

UČITI O RUKOVODITELJSKIM PRAKSAMA: „MENADŽMENT MODELI U ORGANIZACIJAMA ZA OBRAZOVANJE ODRASLIH”

Emira Avdagića

Živjeti obrazovnu stvarnost u Bosni i Hercegovini u posljednjih 25 godina znači biti suočen s procesom decentralizacije obrazovnog sistema na svim razinama, pri čemu je pitanje upravljanja obrazovanjem posebno dobilo na značaju. Decentralizacija s jedne strane daje veliku slobodu ljudskoj kreativnosti i eksperimentiranju, koji su osnova svakog napretka, a s druge strane zahtijeva veliku odgovornost povezanu s narastanjem slobode u ponašanju. U zemlji u tranziciji kakva je BiH, promjene se dešavaju u veoma kratkom roku i često manjka vremena da se pojedine promjene dožive i prožive kako bi se mogle iskustveno validirati.

Obrazovanje je samo jedan segment naše funkcionalne stvarnosti, koji „pati” od iste rascjepkanosti i fragmentiranosti što je prisutna na razini države. Specifična funkcionalnost koja postoji usprkos stalnim promjenama različitih upravljačkih tijela na svim razinama uprave u zemlji izazov je istraživačkom oku i motivira na pažljivo promatranje iz kojega se može učiti. Stoga je svaki istraživački napor u oblasti obrazovnih politika i politika upravljanja na makro, *mezzo* ili mikrorazini vrijedan hvale, jer upućuje na smjelu odluku da se pristupi znanstvenoj opservaciji razuđenog i raznolikog istraživačkog fenomena, pri čemu nema garancije da stvarnost neće biti izmijenjena već u trenutku javne prezentacije provedenih istraživanja.

U takvoj obrazovnoj stvarnosti, bremenitoj promjenama, krizama i sukobima, nastaje i knjiga Emira Avdagića *Menadžment modeli u organizacijama za obrazovanje odraslih* kao krajnje ishodište njegovog istraživanja u sklopu doktorskog studija Odsjeka za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu. Ostajući vjeran osobnom profesionalnom multiplom identitetu germaniste koji

¹ Prof. dr. Mirjana Mavrak, Odsjek za pedagogiju, Filozofski fakultet Univerziteta u Sarajevu.

je svoje dalje profesionalno opredjeljenje posvetio andragogiji, Avdagić slijedi ideju komparacije obrazovnog menadžmenta u razvijenoj zemlji kakva je SR Njemačka, tačnije, u njenoj najrazvijenijoj pokrajini Bavarskoj, sa specifičnostima obrazovnog menadžmenta u tranzicijskoj zemlji kakva je Bosna i Hercegovina. Komparativnost poštuje atribucijske relacije „razvijeno-nerazvijeno”, „tradicionalno-novstveno”, „sjeverno-južno”, u smislu dihotomija u okviru kojih egzistiraju Njemačka i BiH.

U ovom činu komparacije, ali s jasnom namjerom analize bosansko-hercegovačke andragoške prakse u svrhu davanja određenih smjernica upravljačkoj praksi u organizacijama za obrazovanje odraslih, Avdagić nudi obilje analitičkih podataka, koji su neka vrsta zrcala za svakog voditelja obrazovne organizacije. Ako je čitatelj rukovoditelj, dio rukovoditeljskog tima ili tek djelatnik u svojoj radnoj organizaciji koja se bavi (i) obrazovanjem, na stranicama koje nudi ova knjiga prepoznat će dijelove vlastite stvarnosti i s relativnom lakoćom ucrtati svoje mjesto u onome što se zove odgovornim sistemom upravljanja. To šalje poruku o dobrim stranama obrazovne decentraliziranosti i različitosti u funkcioniranju iz kojih se uči što u suvremenim raspravama o obrazovanju manjka kao dio kritičkog duha kojim bi stvarnost bila i pored svih problema pozitivno doživljena.

U svojoj brižljivo koncipiranoj studiji, Avdagić tretira fenomen menadžmenta u obrazovanju odraslih preciznim i krajnje strukturiranim istraživačkim i spisateljskim stilom. On uzima u obzir intenziviranje pitanja obrazovnog menadžmenta u posljednjem desetljeću pojašnjavajući razlike u poimanju formalno-školskog i andragoškog menadžmenta, upozoravajući pri tom da se ekonomski model menadžmenta ne može tek linearnim prijenosom iz privrede primijeniti u obrazovanju. Dok se čitatelju obraća pitkim rečenicama i opservacijama, metodološki pristup istraživačkom fenomenu objašnjava detaljno i jasno. Stoga njegova studija može biti analizirana na satima studijskih vježbi pri sveučilištima, gdje bi studenti ili istraživači-početnici dobili izvrstan primjer istraživačkog dizajna koji je moguće iznova testirati u primjenjivosti i valjanosti.

