

Emir Avdagić<sup>1</sup>

## METODOLOŠKI PRISTUPI U ISTRAŽIVANJU MENADŽMENTA OBRAZOVANJA ODRASLIH

### - Sažetak -

*Društvene nauke, među kojima je i andragogija, u posljednje se vrijeme okreću kvalitativnim istraživačkim postupcima, jer ih privlače kvalitativni podaci koji su izvor bogat opisima i objašnjenjima procesa i problema u lokalnoj sredini. Uzimajući u obzir ovu tvrdnju, kao i neke druge, da je primjena kvalitativnih metoda najkorisnija i najčešća u ranim fazama razvoja pojedinih naučnih oblasti i tome dodamo činjenicu da je fenomen menadžmenta u obrazovanju odraslih u posljednjih desetak godina u sve većem razvoju i fokusu radoznalosti, u ovom radu nas je zanimalo: koji se metodološki pristup najčešće javlja u istraživanju fenomena menadžmenta u obrazovanju, te da li mu se pristupa na kvalitativan odnosno interpretativan način? Može se očekivati da se i u istraživanju ovog fenomena primjenjuje suvremena metodologija, odnosno da se u okviru metodološkog pristupa koriste iste metode koje se koriste i u drugim istraživanjima, jer se ne može očekivati da je fenomen menadžmenta razvio svoju (sopstvenu) metodologiju istraživanja.*

**Ključne riječi: menadžment obrazovanja odraslih, metodološki pristup, kvalitativni istraživački pristup, kvalitativne metode, hermeneutika.**

### Uvod

Pored činjenice da istraživački pristupi i postupci najviše zavise od istraživačke filozofije samog istraživača i od prirode problema koji se istražuje veoma je prisutno mišljenje da su društvene nauke sve privrženije kvalitativnim istraživačkim postupcima. Stoga nam je i bio cilj da ovim radom provjerimo tvrdnju koja kaže da se društvene nauke sve češće okreću kvalitativnim istraživačkim postupcima. Izbor teme ovog rada proistekao je iz bibliografske analize istraživačkih radova iz oblasti menadžmenta u obrazovanju s pose-

---

<sup>1</sup> Emir Avdagić, M. A., dvv internacional, direktor Ureda za Bosnu i Hercegovinu.

bnim akcentom na menadžment u obrazovanju odraslih u proteklih deset godina u okvirima njemačkog govornog područja. Za analizu metodoloških pristupa u istraživanju menadžmenta u obrazovanju odraslih odabrali smo četiri istraživačke studije iz oblasti menadžmenta u obrazovanju odraslih (zaposlenih) s njemačkog govornog područja. To su sljedeće studije:

- *Kompetencije menadžera u obrazovanju odraslih – doprinos diskusiji o profesionalizaciji u obrazovanju odraslih*<sup>2</sup>
- *Strateški menadžment u obrazovanju – nastanak obrazovnih strategija u poduzećima*<sup>3</sup>
- *Stvaranje vrijednosti kroz strateški menadžment u obrazovanju*<sup>4</sup>
- *Savjetovanje u menadžmentu obrazovanja u poduzeću*<sup>5</sup>

Sve četiri studije su nastale u periodu 2006.–2010. godine. Za potrebe analize smo odabrali dvije doktorske disertacije (Švicarska) i dva magistarska rada (Austrija). Razlog što smo se odlučili za ove radove je problematika koja je bila tema istraživanja. Analizom pregleda naučne i stručne literature, utvrdili smo da su pojmovi: kompetencije menadžera, strateški menadžment i savjetovanje veoma često bili zastupljeni u istraživanju fenomena menadžmenta u obrazovanju odraslih, zbog čega ćemo se i u II dijelu ovog rada, *Terminološko-konceptualna razmatranja*, ukratko osvrnuti na ove pojmove, kako bismo izbjegli svako pogrešno tumačenje navedenih pojmova. Korištena relevantna literatura za analizu u ovom radu odabrana je iz pregleda naučnih i stručnih izdanja, u koji su uvrštena sva naučna i stručna izdanja što su se pojavila na tržištu njemačkog govornog područja: SR Njemačke, Austrije i Švicarske, i to u periodu od 2000. do 2011. godine. Namjera nam je bila da sagledamo menadžment u obrazovanju, posebno obrazovanju odraslih, kao istraživački fenomen na njemačkom govornom području, s ciljem da našim istraživačima tog fenomena sugeriramo relevantne naučne i stručne izvore upotrebljive u komparaciji s novim istraživačkim rezultatima, ali i da posluže kao inspiracija za dalja istraživanja na ovom po-

---

<sup>2</sup> Ulrike Pigisch, *Kompetenzen von BildungsmanagerInnen in der Erwachsenenbildung – ein Beitrag zur Professionalisierungsdiskussion in der Erwachsenenbildung*, Univerzitet Beč, Austrija, 2010. (magistarski rad).

<sup>3</sup> Laetitia Alix Victoria Bünger, *Strategisches Bildungsmanagement – Entstehung von Bildungsstrategien in Unternehmen*, Univerzitet St. Gallen, Švicarska, 2009. (doktorska disertacija).

<sup>4</sup> Martina Daniela Schnaitl, *Werte schaffen durch strategisches Bildungsmanagement*, Visoka škola Eisenstadt, Austrija, 2006. (magistarski rad).

<sup>5</sup> Jasmina Hasanbegović, *Beratung im betrieblichen Bildungsmanagement*, Univerzitet St. Gallen, Švicarska, 2008. (doktorska disertacija).

lju. Analizom je ustanovljeno da je vrlo aktualna istraživačka radoznalost za fenomen menadžmenta uopšte, a u posljednje vrijeme posebno istraživačka radoznalost vezana za fenomen menadžmenta u obrazovanju odraslih, iz godine u godinu sve veća i veća. Od 117 publikovanih i putem interneta dostupnih izdanja na temu *Menadžment u obrazovanju*, 98 (ili 83,8 %) je publikovano u poslednjih 5 godina, dok je samo 16,2 % objavljeno u periodu od 2000. do 2005. Godine, na čemu se bazira naša tvrdnja o sve većoj radoznalosti za istraživanje ovog fenomena. Broj izdanja objavljenih u zadnjih pet godina koja isključivo obrađuju tematiku menadžmenta u obrazovanju odraslih iznosi 58 ili procentualno 59,2 % iz čega je vidljivo da je istraživanje menadžmenta u obrazovanju odraslih sve aktuelnije. Ovakav trend, ne samo u ovim zemljama nego i mnogo šire, razumljiv je uzme li se u obzir proces razvoja kao i etabliranje novih struktura i instrumenata upravljanja na polju obrazovanja koji su se enormno promijenili. Sve više je primjetan trend ka ekonomizaciji obrazovnih procesa, posebno u obrazovanju odraslih. Proces učenja i podučavanja odraslih morao bi biti doveden u koherenciju s ekonomijom.

## **Terminološko-konceptualna razmatranja**

### ***1. Metodološki pristupi u istraživanju obrazovanja***

Svako naučno istraživanje polazi od općeg naučnog pristupa, u koji je ugrađen određeni filozofski i pojmovni okvir. U ovom poglavlju ćemo se ograničiti na dva istraživačka pristupa koja dominiraju savremenim društvenim istraživanjima, i to na:

- kvantitativni i
- kvalitativni istraživački pristup.

