenta: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu; pri čemu treba naglasiti da nisu svi autori saglasni oko toga koliko funkcija u sebi sadrži menadžment².

² Zečević (1992, str.3) kaže da postoji pet funkcija menadžmenta, i to: planiranje, organizovanje, odabiranje kadrova, rukovođenje i kontrola. Ovaj autor kao posebnu funkciju izdvaja odabiranje kadrova, što smatramo za neopravdano, jer smo mišljenja da se odabiranje kadrova implicitno sadrži u već navedene četiri funkcije.

Funkcija planiranja je polazna aktivnost menadžmenta i ostale funkcije proizilaze iz nje. Planovi predstavljaju oružje organizacije, kojim se ona suprotstavlja promenama u okruženju, koje su postale jedina konstanta i zahtevaju strategijski pristup planiranju. Da bi obrazovna institucija mogla da ispuni svoju misiju, u procesu planiranja mora raspolagati blagovremenim, relevantnim i tačnim informacijama. Zbog toga, pre bilo kakvog planiranja, menadžer mora znati kako da analizom svoga okruženja dođe do neophodnih informacija. Treba istaći da je planiranje proces koji nema svoju završnu tačku, jer još u toku planiranja dolazi do dvostruke promene: do promene sistema (organizacije) za koji se planira i do promene okruženja u koje se planira. Ova pojava bi se najbolje mogla ilustrovati Heraklitovom mišlju: „Panta rei“.

Organizovanje, kao funkcija proističe iz planiranja, i kao takva služi za uspostavljanje optimalne organizacione strukture obrazovne institucije, koja se smatra neophodnom za dostizanje ciljeva koje smo postavili planiranjem. Organizacijom rad celokupne institucije delimo na manje podsisteme ili radne jedinice, među kojima uspostavljamo veze i na taj način formiramo organizacionu strukturu. Jednom formirana organizaciona struktura, postaje sistem (u slučaju obrazovnih institucija - stohastički sistem).

Za funkciju organizovanja Šunje (2002., str. 72-73) kaže da je implementacionog karaktera, i da se njome „oblikuje „okvir“ (organizaciona konfiguracija) unutar kojeg se oblikuje i „algoritam“ (organizaciona struktura) po kojem se odvija poslovni proces. U procesu organizovanja utvrđuju se svi potrebni resursi za obavljanje poslovnog procesa te se „unutar“ i „između“ aranžiranih resursa oblikuje „sistem međusobnih veza i odnosa“ u formi organizacione strukture“. Važno je utvrditi koji su to resursi neophodni za odvijanje obrazovnog procesa, jer „organizovanje je, u svojoj suštini, koordinacija ljudskih i materijalnih resursa“ (Dizdarević, 2002., str. 80). Materijalni resursi mogu biti veoma različiti, u zavisnosti od toga koju vrstu obrazovnih usluga pruža konkretna obrazovna institucija. Ono što je zajedničko svim obrazovnim institucijama je velika potreba za kvalitetnim ljudskim resursima, koji će se kontinuirano usavršavati, kako bi bili u poziciji da se kao usluge institucije za obrazovanje odraslih uvek nudi najnovije, relevantno znanje, uz pomoć najefikasnijih metoda i tehnika. To znanje mora biti sertifikovano od strane nadležnih institucija kako učenik ne bi bio prevaren, a institucija, pa i cela profesija bili diskreditovani. Jedino na taj način, obrazovna institucija može održati korak sa konkurencijom na tržištu.

„Sadržaj organizacione funkcije direktora zavisi od organizacione strukture škole i razvijenosti unutrašnje organizacije rada. **Sadržaji organizacione funkcije**, između ostalog su i: postavljanje organizacione strukture ško-

le; definisanje okvira rada pojedinih organizacionih delova i dužnosti pojedinaca u njima; utvrđivanje normativa i standarda organizacije pojedinih vidova rada u školi; organizacija nastave i drugih vidova pedagoškog rada; organizovanje materijalno-finansijskog i administrativnog poslovanja; organizacija rada direktora i drugih organizatora u školi; organizacija proizvodnog sektora škole" (Šunje, 2002., str. 73).