Poštujući statičke elemente strukture organizacija za obrazovanje odraslih u dvije države i devet gradova, te dinamiku poslovanja ovih organizacija u vanjskom i unutarnjem kontekstu, Avdagić nudi obilje podataka iz kojih je moguće izdvajati vrijedne informacije potrebne svakome tko

se želi okušati u rukovoditeljskoj ulozi. Menadžment-modeli koji su razvijeni u SR Njemačkoj pod nazivom *Das ArtSet-Managementmodell* tretirani su kao teorijska paradigma u ovom istraživanju. Uz oslonac na relevantne definicije menadžmenta koji se povijesno iz vojnog, privrednog i proizvodnog područja seli u druge prostore djelatnosti, autor se opredjeljuje za određenje menadžmenta kao koordiniranja ljudskih i materijalnih potencijala kako bi konceptualni, strateški i projekcioni ciljevi obrazovanja bili postignuti. Paradoksalna veza između pojma obrazovanja kao vrijednosti po sebi i menadžmenta kao simbola upravljanja dobitkom/novcem, pri čemu se često sve vrijednosti tretiraju kao roba s cijenom, također je uzeta u razmatranje, uz napomenu da je upravljanje neophodno u svakoj djelatnosti koja traži planiranje, organizaciju i koordinaciju, a obrazovanje je upravo takva djelatnost. Stihijski izvedeno, obrazovanje se pretvara u improvizaciju. Iako bez kreativne improvizacije nema nastavnog rada (u obrazovanju odraslih je ova vrsta fleksibilnosti u realizaciji nastave čak neka vrsta imperativa), obrazovanje bez planski temeljene organizacije ne bi moglo biti ni učinkovito ni primamljivo. Formiranje „obrazovnog tržišta”, privatizacija i tržišna orijentacija u obrazovanju, standardizacija kvalitete, akreditiranje i licenciranje obrazovanih programa – sve su to elementi obrazovnih promjena koji traže inovativno strukturiranje i dinamiziranje. Tako menadžment u obrazovanju postaje dio potrebe da se profesionalizira andragoška djelatnost uopće, a knjiga koju Avdagić potpisuje nudi promišljanje jedne specifične organizaciono-andragoške teorije nastale u SR Njemačkoj 2010. godine, iz pera autora Reinera Zecha. Vođeno Zechovim idejama, Avdagićevo istraživanje se orijentira odabiru pet bosanskohercegovačkih i pet njemačkih organizacija za obrazovanje odraslih, okupljajući u zanimljiv istraživački uzorak 10 rukovoditelja i 100 uposlenika koji su odgovarali na pitanja o odnosu vanjskog i unutarnjeg okruženja organizacije, o kompetencijama menadžera, o svojim projekcijama uspješnih menadžment-modela i o pretpostavljenim odgovorima na aktualne probleme organizacija za obrazovanje odraslih.

Iako je istraživanje obilovalo podacima dobivenim intervjuiranjem ispitanika, što je zahtijevalo posebne analitičke napore i deskriptivna umijeća, interpretacija dobivenih rezultata obraća posebnu pažnju relacijama među promatranim varijablama i ne završava se njihovim linearnim opisom. Tako se u suodnos u pojedinim istraživačkim zadacima stavljaju konceptualni i operacionalni menadžment-modeli, profesionalni

profil menadžera i stvarno primjenjivani menadžerski stil, efikasnost realno prisutnog i preporučenog modela obrazovnog poslovanja i sl. Diskusija unutar svake relacije rezultira preporukama za neke pozitivne iskorake ili motivira na pokušaj da se promjenom dosegnu bolja ishodišta, što je i posljednji i najvažniji istraživački zadatak.