Ova je podjela, može se reći, postala standardna u savremenim metodološkim udžbenicima, a kod ovakve podjele istraživačkih pristupa u pozadini stoji razlika u epistemološkom pogledu od kojeg svaki istraživač polazi. U zavisnosti za koju se istraživačku filozofiju istraživač opredijelio, ona će odrediti sve buduće korake u nacrtu istraživanja. O prevlasti pojedinih filozofija istraživanja vodi se dugogodišnja i neprestana rasprava, a tradicije koje dominiraju savremenim društvenim istraživanjima su: pozitivistička i hermeneutička. Dok pozitivistička tradicija traži uzroke, objašnjenje uzroka i ne ostavlja prostora za ciljeve, druga odnosno hermeneutička tradicija se tu-

mači kao interpretacija ili razumijevanje (Ibid., str. 174). Za prvu tradiciju se većinom vežu kvantitativna istraživanja i kvantitativne metode, dok za drugu tradiciju najčešće vežemo kvalitativna istraživanja i kvalitativne metode. I jedan i drugi pristup imaju kako svoje prednosti tako i svoje nedostatke, pa nas ne iznenađuje činjenica da je mnogo kritičara ovih pristupa i s jedne i s druge strane. Najčešće kritike pristalica kvantitativnog pristupa upućene pristalicama kvalitativnog istraživačkog pristupa je nedostatak objektivnosti i rigoroznosti, te nedostatak mogućnosti naučne kontrole drugih istraživača koji nisu bili učesnici ostvarivanja plana tog određenog istraživanja. Pristalicama kvalitativnog pristupa se osporava i mogućnost generalizacija te mogućnost da se testiraju validnost i relijabilnost. Prigovara se i da je znanje koje je proizvedeno kvalitativnim pristupom opterećeno vrijednostima i da je subjektivno. S druge strane, pristalice kvalitativnog istraživačkog pristupa smatraju da je neophodno u istraživanjima češće koristiti razumijevanje i objašnjavanje, jer je obrazovanje ljudsko poduzetništvo i ono je u osnovi subjektivno i traži akciju i individualnost ličnosti (Savićević 1996: 60). Dok jedni autori tvrde da se u posljednje vrijeme sve više društvenih nauka okreće kvalitativnim istraživačkim postupcima, među kojima je i andragogija, te da se širenjem ovih istraživanja unapređuje i sama istraživačka metodologija (Savićević 2011: 181-182), neki drugi smatraju da je izbor upravo tih kvalitativnih metoda često negativan izbor, koji je motiviran izbjegavanjem matematike i statistike (Fajgelj 2004: 276). Mišljenja smo da su kvantitativni pristupi bliži prirodnim naukama, dok su kvalitativni pristupi prirodniji za društvene nauke, gdje vanjski utjecaj (okolina) i te kako može mijenjati pravila i zakone. Naše mišljenje je u skladu s opštim mišljenjem - da je primjena kvalitativnih metoda najkorisnija i najčešća u ranim fazama razvoja neke naučne oblasti ili u njenim prelaznim fazama, a to je u skladu s mišljenjem da su društvene nauke još u povoju (Ibid., str. 285). Vremenom su se razvili i alternativni pristupi, zahvaljujući prije svega pristalicama kvalitativnog istraživanja koje su uspjeli da ih oblikuju, i to u shvatanju epistemološkog holizma, tj. u koherentnom pristupu u istraživanju obrazovanja. Takvo shvatanje nastoji da se u istraživanju obrazovanja koristi ono najbolje i najefikasnije za što potpunije saznavanje proučavanog problema, te da se barijere među pojedinačnim istraživačkim tradicijama prevaziđu (Savićević 1996: 62).

### *1.1. Kvantitativni pristup istraživanju*

Priroda kvantitativnog istraživanja je zasnovana na filozofiji logičkog pozitivizma. Takva filozofija zahtijeva deduktivan pristup istraživanju, koji omogućava razvoj teorije i hipoteza, s ciljem njihovog testiranja. Kvantitati-

vni pristup, ili kako se još u literaturi naziva *naučni pristup*, polazi od shvatanja da samo promatranje i mjerenje mogu da daju validne naučne rezultate (Ibid., str. 58-59). Ovaj pristup ima svoje korijene u prirodnim naukama, gdje zakoni predstavljaju osnovu za objašnjenje fenomena, predviđaju njihovu pojavu i tako omogućavaju kontrolu nad njima. „Kvantitativno istraživanje ima za **cilj** da utvrdi *veze* i objasni *uzroke* promena koje se dešavaju u obrazovanju i učenju“ (Savićević 2011: 178). Za ovaj pristup je usko vezan i termin kvantitativna paradigma ili paradigma pojašnjavanja ili, kako se često naziva, paradigma tumačenja, a termin je izveden iz njemačke riječi *Erklären*. Težište kod ove paradigme leži na što je moguće tačnijem ustanovljavanju uzročno-posljedičnih povezanosti, pa se ova paradigma zbog toga često naziva i kauzalna paradigma (Mužić 1999: 17). Kod ovog pristupa teži se ka tome da prikupljeni podaci budu obavezno pouzdani i ponovljivi, pa se zbog toga teži i k maksimalnoj objektivnosti. Postupak je empirijsko-analitički pomoću kojeg se nastoji doći do ustanovljavanja stvarnih činjenica, a pri analizi podataka kod kvantitativnih istraživanja akcent se stavlja na brojčana odnosno numerička obilježja. Svrha ovakvih istraživanja je nomotetička, tj. sama svrha je zakon, pri čemu se naravno radi o naučnom zakonu, tj. da se istraživanjem potvrdi naučna pretpostavka (hipoteza), koja utvrđuje stalne odnose između dviju ili više pojava, dokazanih uopćavanjem pomoću istraživanja na većem broju jedinica naučnog promatranja (Ibid., str.19). „Dobra hipoteza se po pravilu formuliše kao iskazna rečenica koja sadrži: a) tvrdnju o povezanosti dve ili više varijabli i b) jasne implikacije o tome kako se ta povezanost može meriti“ (Fajgelj 2004: 156). Kod kvantitativnih istraživanja nacrt istraživanja je racionalno strukturiran i unaprijed strogo definiran, jer se teži k što je moguće većoj kontroli situacije. Istraživač je u samom procesu subjektivno udaljen od izvora podataka, pri čemu je subjektivnost u ovom vidu istraživanja znatno manja, jer je zadržana distanca istraživača prema ispitanicima. U toku ovakvog istraživanja veći značaj se daje rezultatu, a kod samog pristupanja problemu prednost se daje promatranju pojedinačnih aspekata pojave. Neke od kvantitativnih metoda za prikupljanje podataka su: testiranje, upitnici, razne skale, sociometrija i skala procjene.

### 1.2. Kvalitativni pristup istraživanju

Kvalitativna istraživanja slijede hermeneutičku tradiciju. Ta tradicija slijedi tradiciju interpretacije odnosno tradiciju razumijevanja. Za ovaj metodološki pristup se vezuje termin kvalitativna paradigma ili paradigma razumijevanja, polazeći od njemačkog termina *Verstehen*. Kod kvalitativnih istraživanja metodološki pristup je induktivan, to jeste polazi se od pojedinačnih podataka ili situacija te ih se induktivnom logikom pretvara u opšte teorije. Proces je

obrnuto u odnosu na kvantitativna istraživanja jer je pravac kretanja u obrnutom smjeru, u smjeru od podataka k teoriji. „... kvalitativno-empirijsko istraživanje se orijentiše ka cilju hvatanja cjelokupnih, sa kontekstom povezanih, osobina pedagoških polja“ (Gojkov 2007: 47). Nakon što se definira cilj istraživanja, sam problem se raščlanjuje kod kvalitativnih istraživanja na istraživačka pitanja, dok se kod kvantitativnih paradigmi pribjegava formuliranju hipoteza. Tako formulirana istraživačka pitanja usmjeravaju istraživače da „... koliko je moguće neposrednim pristupom pedagoškom polju, uzimajući u obzir pogled na svet aktera i polazeći od neposrednog iskustva, opisa, rekonstrukcija, strukturnih generalizacija dođu do odgovora na postavljeno pitanje“ (Ibid., str. 47). Istraživači koji se odluče za ovaj istraživački postupak su uvjerenja odnosno shvatanja „...da se ponašanje najbolje razume onako kako se ono javlja bez spoljnih uticaja. Drugi razlog je situacioni kontekst koji je značajan u razumevanju ponašanja. Smatra se da okolina utiče na ljudsko ponašanje, pa nije moguće da se razume ponašanje bez uzimanja u obzir situacionih karakteristika“ (Savićević 2011: 179). Struktura kod ovih istraživanja je fleksibilnija i ona po potrebi dopušta promjene u istraživanju kako ono odmiče. Kontekst je, kako je upravo citirano, veoma bitan kod ovog pristupa istraživanju, a sam istraživač se shvata kao dio istraživačkog procesa, gdje istraživač provodi znatan dio vremena u prirodnoj okolini koju proučava. Kod ovih istraživanja težište je usmjereno na shvatanje istraživačkih pojava, tj. na aktivnosti čovjeka, njegovo ponašanje, a pri tome se polazi od referencija samog subjekta, iz čega proizlazi težnja ka subjektivnosti (Mužić 1999: 17). U ovom istraživanju, pojedinci obuhvaćeni procesom istraživanja shvataju se kao subjekti – učesnici, a ne kao objekti istraživanja. Istraživači skloniji ovom pristupu istraživanja naglasak stavljaju na kvalitativni aspekt, te je pri analizi podataka akcent stavljen na opisna obilježja istraživanih pojava. Svrha ovakvih istraživanja je idiografska, gdje se pokušava pomoći pojedincu uz primjenu naučnog pristupa (Ibid., str. 18). U toku ovog istraživanja veći značaj se daje samom procesu, a kod pristupanja problemu prednost se daje holičnosti, odnosno pristupa se tako da se pojava promatra u svojoj cjelovitosti. Najpoznatije metode za prikupljanje kvalitativnih podataka su: studija slučaja, promatranje, fokus-grupe, intervju, analiza sadržaja, igranje uloga i dr.