Vodenje je neophodno za dostizanje ciljeva organizacije i predstavlja aktivnosti koje su vezane za međusoban odnos menadžera i zaposlenih, tj. usmeravanje i motivisanje zaposlenih od strane menadžera. Menadžeri u interaktivnoj komunikaciji sa ljudima, čiji rad koordiniraju, usmeravaju poslovne procese u pravcu ostvarenja planova oblikovanih u procesu (strategijskog) planiranja. Ova menadžerska funkcija je i jedina menadžerska funkcija koja se u potpunosti odvija unutar obrazovne ustanove" (Šunje, 2002., str. 73).

Menadžer mora biti kompetentan za rukovođenje, kako tehnologijom procesa obrazovnog rada, tako i saradnicima - zaposlenima. Ova funkcija menadžmenta mora biti prilagođena svakom pojedincu u organizaciji, ali mora biti i usaglašena i sa specifičnim karakteristikama celog kolektiva, jer je kolektiv zaposlenih ljudi više od njihovog prostog zbira. Rukovođenje institucijom za obrazovanje odraslih je zasnovano na socijalnoj moći koju pruža položaj menadžera, ali i na autoritetu same osobe. Autoritet, kao moć uticaja na efikasniju organizaciju rada spada u važna pitanja rukovođenja. „U pojmu autoriteta impliciran je neki izvor moći bilo da je moć zasnovana na znanjima i sposobnostima rukovodioca ili da je izraz određenog statusa u hijerarhiji rukovođenja. Autoritet podrazumeva preraspodelu različite moći u rukovođenju i organizaciji rada škole" (Vilotijević, 1993, str.191). Najpoželjnije bi bilo da se autoritet menadžera zasniva na znanjima, sposobnostima i karakternim osobinama koje on poseduje i ispoljava. Ove karakteristike, a ne moć koja proizilazi iz njegovog položaja u hijerarhiji organizacije, bi trebalo da budu izvor snage uvažavanja rukovodioca od strane saradnika.

Bez procesa kontrole je nemoguće da se planom postavljeni ciljevi realizuju. Kontrola predstavlja sistem povratne sprege, kojom se informacije o proizvodu (output) vraćaju na ulaz (input) i porede se sa željenim ulazom. Ukoliko je došlo do diskrepancije između željenog i ostvarenog, moraju se preduzeti određene mere da bi se nesklad prevazišao.

Funkcija kontrole se sastoji od aktivnosti praćenja, merenja, evakuacije i korektivnih aktivnosti.

Strategijski menadžment

Strategijski menadžment je teorijski zasnovan polovinom XX veka. Na njegovo zasnivanje je uticala pojava sistemskog pristupa, a primenljiv je kako na mikro tako i na makro nivou. Pod strategijskim menadžmentom se po Damjanoviću (prema: Alibabić, 2002., str.36) podrazumeva „...svesno usmeravanje razvoja svakog entiteta u skladu sa njegovim relevantnim, u pravilu višedimenzionalnim okruženjem. Ovaj vid upravljanja pretpostavlja aktivnosti planiranja, odlučivanja, organizovanja, koordinacije, kontrolisanja, njihovih modifikacija - promena, kako na strani samog entiteta (npr. kompanije) tako i na strani njegovog višesfernog okruženja". Strategijski menadžment se pojavio kao izraz potrebe za efikasnim i blagovremenim delovanjem organizacije, usmerenim na interakciju između organizacije i njenog okruženja koje se ubrzano menja, podrazumevajući da menadžer „koristi nove informacije onda kada su one raspoložive" (Westwood J., prema: Milićević, 2002., str. 49). Mnogi autori (Alibabić, 2002., Wheelen, Hunger, u Alibabić, 2002.) se slažu da proces strategijskog menadžmenta uključuje četiri glavne komponente: **analizu okruženja, formulisanje strategije, realizovanje strategije i kontrolu sprovođenja strategije.**

Da bi obrazovna institucija mogla da zadovolji očekivanja korisnika njenih usluga, neophodno je da konstantno ispituje obrazovne potrebe u svojoj okolini. Pri tome ne treba zaboraviti da obrazovne institucije, ne treba samo da zadovoljavaju već prisutne obrazovne potrebe, već da budu generator i tvorac novih obrazovnih potreba. Na taj način organizacija nije samo pod uticajem okoline, već sa njom ostvaruje interakciju.