Rezultati upućuju na vrijednosti pojedinih konceptualnih modela menadžmenta poput kolegijalnog, čije se karakteristike ogledaju u modelu interpersonalnog, participativnog vođenja organizacije kroz umijeće zajedničkog, sporazumnog usuglašavanja ciljeva, strukture organizacije i njenog umrežavanja i povezivanja s drugima ili kulturnog modela koji se zasniva na zajedničkim vrijednostima uposlenika i njeguje principijelnu etičnost u stilu rukovođenja. Nevladine organizacije češće koriste ovaj rukovoditeljski stil, dok formalni i subjektivni modeli upravljanja karakteriziraju privatne centre i javne ustanove a funkcioniraju zahvaljujući projektnim aktivnostima i vezama s međunarodnom zajednicom. Upravljanje strateškim ciljevima i programima pokazuje se značajnim za veće organizacije, dok je u manjim organizacijama važnije upravljanje vremenom. Menadžment ljudskih resursa ima značaja u organizacijama u kojima se razvoj pojedinca drži općim dobrom i dobrom same organizacije. Tamo gdje se pojedinac smatra isključivo odgovornim za profesionalni razvoj, menadžment ljudskih resursa je zapostavljen. Rukovoditelji su različito procjenjivali značaj svojih kompetencija za rukovoditeljsku ulogu. Uočeno je da postoji povezanost između rukovoditeljskog stila i onoga što rukovoditelj drži važnim za svoj kompetencijski standard. Rukovoditelji koji primjenjuju kolegijalni ili kulturalni konceptualni model stavljali su na prvo mjesto izgradnju osobnosti menadžera, dok su svi svoje akcijske kompetencije rangirali kao posljednje u nizu od pet ponuđenih opcija (osobne, socijalne, razvojne, stručne, akcijske kompetencije). Primjetno je također da iskusniji menadžeri imaju veću osjetljivost za participativno vođenje organizacija, kolegijalnost i usuglašavanje, jer s godinama iskustva narasta povjerenje u osobne snage i ljudske resurse. U njemačkim je organizacijama, koje su činile homogeniju grupu po tipu organizacije za obrazovanje odraslih (radilo se o visokim narodnim školama različitih njemačkih pokrajina), prevladavanje kolegijalno-kulturalnog modela upravljanja bilo neosporno povezano s godinama staža rukovoditelja (rukovoditelj s početka druge profesionalne dobi unosi više formalnih elemenata u svoj rad nego rukovoditelj s 25 ili 40 godina staža), dok

u bosansko-hercegovačkim organizacijama ima malih odstupanja s obzirom na druge varijable koje su također utjecale na prevlast pojedinog upravljačkog stila. Ključni elementi u uspješnom menadžmentu čiju je važnost potvrdilo ovo istraživanje su sposobnost kvalitetne komunikacije i usuglašavanje poslovanja s uposlenicima, poštivanje zajedničkih vrijednosti, postojanje formalne strukture koja potiče disciplinu i uređuje zajedničko funkcioniranje, sposobnost projiciranja strategije za budući razvoj i prepoznavanje vrijednosti ljudskih resursa. Tragom promišljanja o ciljevima obrazovanja odraslih o kojima je s kraja prošlog stoljeća govorio Pastuović², čini se da razvijeniye zemlje poput SR Njemačke lakše žive humanističke obrazovne ciljeve odgovarajući na potrebe pojedinca, dok BiH forsira socijalne i ekonomske obrazovne ciljeve iako je mikrokozma neusporedivo funkcionalnija od lokalne zajednice u cjelini.

Poštujući imperativ vidljivosti koji nalaže suvremeno digitalno doba, Emir Avdagić nam iskrenošću mladog znanstvenika i posvećenošću iskusnog rukovoditelja nudi na uvid rezultate svojih istraživačkih napora, komponirajući priču o rukovoditeljskim operativnim i konceptualnim modelima kroz kvalitativni pristup analizi dvaju različitih društvenih stvarnosti, koje mogu učiti jedna od druge. Tu analizu podržava deskriptivnom statistikom ne odustajući od osobnog interpretativnog diskursa, ali dostupnost rukopisa i njegova otvorenost potencijalnom čitatelju nudi svakome od nas mogućnosti nove interpretativne analize u nekom budućem istraživanju ovoga tipa. Knjiga *Menadžment modeli u organizacijama obrazovanja odraslih* je ishod vrijednih napora i izazov budućim istraživanjima, pa stoga još jedna karika u lancu do sada nevelikog broja publikovanih naslova iz oblasti menadžmenta u obrazovanju.

2 Vidjeti više u Pastuović, N. 1999. *Edukologija – integrativna znanost o odgoju i obrazovanju*. Zagreb. Školska knjiga.