Neki autori smatraju da, posebno u vremenu u kojem živimo, istraživači moraju imati multimetodski pristup, te da se do stvarne istine najbolje dolazi *triangulacijom*, tj. kada kombiniramo nalaze dobijene različitim metodama. Istovremeno se ističe da ovakav istraživački pristup (naziva se i mješoviti ili hibridni istraživački pristup) sam po sebi nije pragmatičan, jer je po pravilu dug i skup, čime se, naravno, ograničava njegova masovnija primjena (Fajgelj 2004: 114).

## 2. Menadžment u obrazovanju odraslih

Iako se o ovom pojmu kao društvenoj funkciji najintenzivnije govori i diskutira u novije vrijeme, upravljanje potiče još od starih vremena i to stotinama godina prije industrijske revolucije. Danas je sve prisutniji i široko prihvaćen i sinonim za upravljanje - menadžment (engl. management<sup>6</sup>). Još u vrijeme starih Egipćana pri izgradnji piramida primjenjivani su elementi funkcije upravljanja, i to planiranje, organizacija i kontrola. Filozofi Sokrat i Platon su isticali i zagovarali značaj samog upravljanja pri isticanju potrebe obrazovanja direktora i političara. Usprkos tome, prva literatura o upravljanju se javlja ipak mnogo kasnije, tek u 16. vijeku. Dugi period u srednjem vijeku upravljanje se nalazilo na marginama društva, da bi njegov društveni značaj bio ponovo istaknut krajem 19. odnosno početkom 20. vijeka (Alibabić 2002: 35). Termin *menadžment u obrazovanju* se sastoji od dva centralna termina – termina *obrazovanje*, koji cilja k autonomiji i slobodi uma i termina *menadžment*, koji dolazi iz privrede i koji je sinonim za „vladavinu novca“ (Pigisch 2010: 12). Slično tumačenje definicije je uočljivo i ukoliko se analizira definicija *menadžment u obrazovanju* na obrazovnom serveru *Wikipedia*, koja pod tim pojmom podrazumijeva „sve aktivnosti vezane za upravljanje u obrazovnim institucijama (obdanište, škola, obrazovanje mladih i odraslih) pomoću kojih se iniciraju, planiraju, realiziraju i kontroliraju procesi podučavanja i učenja. Menadžment u obrazovanju je načelno usmjeren na balans između filozofsko-sociološkog koncepta obrazovanja, s jedne strane, i privrednih procesa njegovog planiranja, vođenja i evaluacije, s druge strane.<sup>7</sup> Pojam *menadžment* ima široko značenje pa stoga ne iznenađuje činjenica da postoje veliki interesi naučnika iz raznih oblasti za pokušaje objašnjenja fenomena samog menadžmenta. Uspjeh u tome je djelomičan jer je ovaj fenomen u stalnom razvoju (Alibabić 2002: 35). Neki od autora su definirali i pojam *menadžment u obrazovanju odraslih*, gdje Richard Merk taj pojam definira kao: „Menadžment u obrazovanju odraslih bi trebao biti definiran kao profesionalno djelovanje za ostvarenje inovativne i eficientne usluge koja služi podučavanju i učenju odraslih osoba. Menadžment u obrazovanju odraslih obuhvata analizu i pripremu, planiranje i organizaciju, odluku i realizaciju kao i kontrolu učinka obrazovnih aktivnosti. O me-

<sup>6</sup> Riječ je izvedena iz engleske riječi *manage*, koja je izvedena iz talijanske riječi *maneggiare* „rukovati“. Talijanska riječ je izvedena iz latinske riječi *manus* „ruka“. Na englesko značenje riječi utjecaj u 17./18. vijeku je imala je francuska riječ *ménagement*.

<sup>7</sup> Vidi <http://de.wikipedia.org/wiki/Bildungsmanagement>, Stanje 18. 7. 2011.

nadžmentu u obrazovanju odraslih se može tek onda govoriti kada se učenje realizira u formi organiziranog podučavanja i učenja“ (Merk 2006: 26).

### 2.1. Strateški menadžment

Tržište i potrebe 21. stoljeća su promjenjiviji nego ikada do sada. Ako na tako eksplozivnom tržištu poduzeće ili bilo koja organizacija u širem smislu riječi žele ostati konkurentni, moraju učenju i znanju dati strateški prioritet. Mnoga istraživanja su pokazala da uvrštavanje obrazovnih strategija kao funkcionalnih strategija u okviru razvojnih strategija poduzeća može dati odlučujuće impulse i rezultate na tržištu. Funkcionalne strategije pored obrazovne komponente koja služi razvoju ljudskih potencijala unutar jednog poduzeća podrazumijevaju još i marketing, finansiranje, proizvodnju, istraživanje i razvoj i dr. Da bi se opstalo u ovakvom dinamičnom okruženju u kakvom živimo danas, stratejski način razmišljanja je za kontinuirano obrazovanje unutar jednog poduzeća jedna apsoluta nužnost (Lang, prema Schnaitl 2006: 11). Daum definira pojam *strategija* kao „specifičan način na koji jedno poduzeće ili jedna organizacija želi stvoriti vrijednosti za sve svoje *stakeholdere*“ (Daum, Ibid., str 11). Kod *stakeholdera* jednog poduzeća razlikujemo interne (vlasnici, menadžeri, radnici) i eksterne (dostavljači, društvo, javnost, vlast, kupci) *stakeholdere*<sup>8</sup>. Strateški menadžment se i pojavio kako bi organizacija sagledala i reagirala na interakcije koje postoje između same organizacije i njenog okruženja (Alibabić 2002: 36). U najširem smislu možemo reći da se „strateški menadžment bavi razvojem, planiranjem i implementacijom sadržajnih ciljeva te smjerom djelovanja jedne organizacije“<sup>9</sup>. Centralni cilj kod strateškog menadžmenta bi trebao biti zauzimanje pozicije na atraktivnim tržištima, gdje bi se zahvaljujući jedinstvenoj poziciji i ključnim kompetencijama stvorila održiva konkurentna pozicija na tržištu. Glavni cilj strateškog menadžmenta je uvijek zadovoljenje potreba kupaca. Dinamičnost tržišta i sve jače konkurencije na tom tržištu tjera nas da se na strateško planiranje ne gleda kao na jednom odrađeno planiranje, nego na proces koji zahtijeva permanentno inoviranje i prilagođavanje tržištu. Taj proces uključuje pet glavnih komponenti: strateško planiranje ciljeva, stratešku analizu koja podrazumijeva analizu okruženja i same organizacije, formulaciju strategije, implementaciju strategije te kontrolu provođenja strategije<sup>10</sup>. Strateško planiranje treba da da odgovore na slijedeća pitanja: kako se prilagoditi promjenjivim uslovima,

---

<sup>8</sup> vidi [http://de.wikipedia.org/wiki/Stakeholder#Stakeholder\\_eines\\_Unternehmens](http://de.wikipedia.org/wiki/Stakeholder#Stakeholder_eines_Unternehmens), Stanje 21. 7. 2011.