Model strategijskog upravljanja organizacijom obrazovanja

Smatramo da je, obzirom na društvo koje se neprestano menja i njegovo promenljivo okruženje, najadekvatniji model upravljanja upravo model strategijskog menadžmenta. Opasno bi bilo nekritički „transplantirati" opisani model u oblast obrazovanja. Ali, model strategijskog upravljanja ima mnogo šta da doprinese unapređenju upravljanja obrazovanjem i nakon kritičke analize, iz ovog modela dosta aspekata možemo inkorporirati u teorijski model upravljanja organizacijom obrazovanja odraslih.

Istraživački napori Alibabićeve (2002., str. 40) su rezultirali modelom strategijskog upravljanja organizacijom obrazovanja odraslih, koji uključuje četiri

komponente strategijskog upravljanja: analizu okruženja, formulisanje strategije, sprovođenje strategije i evaluaciju i kontrolu sprovođenja strategije.

Analiza okruženja je od krucijalnog značaja za strategijski menadžment i obuhvata istraživanje internog i eksternog okruženja. Alibabićeva pod *internim* okruženjem podrazumeva objektivne resurse (organizaciona struktura obrazovne institucije, objekti rada, sredstva rada) i subjektivne resurse (zaposleni kadrovi, komunikacija među kadrovima, stručnost kadrova, klima i kultura organizacije). Pod *eksternim* okruženjem se podrazumeva konkurencija i struktura tržišta (u ovom slučaju ponuda i potražnja obrazovnih proizvoda i usluga). Analizom okruženja procenjuju se prednosti i slabosti organizacije, kao i šanse i pretnje iz okoline. *Opšte eksterno okruženje* determiniše prostor delovanja obrazovne institucije i ona uglavnom ne može da deluje na faktore koji je determinišu. Tu prvenstveno mislimo na pravnu komponentu, koja određuje ko i kako i pod kojim uslovima može da osnuje obrazovnu instituciju, i koja donekle i propisuje način njenog delovanja. Tu je zatim i politička komponenta, koja determiniše pravnu komponentu i koja je može menjati, ali koja i na neformalni način može uticati na poslovanje obrazovne institucije. Ekonomska i socijalna komponenta predstavljaju kontekst u kome organizacija deluje, dok tehnološka komponenta svojim konstantnim inovacijama stavlja pred svaku obrazovnu instituciju zahtev za permanentnim promenama. U *operativnom eksternom okruženju*, institucija za obrazovanje odraslih se nalazi u interaktivnom odnosu sa činiocima koji se u njemu nalaze. Na prvom mestu se nalaze „kupci“, odnosno korisnici obrazovnih usluga.

Menadžer obrazovne institucije, koordiniše odnose između internog i eksternog okruženja, i više nego i jedna druga osoba je odgovoran za uspešne pregovore sa okolinom - odgovara na zahteve polaznika, sindikata zaposlenih, državne administracije, lokalne samouprave, tržišta rada itd., i suočava se sa spoljnim smetnjama, kao što su „rezanje“ budžeta, politički konflikti ili demografske promene.