<sup>9</sup> vidi [http://de.wikipedia.org/wiki/Strategisches\\_Management](http://de.wikipedia.org/wiki/Strategisches_Management), Stanje 21. 7. 2011.

<sup>10</sup> vidi [http://de.wikipedia.org/wiki/Strategisches\\_Management](http://de.wikipedia.org/wiki/Strategisches_Management), Stanje 21. 7. 2011.



kako rasporediti resurse, kako konkurirati na svakom pojedinom području u smislu zadovoljenja potreba kupaca, kako pozicionirati organizaciju/poduzeće i proizvod u odnosu na konkurenciju i izbjeći poteškoće.

## 2.2. Savjetovanje - instrument menadžmenta obrazovanja odraslih

Menadžment obrazovanja zauzima poseban značaj u procesu osiguranja dugoročnih perspektiva svake kompanije/poduzeća ukoliko se u toku tog procesa realiziraju strateške obrazovne inicijative koje pomažu razvoj poduzeća. Da bi se poboljšala strateška veza između menadžmenta obrazovanja i poduzeća odnosno radnih procesa, menadžeri u obrazovanju su danas konfrontirani s dodatnim spektrom zadataka. Jedan od važnijih zadataka sve više postaje savjetovanje, pomoću kojeg bi trebali biti prebrođeni aktualni strateški deficiti menadžmenta obrazovanja jednog poduzeća. Za razliku od prakse, gdje je ova funkcija menadžmenta sve prisutnija, naučna razmatranja o funkciji savjetovanja u obrazovanju, a posebno u obrazovanju zaposlenih, nisu dovoljno zastupljena. Postoji bezbroj definicija koje definiraju pojam savjetovanje u obrazovanju te uopšteno možemo reći da je savjetovanje „kratka, često samo situativna, dobrovoljna, socijalna interakcija između onoga koji traži savjet i onoga koji daje savjet s ciljem, da se u procesu savjetovanja kroz posredovanje informacija i/ili uvježbavanja vještina iznađe zajedničko odlučujuće rješenje za odgovarajući aktualni problem onoga koji traži savjet.”<sup>11</sup> O savjetovanju u obrazovanju (zaposlenih) je riječ posebno kada postoji potreba za savjetovanjem kako bi se oblikovao proces učenja a pri tome identificirali, aktivirali i dalje razvili resursi onoga koji traži savjet, pri čemu se uzima u obzir okruženje tj. najznačajniji element sistema (Krause, prema Hasanbegović 2008: 85).

„Za teoriju i praksu u obrazovnom savjetovanju je važno da se ono shvati kao jedno područje interdisciplinarnе teorije i prakse, koje sadrži kako pedagoške tako i psihološke, sociološke i ekonomske komponente, pri čemu se pedagoška komponenta nikada ne smije izgubiti iz vida odnosno imati manji značaj od ostalih komponenti“ (Ibid., str. 85).

<sup>11</sup> vidi <http://de.wikipedia.org/wiki/Bildungsberatung>, Stanje 28. 7. 2011.

## **Prikaz istraživačkih studija iz oblasti menadžmenta u obrazovanju odraslih (zaposlenih) na njemačkom govornom području**

### ***1. Kompetencije menadžera u obrazovanju odraslih – doprinos diskusiji o profesionalizaciji u obrazovanju odraslih***<sup>12</sup>

Rad broj I, kako ćemo ga u nastavku analize i razmatranja zvati, imao je za cilj da doprinese diskusiji o profesionalizaciji prakse obrazovanja odraslih, o kojoj se do sada vodilo veoma malo računa. Ne samo u obrazovanju odraslih na njemačkom govornom području nego i u europskom obrazovanju odraslih nedostaje jedna opširna debata o profesiji i profesionalizaciji (Nuissl, prema Pigisch 2010: 9). U fokusu ovog istraživačkog rada se nisu nalazili andragozi u užem smislu<sup>13</sup>, jer je diskusija o kompetencijama andragoga mnogo prisutnija, već se našlo novo područje djelovanja u obrazovanju odraslih definirano kao menadžment obrazovanja u kompanijama/poduzećima. Tako odabranom fokusu u prilog idu dva razloga i to, kao prvo - jer se radi o području obrazovanja odraslih u kojem su danas posebno vidljive tendencije za profesionalizacijom, i kao drugo - jer područje funkcioniranja menadžmenta obrazovanja u kompanijama počinje da biva centar pažnje u obrazovanju odraslih radi novih izazova. Obrazovanje odraslih (zaposlenih) je danas konfrontirano s mnogim ekonomskim problemima, manjkom potrebnih i adekvatnih resursa, obrazovno-naučnim problemima, privatnom konkurencijom i dr. Menadžment obrazovanja bi mogao dati moguće odgovore na ove probleme u obrazovanju zaposlenih ukoliko bi menadžeri posjedovali odgovarajuće kompetencije neophodne za konfrontaciju s nagomilanim društvenim, a posebno radnim (stručnim) problemima. Upravo je to i bilo **glavno pitanje** ovog istraživačkog rada, naime da li menadžment obrazovanja može dati odgovor na aktualne probleme te koje kompetencije moraju posjedovati ili dobiti menadžeri u obrazovanju kako bi profesionalno riješili aktualne nagomilane probleme.

---

<sup>12</sup> org. *Kompetenzen von BildungsmanagerInnen in der Erwachsenenbildung – ein Beitrag zur Professionalisierungsdiskussion in der Erwachsenenbildung.*

<sup>13</sup> Iako se u njemačkom jeziku veoma malo ili skoro nikako ne koristi pojam *Andragoge* nego *Erwachsenenbildner*(*Obrazovanje odraslih*) u ovom radu će biti korišten pojam *andragog* jer je jasan i ustaljen na našem govornom području.

## 2. *Strateški menadžment u obrazovanju – nastanak obrazovnih strategija u poduzećima*

Ukoliko danas poduzeća žele da ostanu konkurentna u sve težim i promjenjivim uvjetima rada, morala bi učenju i znanju dati strateški prioritet. Dugo godina se menadžment u obrazovanju u mnogim poduzećima smatrao područjem koje se u najboljim slučajevima koristilo u reprezentativne svrhe. Termin *menadžment u obrazovanju*, ako se uopšte i koristio, bio je reduciran na funkciju administrativnog personala koji se bavio stvaranjem obrazovnih ponuda. Ovakav stav se u posljednje dvije decenije korjenito promijenio, te se danas menadžment u obrazovanju u gotovo svim poduzećima koristi kao potpora strateškim inicijativama i procesima. Danas je menadžment u obrazovanju neodvojivi dio razvoja i implementacije strategija poduzeća. Cilj istraživanja ove doktorske disertacije (rad broj II) pod nazivom *Strateški menadžment u obrazovanju – nastanak obrazovnih strategija u poduzećima*<sup>14</sup> je i bio da doprinese stvaranju teorije koja se odnosi na nastanak obrazovnih strategija u poduzećima. Disertacija je imala i zadatak da time popuni sve nedostatke u ovom područje istraživanja, jer se do sada u nauci rijetko diskutiralo o diferencijama između obrazovnih i drugih strategija. U obzir su bile uzete sve posebnosti obrazovanja u poduzeću kako bi se iskazale razlike jedne obrazovne strategije u poređenju s drugim strategijama. **Glavno istraživačko pitanje** je zbog toga i bilo: Kako nastaju te obrazovne strategije i da li je moguće koristiti isti način nastanka obrazovnih i drugih strategija u poduzeću ili pak kod nastanka obrazovnih strategija u poduzeću postoje neke razlike odnosno posebnosti?