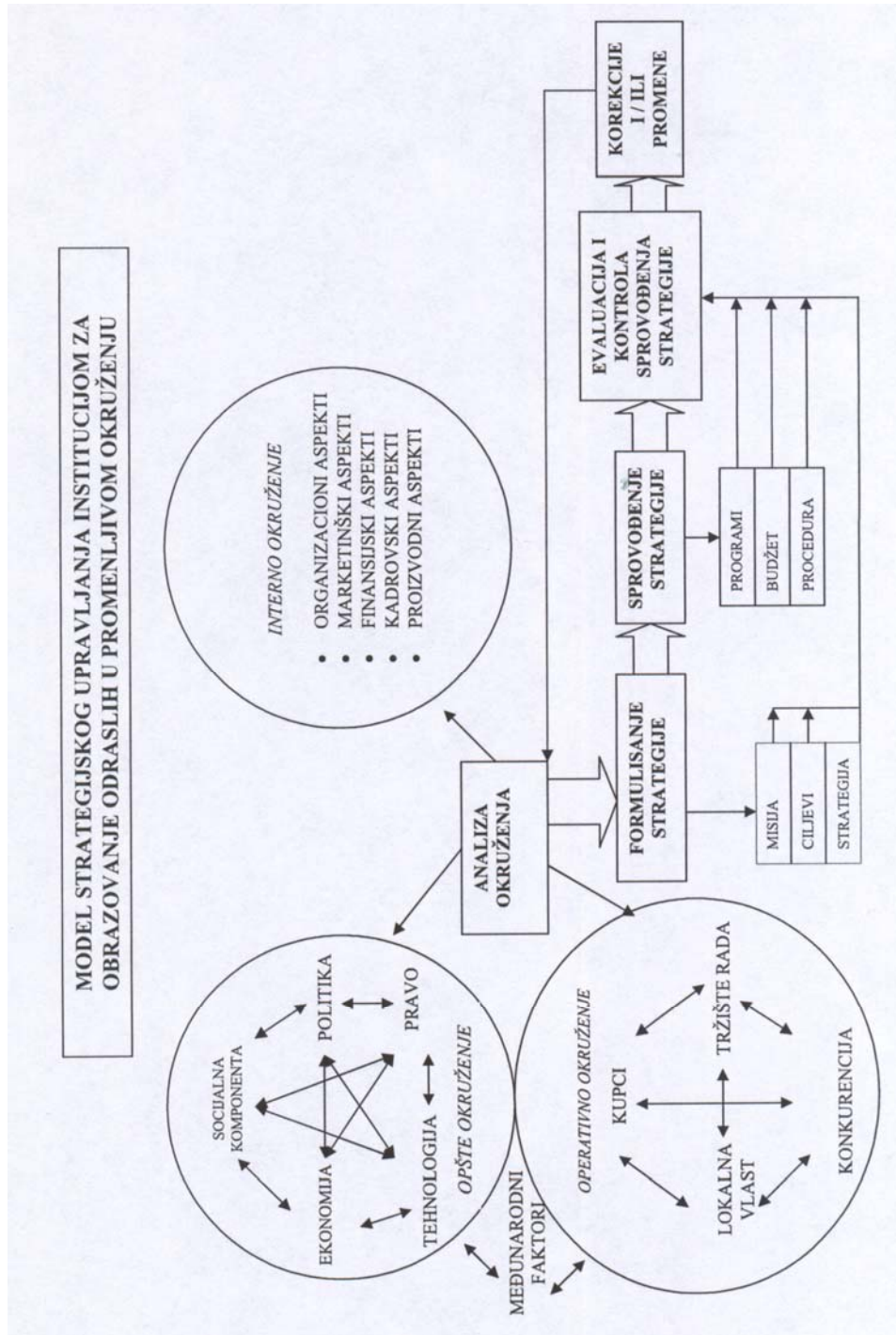
Ovde svakako treba spomenuti i mišljenje nekih američkih autora (Chubb, J., Moe, T., 1997., str. 275), koji smatraju „da se javne i privatne škole distinktivno razlikuju u okruženju i organizaciji“. Oni smatraju da su privatne škole efektivnije, a to mišljenje argumentuju različitošću okruženja državnih i privatnih škola. Ta razlika je posledica metoda društvene kontrole: javne škole su podređene u hijerarhijskom sistemu demokratske politike, dok su privatne škole veliki autonomni akteri kontrolisani tržištem.