## 3. *Stvaranje vrijednosti kroz strateški menadžment u obrazovanju*

Početak 21. stoljeća je vrijeme koje se karakterizira kao vrijeme enormnih ili još bolje rečeno eksplozivnih tehnoloških promjena, brzine, kvaliteta, inovacija s velikim fokusom na zadovoljavanje potrošača. Iz toga gotovo u svim domenima neminovno proizlazi jedno „agresivno“ natjecanje povezano sa sve većim troškovima za samo poduzeće, koje neprestano ima za cilj da bude ispred svojih konkurenata ili u najgorem slučaju opstane odnosno „preživi“ u moru ogromne i sve jače konkurencije. Zbog toga bi menadžment jednog poduzeća trebao sve investicije dobro osmisliti i kritički analizirati njihov učinak i korist za samo poduzeće. Upravo u tom procesu leži i ogroman izazov za razvoj ljudskog potencijala unutar poduzeća. Da li je moguće i kako izmjeriti

<sup>14</sup> org. *Strategisches Bildungsmanagement – Entstehung von Bildungsstrategien in Unternehmen.*

utjecaj razvoja ljudskog potencijala na uspjeh poduzeća? Neki od autora konstatiraju da svako poduzeće treba na ulaganje u obrazovanje i usavršavanje s ciljem razvoja ljudskog potencijala gledati kao na dugoročnu investiciju, te da se razvojem ljudskog potencijala ne mogu ostvariti brze dobiti (Drucker, prema Schnaitl 2006: 1). Vrijeme promjena u kojem živimo dovodi i do promjena svijesti o kapitalu jednog poduzeća. Ljudski kapital u razvijenom svijetu postaje sve vrijedniji u odnosu na materijalni kapital, a ljudi i njihovo znanje sve više čine sam uspjeh poduzeća. Ulaganje u razvoj ljudskog potencijala se sve manje promatra kao trošak a sve više kao investicija, koja dugoročno treba da donese prednost u odnosu na konkurente iz iste branše. Autorica u radu, parafrazirajući Holtbrügge i Berg (Ibid., str. 2), navodi da postoji malo, odnosno neznatan broj validnih empirijskih istraživanja koja dovode u vezu investiranje u ljudski kapital i uspjeh samog poduzeća. Zbog toga je i cilj ovog istraživačkog rada (rad broj III) pod nazivom *Stvaranje vrijednosti kroz strateški menadžment u obrazovanju*<sup>15</sup> bio da se identificiraju i analiziraju metode koje čine sponu između investicija i ulaganja u obrazovanje uposlenika i uspjeha poduzeća, a **glavno pitanje** je bilo: Može li uspjehu poduzeća doprinjeti i ulaganje u razvoj ljudskog potencijala, te kojim se metodama taj doprinos može izmjeriti? U radu su dati i predstavljeni najpoznatiji modeli i varijante mjerenja ove tematike, kako oni teoretski tako i modeli i varijante isprobani u praksi, te je testirana i njihova primjena.

#### 4. *Savjetovanje u menadžmentu obrazovanja u poduzeću*

Autorica doktorske disertacije (rad broj IV) pod nazivom *Savjetovanje u menadžmentu obrazovanja u poduzeću*<sup>16</sup> je imala za cilj da naučno i temeljno ispita mogućnosti i granice savjetovanja kao andragošskog polja djelovanja za strateški obrazovni rad u poduzeću. Kao razloge za ovaj rad autorica navodi niz činjenica. Prije svega ističe da se postojeća literatura za savjetovanje u obrazovanju odraslih koncentrira prvenstveno na savjetovanje u stručnom obrazovanju odraslih i da gotovo i ne sadrži empirijske analize vezane za praksu savjetovanja unutar jednog poduzeća. Također ističe da joj nije poznato da se neko do sada pozabavio tematikom koja se izričito bavi savjetovanjem u obrazovanju odraslih unutar jedne institucije odnosno poduzeća. Iz tih razloga velik broj pitanja traži odgovor, a prije svega pitanje: Kako osobe koje se profesionalno bave ovom tematikom u poduzeću da oblikuju savjetovanje te s kojim se izazovima vezanim za kompetentnost u praksi mogu susresti te osobe? Menadžere u

---

<sup>15</sup> org. *Werte schaffen durch strategisches Bildungsmanagement.*

<sup>16</sup> org. *Beratung im betrieblichen Bildungsmanagement.*

obrazovanju u stvarnoj praksi poduzeća često ne shvataju ozbiljno u ulozi savjetnika, kako vlasnici i pretpostavljeni tako i njihovi neposredni suradnici, što opravdava i pitanje kako da savjetovanje od strane menadžera u obrazovanju bude što profesionalnije te kako da bude unaprijeđeno, posebno za realizaciju samih strateških obrazovnih inicijativa. Može li savjetovanje doprinijeti da menadžment u obrazovanju nema reaktivnu nego proaktivnu ulogu u radu jednog poduzeća? Proaktivni menadžment u obrazovanju treba da omogući kratkoročno zadovoljavanje potreba vezanih za proces rada, ali i oblikovanje obrazovnih programa po potrebi te sistematski razvoj kvaliteta. Nasuprot tome, u mnogim poduzećima je još uvijek prisutan „reaktivni“ menadžment u obrazovanju, koji se ograničava samo na ponudu postojećih obrazovnih programa. Svjedoci smo da danas klasični kursevi i seminari koji se nude sve više gube na značaju, a da smo pored tih sve više upućeni i na proces učenja, koji je usko vezan za sam naš rad. Iz svega navedenog autorica pred sebe postavlja **glavno istraživačko pitanje** na koje je u veoma obimnom radu pokušala dati odgovor: Kako kroz savjetovanje menadžeri u obrazovanju mogu unaprijediti strateški orijentiran obrazovni rad? Jedno, na prvi pogled, jednostavno pitanje na koje nije lako naći odgovor. U sektoru menadžmenta u obrazovanju mnogih poduzeća se ne podrazumijeva da su sva vrata za naučna istraživanja sama od sebe otvorena pa se može pretpostaviti da je autorica bila izložena „teškom i neprohodnom terenu“ radeći na ovoj disertaciji. Da je uspjela u svojoj namjeri, govori i veoma interesantan komentar mentora prof. dr. Dieter Euler, koji na početku svoje uvodne riječi navodi jedan, kako ga on naziva, podrugljiv primjer tipične situacije savjetovanja iz ljudske svakodnevnice: „Zamislite da ste kod optičara i da mu kažete da više ne vidite dobro. On vam odgovara: uzmite moje naočale, ja sa njima vidim odlično“ (Hasanbegović 2008: V). Savjetovanje mora biti stručno, prikladno i efikasno ukoliko želimo doći do željenih rezultata. Kompetencije savjetnika se definiraju u djelima, a ne brojem koliko puta je od te osobe tražen savjet. Mentor svoju uvodnu riječ završava rečenicom: “Nakon čitanja ovog rada optičar bi, pretpostavlja se, odgovorio drugačije“ (Ibid., str. VI).

## **Analiza i poređenja korištenih metodoloških pristupa**

### ***Rad broj I***

Metodološki okvir koji je poslužio kako bi se dobio odgovor na formulisano istraživačko pitanje u ovom radu bio je podijeljen u dva dijela. Autorica je na početku analizirala obrazovno-naučne perspektive relevantne literature na temu *obrazovanje* i *ekonomija* te se kritički osvrnula na aktualne

trendove u obrazovanju odraslih. Iz razloga što je i poseban cilj ovog istraživanja bio da se doprinese debati o profesionalizaciji u obrazovanju odraslih, tokom cijelog istraživanja uspostavljan je odnos profesionalno-teorijskih i profesionalno-praktičnih elemenata. Naposljetku su uspoređeni različiti modeli kompetencija za menadžere u obrazovanju te je iz njih izveden novi profil kako bi se napravila polazna tačka za empirijsko istraživanje. U drugom dijelu, tokom empirijskog istraživanja su analizirane i evaluirane prikupljene spoznaje do kojih je autorica došla pomoću **kvalitativnog pristupa istraživanju** i to metodom intervjua. Provedeno je pet intervjua, koje je autorica obavila s osobama koje trenutno obavljaju funkciju menadžera u obrazovanju. Svi provedeni intervjui su detaljno opisani te je priložen i izgled zapisnika iz intervjua. Rezultati dobiveni metodom intervjua su prvo analizirani pojedinačno a zatim generalno i uopšteno uspoređivani jedni s drugima. Na kraju istraživanja su objedinjeni rezultati dobijeni analizom literature i empirijskim istraživanjem, te je dat odgovor na istraživačko pitanje formulirano na početku istraživanja, koje je glasilo: Da li menadžment u obrazovanju može dati odgovor na aktualne probleme te koje kompetencije moraju da posjeduju ili razviju (dobiju) menadžeri u obrazovanju kako bi profesionalno riješili aktualne nagomilane probleme?