Formulisanje strategije je proces koji obuhvata definisanje misije organizacije, specifikaciju ciljeva i razvijanje strategije, a usmeren je na razvijanje dugoročnih planova za efikasno upravljanje mogućnostima i pretnjama u

okruženju. Po Damjanoviću (prema: Alibabić, 2002., str.37) "misija predstavlja jedinstvo svrhe postojanja organizacije i njene filozofije. Formulisanje misije znači stvaranje dugoročne vizije". Jedna od bitnih karakteristika misije je njena tržišna orijentacija. Na ovom mestu je umesno uneti jednu ogradu terminološke prirode. Naime, u sistemu obrazovanja odraslih postoje institucije čiji su korisnici usluga najniži društveni slojevi u stanju izuzetno izražene, ali neartikulisane obrazovne potrebe (neopismenjeni odrasli, marginalne grupe). Oni nisu u poziciji ni da prepoznaju svoj obrazovni deficit, tj. da artikuliraju svoje obrazovne potrebe, a još manje da izdvoje novac kako bi zadovoljili pomenute potrebe. S toga je prirodno očekivati da država izdvaja sredstva kako bi se stvorili uslovi za neometan rad ovih institucija, ne iz karitativnih razloga, već kao ulaganje u sopstvene ljudske resurse. U ovom smislu, određene institucije za obrazovanje odraslih *nisu* tržišno orijentisane. Ali, s druge strane one moraju konstantno da prate aktuelnosti na svetskoj i domaćoj obrazovnoj sceni, odnosno tržištu obrazovanja, kako bi bile u stanju da pravovremeno i u potpunosti zadovolje obrazovne potrebe onih grupa kojima je to najpotrebnije. One moraju biti orijentisane na tržište, prvenstveno tržište rada, ali i na obrazovno tržište na kome bi, po našem mišljenju, trebalo da se kvalitetom usluge nadmeću za državne i nevladine fondove. Nihova misija mora biti orijentisana ka tržištu, što u Srbiji još uvek nije slučaj.

Sprovođenje strategije je proces kojim se aktiviraju već formulisane strategije, a podrazumeva svakodnevno donošenje odluka.

Kontrola sprovođenja strategije i evaluacija podrazumevaju evakuaciju i kontrolu kako procesa, tako i ciljeva. Od ove komponente strategijskog menadžmenta, odnosno njenih rezultata zavisi korekcija strategije ili njena potpuna promena, u skladu sa multivarijantnim okruženjem.



Zaključna razmatranja

Upravljanje institucijom za obrazovanje odraslih je proces koji objedinjuje funkcije planiranja, organizovanja, rukovođenja i kontrole u cilju pružanja obrazovnih usluga. Ove funkcije su međusobno zavisne i isprepletane, a njihovo izvođenje omogućuje uspješno poslovanje obrazovne institucije. Sve ove funkcije menadžer treba da obavlja u multidimenzionalnom i konstantno promenljivom okruženju. Okruženje institucije za obrazovanje odraslih u velikoj meri determiniše samu instituciju, kao i prostor za njeno delovanje. Da bi uspješno vodio obrazovnu instituciju, menadžer odluke treba da donosi na osnovu detaljne analize spoljnog i unutrašnjeg okruženja. Ne treba zaboraviti da obrazovanje odraslih u sebi sadrži i određene specifičnosti, koje određuju prirodu same delatnosti. Tržišno poslovanje, ili marketing koncept, pored ostvarivanja marketinških ciljeva, ima, za razvoj obrazovne prakse, posebno značajnu ulogu - širenje obrazovne javnosti. Pored zadovoljavanja aktuelnih obrazovnih potreba, nužno je i generisati nove. Upravljanje institucijom za obrazovanje odraslih još više usložnjava to što ova institucija, kao i sve škole, pripada tzv. stohastičkim sistemima, što znači da je kod ovih organizacija teško, ili gotovo nemoguće, predvideti ponašanje svih strukturalnih elemenata (učenika, nastavnika, tehničkih sredstava), jer se mogu očekivati različite reakcije na određene upravljačke odluke.