Autorica je analizirajući teorijski okvir relevantan za temu istraživanja te uzimajući u obzir i dosadašnja istraživanja koja su se bavila ovom tematikom došla do polaznih pretpostavki za empirijsko istraživanje. Pošla je od toga da menadžeri u obrazovanju odraslih svoju funkciju koju obavljaju ne bi definirali upravo tako kao menadžersku, te da se ne može definirati određeno polje njihove djelatnosti jer ono dosta zavisi od njihovog trenutnog angažmana. Profesionalnost u menadžmentu obrazovanja neće biti promatrana kao klasična profesija, nego je vezana za individualno određene kriterije. Na području kompetencija menadžera u obrazovanju bit će riječi o različitim vrstama kompetencija koje se ne odnose na jedno striktno određeno područje rada.

Sve ovo je predstavljalo polazne hipoteze na koje je autorica potražila odgovor kvalitativnom analizom rezultata dobijenih metodom intervjua, iako su hipoteze dosta češće u kvantitativnim paradigmatama. Jasno je opisano mjesto istraživanja i uslovi koji su vladali tokom realizacije ove metode. Svih pet ispitanika je obavljalo funkciju menadžera u obrazovanju i svi su završili dvogodišnji tečaj *Menadžment u obrazovanju* na Saveznom institutu za obrazovanje odraslih St.Wolfgang/Strobl. U toku empirijskog istraživanja autorica je htjela da dođe do stvarnih subjektivnih iskustava menadžera u obrazovanju odraslih, pri čemu se metoda „vođenog intervjua“ pokazala kao najbolja. Vođeni intervju (*Leitfadengesteuertes Interview*) spada u tehnike ispitivanja u kvalitativnim socijalnim istraživanjima. Kod ove vrste inter-

vjua, iako se unaprijed definiraju pitanja, odgovori na njih mogu biti veoma otvoreni, čime je postupak manje striktan u odnosu na većinu drugih metoda ispitivanja. U toku ovog intervjua se ne nude mogući odgovori, tako da intervjuirane osobe mogu slobodno da izvještavaju, komentiraju i objašnjavaju. Prednost ove metode je u tome što intervjuiista može pomoću svog kataloga pitanja da postavi konkretna pitanja, ali intervjuirani mogu slobodno da odgovaraju i razgovor eventualno usmjere na nove bitne tačke i time prošire cijeli intervju<sup>17</sup>. Kvantitativan metodološki pristup ovdje nije bio moguć niti je uopšte razmatran, jer s jedne strane, kako autorica navodi, cilj nije bio kvantificiranje ili mjerenje realiteta promatranja, a s druge strane, po svemu navedenom, na raspolaganju nije bio dovoljan broj osoba kako bi se došlo do valjanih relevantnih kvantitativnih podataka.

Rezultati ovog istraživanja su potvrdili neke od polaznih hipoteza postavljenih na samom početku istraživanja. Ispitanici se nisu decentno izjasnili kao menadžeri u obrazovanju, te je potvrđeno da ne postoji jasna slika zanimanja koja definira specifične radne sadržaje menadžera u obrazovanju. Iz literature i rezultata empirijskog istraživanja sasvim je jasno da menadžment u obrazovanju još uvijek raspolaže s veoma malo vlastitog identiteta. Zaključeno je da menadžment u obrazovanju do sada nije uspio da spoji andragošku i ekonomsku komponentnu kako bi se strategijski međusobno dopunjavale niti je doprinio rješavanju aktualnih problema u obrazovanju odraslih i daljnjoj profesionalizaciji. Pozitivno je međutim bilo što je troje od ispitanika podjednaku važnost dalo kako andragoškom tako i ekonomskom aspektu, čime su istakli da se pri radu obrazovni aspekt ne smije zanemarivati u korist samo ekonomskog aspekta. Potvrđeno je između ostalog da su veoma bitne stručne kompetencije kako obrazovno-teoretske tako i kompetencije iz ekonomije. Još je zaključeno između ostalog da se usavršavanju i kvalifikaciji ne samo menadžera u obrazovanju nego i svih koji rade u obrazovanju odraslih mora dati veći značaj. Rezultati su pokazali da se univerziteti u obrazovanju odraslih (zaposlenih) i time u profesionalizaciji andragoga drže postrani. Time je na kraju preporučeno da se neka buduća naučna istraživanja pozabave ovom tematikom i daju možda odgovor na pitanje kako i koliko treba da su univerziteti uključeni u profesionalizaciju obrazovanja odraslih, kao i u profesionalizaciju menadžmenta u obrazovanju.

---

<sup>17</sup> vidi <http://de.wikipedia.org/wiki/Leitfadeninterview>, Stanje 15.08.2011.

## **Rad broj II**

Rad je bio baziran na istraživačkom pitanju koje je glasilo: Kako nastaju obrazovne strategije i da li je moguće koristiti isti način nastanka obrazovnih i drugih strategija u poduzeću ili kod nastanka obrazovnih strategija u poduzeću postoje neke razlike odnosno posebnosti? U toku rada odgovor na pitanje se tražio analizirajući relevantnu literaturu i empirijskim promatranjem. U radu je vidljivo bio zastupljen hermeneutički pravac u istraživanju. Kao što je i cilj same hermeneutike razumijevanje pojava koje se istražuju, u radu je više nego očigledan ovakav pristup jer je autorica jak akcent stavila na razumijevanje, a ne na objašnjavanje fenomena koji je bio predmet istraživanja. Pristup baziran na hermeneutičkom pravcu je induktivan; početak istraživanja shodno tome nije zahtijevao hipotezu i njenu provjeru, nego se slijedilo pitanje iz prakse, koje je vodilo do stvaranja teorije. Taj induktivni pristup je i orijentiran ka stvaranju teorije, gdje je proces zaključivanja od detalja do opšte teorije. Kao što induktivan pristup i zahtijeva upotrebu kvalitativnih podataka i kombinaciju kvalitativnih metoda za njihovo prikupljanje, i u ovom radu su korištene **kvalitativne metode u istraživanju**. Plan istraživanja ovog problema je bio baziran na studiji slučaja. Studije slučaja su pogodne za istraživačke strategije posebno onda kada samo istraživanje karakteriziraju sljedeća obilježja (Yin, Mayring, prema Bünger 2009: 10):

- istraživanje neznatno ili nikako ne kontrolira događaje,
- granice između fenomena i konteksta nisu jasne,
- radi se o veoma aktualnom fenomenu.

Kako istraživanje tako i samo istraživačko pitanje su imali sva gore spomenuta obilježja, tako da je kvalitativan pristup u okviru studije slučaja bila podobna strategija za dobijanje novih spoznaja. U toku rada autorica je uspjela pokazati da organizacija obrazovanja u jednom poduzeću stoji pred velikim brojem različitih ciljnih grupa, pri čemu je centralna ciljna grupa personal, u koji spadaju uprava, rukovodioci i svi ostali uposlenici poduzeća. Ispunjavanje zahtjeva ove diversificirane ciljne grupe je veliki izazov i zbog toga je nastajanje obrazovnih u odnosu na druge strategije u poduzeću dosta drugačije. U obzir ne smiju biti uzete samo ekonomske nego i didaktičke, organizatorske, socio-kulturne i tehnološke dimenzije implementacije.



### Rad broj III

I u trećem radu koji smo odabrali za analizu istraživanja menadžmenta u obrazovanju odraslih, zaključujući po svemu što slijedi, korišten je **kvalitativni metodološki pristup**. U radu je korišten induktivni pristup, te dvije metode u skladu s kvalitativnim pristupom, i to studija slučaja i analiza sadržaja. Za obje metode je teško reći da li su metode prikupljanja podataka, vrsta istraživanja ili metoda analize podataka (Fajgelj 2004: 338). Svaki „kvalitativni“ istraživač započinje svoje istraživanje pitanjem: *Šta želim spoznati u ovom istraživanju?*, pri čemu je glavno pitanje ovog istraživanja bilo: *Može li uspjehu samog poduzeća doprinijeti i ulaganje u razvoj ljudskog potencijala, te kojim metodama se taj doprinos može izmjeriti?* Istraživački rad se sastojao od istraživanja relevantne literature i analize objavljenih studija slučaja iz dugogodišnje poduzetničke prakse, pri čemu je istraživač bio usmjeren na sedam slučajeva, što se onda naziva kolektivna studija slučaja.

Izvori korišteni za istraživanje su bili naučna i stručna literatura, stručni časopisi, dnevne novine, baza stručnih podataka i internet. Kako autorica u svom radu navodi, velik broj izvora izabran je na osnovu preporuka poslodavaca, ali i samog mentora, mada nigdje ne navodi spomenutu literaturu koja je istraživana, niti koliki je bio njen udio u izboru literature. Savićević upozorava da je upravo kod studije slučaja istraživač primarni činilac u prikupljanju i analizi prikupljenih podataka, te da je odgovoran za situaciju prikupljanja (Savićević 2011: 161). U ovom slučaju firme i mentor su trebali da budu samo oni na čiji izbor se autorica trebala osloniti radi njihovog iskustva. Istraživanje literature je autorici pomoglo da postavi teorijski okvir istraživanja. Prema Fajgelju je teorijski okvir, teorijska perspektiva ili paradigma, veoma važan za svako istraživanje, a posebno kada se radi o studiji slučaja, kao što je bio primjer ovog rada, dok je manje važan recimo za kvantitativne studije (Fajgelj 2004: 150). Isti autor ovu jednako važnu fazu istraživanja naziva *istraživanjem u biblioteci*, koje istraživaču može oduzeti velik dio raspoloživog vremena (Ibid., str. 149).

U ovom radu je proučavano i analizirano sedam studija slučaja. Postoje autori koji ovu vrstu istraživanja nazivaju i *proučavanje slučaja*, tretirajući ga kao jedan od oblika koji je iz drugih nauka (medicine, antropologije, sociologije, psihologije) „emigrirao“ i počeo da se primjenjuje i u andragoškim istraživanjima, putem kojeg se može istraživati andragoški proces i praksa. „Proučavanje slučaja mora da ima i da polazi od određene filozofske istraživačke osnove i određene teorijske pretpostavke. Njegova polazna osnova ukorenjena je u kvalitativnoj istraživačkoj filozofiji.“ Takva filozofija polazi od pretpostavki da postoji višestruka realnost, da postoje subjektivni fenomeni, koje je potrebno tumačiti daleko više nego mjeriti (Savićević 2011: 159-160).

Glavni motiv istraživanja predstavljenog u radu III nije bila provjera hipoteza, nego snimanje stanja na području *kontrole* u obrazovanju kao *instrumenta u menadžmentu kvaliteta*. Rezultati rada ne daju gotovo rješenje, nego se ograničavaju na odgovor na istraživačko pitanje te na neke od mogućih preporuka. Autorica je u strukturi rada nakon uvodnog dijela dala definicije i pojašnjenja za relevantne pojmove vezane za istraživačku tematiku (razvoj ljudskih resursa, strategijski menadžment u obrazovanju, i dr.), nakon čega je u trećem dijelu svoga rada razvila diskusiju o pojmu *kontrola u obrazovanju (kontrola je jedna od menadžmentskih funkcija)*, gdje je predstavila zastupljene modele za kontrolu u obrazovanju i zaključno tome analizirala pet studija slučaja na ovu temu. U daljem postupku je analiziran izabrani instrument za razvoj ljudskih resursa poznat pod imenom *Balanced Scorecard* (sistem uravnoteženih pokazatelja). Riječ je o strategiji poslovanja, odnosno konceptu za mjerenje, dokumentiranje i upravljanje aktivnostima jednog poduzeća odnosno jedne organizacije u pogledu na njegove vizije i strategije. Nakon toga je uslijedila analiza druge dvije studije slučaja. Na samom kraju, u zaključnim razmatranjima, dat je odgovor na istraživačko pitanje, sažeta su najvažnija teoretska razmatranja te date preporuke za korištenje najprikladnije metode/načina mjerenja doprinosa ulaganja u razvoj ljudskih potencijala uspješnosti poduzeća. Nakon ispitanih 7 metoda koje bi pomogle stvaranju sinergije između kontinuiranog obrazovanja i samog uspjeha poduzeća, autorica je načelno došla do zaključka da se gore spomenuta metoda *Balanced Scorecard* može preporučiti kao najprikladnija metoda, pomoću koje je moguće stvoriti vezu između obrazovnih inicijativa i finansijskih rezultata. I istraživanjem relevantne literature i studija slučaja izdvaja te navodi nekoliko bitnih prednosti ove metode. Na samom kraju date su i dvije preporuke za daljnja moguća istraživanja. Kao prvo, autorica preporučuje empirijsko istraživanje na ovu temu kvalitativnim metodama i analizama kako bi se saznalo i šta druga poduzeća čine na temu *kontrola u obrazovanju*. Kao drugo, preporučeno je i istraživanje koje bi se bavilo temom samih metoda mjerenja doprinosa kvalitetu te dalo odgovor na pitanje: Da li su kompleksnije metode stvarno efektivnije u odnosu na jednostavnije i jeftinije metode?

#### **Rad broj IV**

Rad autorice Hasanović je trebao da stvori interaktivni modus između nauke i prakse, koji predviđa utjecaj nauke na praksu pomoću alata razvijenih u interakciji sa samom praksom (Staub, prema Hasanbegović 2008: 10). Cilj ove sinteze se sastojao u tome da doprinese oblikovanju savjetodavnih situ-

acija u obrazovanju odraslih, pri čemu je potrebno koristiti relevantne naučne zakone prilagođene formi koja je odgovarajuća za praksu. Nauka time postaje savjetodavni pratilac obrazovne prakse koja se kontinuirano mijenja. Analizom relevantne literature za centralne faktore istraživačkog područja autorica je stvorila jedan stabilan pojmovni i konceptualni teorijski okvir, koji joj je poslužio kao osnova za potvrdu odnosno provjeru teorije koja je uslijedila. Empirijski dio rada bio je baziran na osnovama kvalitativnih socijalnih istraživanja. Ova istraživanja pokušavaju da u još relativno nepoznatim područjima u praksi identificiraju različite tipove i zajedničke osobine, koje nakon toga mogu da bude postavljene na jedan reprezentativan fundament. Definicija i shvatanje područja prakse stoje na kraju kvalitativnog istraživačkog procesa (Euler, Ibid. str. 13).

Autorica se odlučila za empirijsko istraživanje u formi kvalitativnih intervjua i studija slučaja, metode koje su bliske **kvalitativnom istraživačkom pristupu**. Razlog za to, naravno, može biti činjenica da strategija tumačenja bazirana na slučaju cilja na rekonstrukciju socijalnih procesa ili situacija, razjašnjavajući pri tome određeni slučaj. Strategija tumačenja bazirana na statistikama dolazi u ovom slučaju do svojih granica radi redukcije kompleksnosti i standardizacije. Empirijski postupak u formi intervjua precizira i dopunjuje izrađeni teorijsko-konceptualni okvir, pomoću kojeg se dolazi do iskaza i načina razmišljanja, u ovom slučaju onih lica koja su odgovorna za obrazovanje u različitim poduzećima i koja svoj obrazovni rad strateški usmjeravaju. Ispitivanje u raznim poduzećima je omogućilo autorici da analizira i obrazloži različitosti i sličnosti u oblikovanju procesa savjetovanja, a rezultati dobiveni metodom intervjua su joj pomogli da pojasni i dopuni najbitnije aspekte teorijskog okvira u pogledu na konsekvence vezane za profesionalnost u obrazovnom radu. Time je praktičnim iskazima dopunila i potvrdila teoriju, odmjeravajući pri tome različite aspekte i elemente uzimajući u obzir značenje onih elemenata koji su bili posebno istaknuti u odnosu na one koji su samo usputno spomenuti. Autorica je intervjuirala 22 osobe, koje u svojim poduzećima obavljaju funkcije menadžera u obrazovanju. Iako, po pravilu, intervju treba da bude organiziran kao direktan razgovor kako bi se ostvario kontakt kroz lični angažman obiju strana, autorica je za ovu metodu kod 20 ispitanika koristila telefon kao sredstvo u komunikaciji radi, kako je navela, manjih troškova te dostupnosti ciljne grupe. Svi intervjui, koji su poslije služili za analizu, su u dogovoru s učesnicima u intervjuu snimani pomoću MP3 playera.