Menadžerske funkcije možemo svesti na određeni broj aktivnosti, i to: funkciju planiranja na aktivnosti istraživanja i aktivnosti planiranja; funkciju organizovanja na aktivnosti vezane za oblikovanje sistema i aktivnosti obezbeđivanja resursa; funkciju rukovođenja na aktivnosti koordinisanja, instruisanja i motivacije; i konačno, funkciju kontrole na aktivnosti praćenja, merenja i evaluacije. Ovako razložene aktivnosti bi se mogle dalje operacionalizovati na listu konkretnih poslova koje ne bi trebalo da izvršava direktno menadžer obrazovne institucije. Te poslove bi trebalo da izvršavaju njegovi saradnici, ali kako je u obrazovnim ustanovama broj menadžera prve i srednje linije izuzetno mali, ili ih uopšte nema, što zavisi od veličine organizacije, on je praktično prinuđen da neke od tih aktivnosti izvršava. Takođe, da bi uspješno upravljao obrazovnom institucijom, mora biti upoznat sa svim navedenim poslovnim zadacima.

Upravljanje svakom organizacijom podrazumeva da menadžer mora da integriše znanja iz više oblasti: iz organizacionih i ekonomskih nauka, ali i iz oblasti kojom se institucija kojom upravlja bavi. U slučaju institucije koja se bavi obrazovanjem odraslih, znanja iz oblasti andragogije su *conditio sine qua non*. Tim znanjima treba dodati i poznavanje pravne regulative koja zakonski determiniše upravljanje institucijom.

Takođe, ne smemo zaboraviti potrebu za konstantnim samousavršavanjem top- menadžera. Uspešna, na naučnim osnovama zasnovana realizacija pojedinih funkcija menadžera pretpostavlja sticanje posebnih, specijalizovanih znanja. Treba imati u vidu da realizacija pojedinih funkcija u velikoj meri zavisi i od saradnika, specijalizovanih stručnjaka za pojedine oblasti rada, jer menadžer je sposoban onoliko koliko je oko sebe okupio saradnike sposobne za realizaciju ključnih zadataka.

Jovan Miljkovic
Faculty of Philosophy, Belgrade

MODEL OF ADULT EDUCATION INSTITUTION MANAGEMENT

- Abstract -

The paper considers different aspects of adult education institution management. Adult education institution is viewed in context of its position in the Educational system, and variable and constantly changing environment, which demands continuing adaptations and lifelong learning. In such situation, the paper considers various options of adult education institution management and proposes a model that should take into account multidimensionality of the studied phenomena. The problem is approached in an interdisciplinary manner, from the positions of educational sciences and disciplinary management.

Key words: management, adult education institution.

Literatura:

- Alibabić, Š.: „Teorija organizacije obrazovanja odraslih“, Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd, 2002.
- Kulić, R., Despotović, M.: „Uvod u andragogiju“, Svet knjige, Beograd, 2005.
- Chubb, J. E. and Terry, M. M.: „Politics, Markets, and the Organization of Schools“, u: E. Cohn (eds.): „Market Approaches to Education“, Pergamon, Oxford, 1997.
- Dizdarević, I.: „Psihološke dimenzije menadžmenta“, Obrazovanje odraslih, broj 1, 2002.
- Milićević, V.: „Strategijsko poslovno planiranje“, FON, Beograd, 2002.
- Šunje, A.: „Menadžment u obrazovnim ustanovama“, Obrazovanje odraslih, broj 1, 2002.
- Vilotijević, M.: „Organizacija i rukovođenje školom“, Naučna knjiga, Beograd, 1993.
- Zečević, M., Simićević, Z.: „Menadžment i računovodstvo (američki pristup)“, Institut za internacionalni menadžment, Beograd, 1992.