Interne organizacije obrazovnog procesa dvaju poduzeća iz finansijske branše analizirane su kao studije slučaja kako bi se dobio detaljan uvid u zajedničko djelovanje velikog broja faktora koji utiču na oblikovanje same si-

tuacije savjetovanja. Studija slučaja je bila kombinirana od multi-metodskih načina istraživanja, koje su u ovom istraživanju činili intervjui s ekspertima, analiza dokumenta te ispitivanje pomoću upitnika. U centru pažnje bile su metode intervjua i analize dokumenata. Metoda ankete bila je moguća samo u prvoj studiji slučaja, pri čemu se pokazalo da su njeni rezultati samo potkrijepili rezultate drugih dviju metoda. U središtu analize su se nalazile interakcije obrazovnog personala naspram drugih faktora bitnih za ovaj proces. Pri tome je slučaj činio „socijalni agregat ljudi“ koji sudjeluju u realizaciji jedne strateški inducirane obrazovne inicijative (Lamnek, Ibid., str. 14). Analizirane su različite pozicije obrazovnog personala (prema hijerarhiji) kako bi se dobila što detaljnija slika zadataka u realizaciji obrazovnih aktivnosti u jednom poduzeću. Pored obrazovnog personala, u drugoj studiji slučaja po slučajnom uzorku ispitane su ostale ciljne grupe (od rukovodioca do zaposlenika). U drugoj studiji slučaja uspoređene su te dvije organizacije obrazovnog procesa, s ciljem da se dobije uvid i odgovor na pitanje kako pojedini faktori (prije svega okvirni uvjeti) utiču na dinamiku situacije u savjetovanju. Empirijska provjera teorija pomoću studije slučaja stvara jedan regulativ, koji nam daje informaciju u kojoj mjeri teorijske konstrukcije istraživačkog programa stoje u skladu sa stvarnošću.

Objekte korištene metode su kombinirale različite vrste podataka. Dok se metodom intervjua međusobno uspoređivala organizacija samog savjetovanja od strane menadžera u obrazovanju u različitim poduzećima, metodom studije slučaja su isti bili promatrani kao dio cijelog obrazovnog ciklusa, s fokusom na njihove interakcije prema ciljnim grupama.

### **Zaključna razmatranja**

Analizirajući odabrane aktualne istraživačke studije na temu menadžmenta u obrazovanju odraslih, možemo zaključiti da je u istraživanju ovog fenomena dominantan **hermeneutički epistemološki pravac**, induktivni pristup koji kombinira kvalitativne metode u istraživanju. Analizirajući kvalitativne metode korištene u ovim istraživanjima (intervju, analiza sadržaja, studija slučaja), možemo zaključiti da su izabrane metode istraživačima omogućile da teme koje su obrađivane istraže vrlo detaljno i duboko te tako dođu do saznanja o kvalitetu određenog zbivanja i interakcija među ljudima. Istraživači su se jasno definirali kao dio istraživačkog procesa i nisu bili orijentirani ka poopćavanju zaključaka. Većina istraživanja su provedena u prirodnoj sredini, što je jedna od osnovnih odlika kvalitativnih

istraživanja, pri čemu se istraživač nada da će boravkom u prirodnoj sredini dublje ući u samu problematiku, te bolje razumjeti ono što proučava.

Kao što se i u našoj analizi potvrdilo, bilježen je svaki detalj, a takav detaljan pristup opisima je potreban ukoliko želimo da dobijemo potpuno razumijevanje okoline i tačnije reflektiramo kompleksnost ljudskog ponašanja (vidi Savićević, 2011, str. 180). I ovom prilikom je uočeno da kvalitativne metode daju izobilje detaljnih podataka o relativno malom broju slučajeva, za razliku od kvantitativnih metoda koje mjere reakcije velikog broja ljudi na ograničen broj pitanja. Imajući u vidu da su istraživači slijedili hermeneutički pravac, potpuno je opravdana činjenica da su u većini slučajeva u svojim istraživanjima koristili kvalitativnu metodu *intervjua*, jer su razumijevanje i komunikacija od bitnog značaja u andragogiji, a po Šlajermaherovoj (Schleiermacher) definiciji hermeneutika nije ništa drugo nego umjetnost razumijevanja (Savićević 1996: 76).

Kvalitativan metodološki pristup se u ovim istraživanjima pokazao kao adekvatan pristup, što potvrđuje i navode nekih autora da se hermeneutički pristup promatran u cjelini smatra adekvatnim ne samo u praksi obrazovanja nego i u istraživanjima fenomena obrazovanja (Ibid., str. 83). Savićević navodi da se u posljednje vrijeme više društvenih nauka okreće kvalitativnim istraživačkim postupcima, među kojima je i andragogija, te da se širenjem ovih istraživanja unapređuje i sama istraživačka metodologija (vidi Savićević, 2011, str. 181-182).

Smatramo da smo analizom metodoloških pristupa u istraživanju menadžmenta u obrazovanju odraslih dali samo još jednu potvrdu ovim navodima, ali ćemo se složiti i s mišljenjima skoro svih, ovom prilikom konsultiranih autora, da stvarni svijet ni na jednom području istraživanja nećemo moći shvatiti bez prethodnih znanja, teorija i pogleda na stvarni svijet oko nas. Ipak će na odabir metoda istraživanja najviše utjecati određeni problem koji se istražuje te istraživačka pitanja ili hipoteze na koje se traži odgovor.

## METHODOLOGICAL APPROACHES OF RESEARCH ON MANAGEMENT IN ADULT EDUCATION

### - Abstract -

*Social sciences, including andragogy, recently shift attention to qualitative research methods, attracted by qualitative data as a source rich in descriptions of processes and problems in local communities. If we consider this and other statements – that qualitative methods are the most useful and most frequent approach at*

*the early stages of the development of certain scientific fields – and add the fact that the management in adult education became the focus of interest and development in the past decade, in this paper we considered: which methodological approach is the most common in research on management in adult education – is it possibly the qualitative and interpretative respectively? It is expected that in this field of study contemporary methodology is applied, meaning the same methods as in other studies, for one cannot expect that the phenomenon of management developed its (own) research methodology.*

**Key words:** **management in adult education, methodological approach, qualitative research approach, qualitative methods, hermeneutics.**

#### **Literatura:**

- **Alibabić, Š.** (2002), *Teorija organizacije obrazovanja odraslih*, Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta, Beograd.
- **Bügner, L.** (2009), *Strategisches Bildungsmanagement – Entstehung von Bildungsstrategien in Unternehmen*, Difo-Druck GmbH, Bamberg.
- **Fajgelj, S.** (2004), *Metode istraživanja ponašanja*, Centar za primijenjenu psihologiju, Beograd.
- **Gojkov, G.** (2007), *Kvalitativna istraživačka paradigma i pedagogiji*, Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača, Vršac.
- **Hasanbegović, J.** (2008), *Beratung im betrieblichen Bildungsmanagement*, Difo-Druck GmbH, Bamberg.
- **Merk, R.** (2006), *Weiterbildungsmanagement – Bildung erfolgreich und innovativ managen*, Ziel, Augsburg.
- **Mužić, V.** (1999), *Uvod u metodologiju istraživanja odgoja i obrazovanja*, Educa, Zagreb.
- **Pigisch, U.** (2010), *Kompetenzen von BildungsmanagerInnen in der Erwachsenenbildung – ein Beitrag zur Professionalisierungsdiskussion in der Erwachsenenbildung*, Universität Wien, Wien.
- **Savićević, D.** (1996), *Metodologija istraživanja u vaspitanju i obrazovanju*, Učiteljski fakultet u Vranju Univerziteta u Nišu, Niš.
- **Savićević, D.** (2011), *Uvod u metodologiju andragogije*, Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača „Mihailo Palov“, Vršac.
- **Schnaitl, M.** (2006), *Werte schaffen durch strategisches Bildungsmanagement*, Fachhochschul-Studiengang Informationsberufe, Eisenstadt.