

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ ДС/СС 05/4-02 бр. 397/2-ХИХ/3 08.03.2016. године	
--	--

На основу члана 202. став 1. алинеја 15. Статута Факултета, Наставно-научно веће Филозофског факултета у Београду је на својој III редовној седници, одржаној дана 08.03.2016. године, донело следећу

### О Д Л У К У

Прихвата се Извештај комисије о докторској дисертацији: МЕНАџМЕНТ У ОРГАНИЗАЦИЈАМА ЗА ОБРАЗОВАЊЕ ОДРАСЛИХ – КОНЦЕПТУАЛНИ И ОПЕРАТИВНИ МОДЕЛИ, кандидата Емира Авдагића и одобрава усмена одбрана.

Универзитет је дао сагласност на предлог теме 09.09.2013. године.

Кандидат Емир Авдагић објавио је рад: Развојни елементи у стратегијама образовања одраслих, Педагогија, 1/2012, 5-19.

<u>Доставити:</u> 1x Универзитету у Београду 1x Комисији 1x Стручном сараднику за докторске дисертације 1x Шефу Одсека за правне послове 1x Архиви	ПРЕДСЕДНИК ВЕЋА  Проф. др Војислав Јелић
---	--

Факултет <u>Филозофски</u>	УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ Веће научних области друштвено-хуманистичких наука (Назив већа научних области коме се захтев упућује)
04/1-2 бр.6/14 (број захтева)	
8.03.2016. (датум)	

### ЗАХТЕВ

#### за давање сагласности на реферат о урађеној докторској дисертацији

Молимо да, сходно члану 46. ст. 5. тач. 3. Статута Универзитета у Београду («Гласник Универзитета», бр. 131/06), дате сагласност на реферат о урађеној докторској дисертацији кандидата

Емира (Сеад) Авдагића

(име, име једног од родитеља и презиме)

КАНДИДАТ

Емир (Сеад) Авдагић

(име, име једног од родитеља и презиме)

пријавио је докторску дисертацију под насловом:

Менаџмент у организацијама за образовање одраслих – концептуални и оперативни

Универзитет је дана 9.09.2013. својим актом под бр 61206-3491/2-  
13 дао сагласност на предлог теме докторске дисертације која је гласила:

Менаџмент у организацијама за образовање одраслих – концептуални и оперативни

модел

Комисија за оцену и одбрану докторске дисертације кандидата

Емира (Сеад) Авдагића

(име, име једног од родитеља и презиме)

образована је на седници одржаној 9.11.2015. одлуком факултета под бр 1798/1-VII/2 у саставу:

	Име и презиме члана комисије	звање	научна област	установа у којој је запослен
1.	др Шефика Алибабић	редовни проф.	андрагогија	Филозофски ф.
2.	др Миомир Деспотовић	редовни проф.	исто	исто
3.	др Бранислав Кнежић	ванредни проф.	исто	исто
4.	др Јован Миљковић	доцент	исто	исто

Наставно-научно веће факултета прихватило је извештај Комисије за оцену и одбрану докторске дисертације на седници одржаној дана 8.03.2016.

Прилог: 1. Извештај комисије са предлогом 2. Акт Наставно-научног већа факултета о усвајању извештаја 3. Примедбе дате у току стављања	ДЕКАН ФАКУЛТЕТА
	<u>Проф. др Војислав Јелић</u>

**НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ  
ФИЛОЗОФСКОГ ФАКУЛТЕТА  
УНИВЕРЗИТЕТА У БЕОГРАДУ**

**РЕФЕРАТ О ЗАВРШЕНОЈ ДОКТОРСКОЈ ДИСЕРТАЦИЈИ**

Наставно-научно веће Филозофског факултета у Београду, на седници одржаној 9. 11. 2015. године, изабрало нас је у Комисију за оцену и одбрану докторске дисертације **Емира Авдагића под називом „Менаџмент у организацијама за образовање одраслих – концептуални и оперативни модели“**. Након проучавања и оцењивања дисертације, подносимо Наставно-научном већу следећи

**ИЗВЕШТАЈ**

**1. Основни подаци о кандидату и дисертацији**

Емир Авдагић је рођен 1974. године у Фрајбургу (СР Немачка). На Филозофском факултету Сарајевског универзитета – на Одсеку за германистику је дипломирао 2003. године. Двогодишње мастер студије из области образовања одраслих је уписао 2005. на Универзитету у Каисерслаутерну (Немачка) и завршио их одбраном мастер рада 2007. Докторске студије андрагогије је уписао 2011. на Филозофском факултету у Београду, на Одељењу за педагогију и андрагогију, а марта 2013. одбранио тему докторске дисертације.

Запослен је у Уреду „dvv international“ у Босни и Херцеговини, на позицији директора у чијем је домену управљање пројектом „Образовање одраслих у Југоисточној Европи“ укључујући и консалтинг те стручно праћење партнерских организација у реализацији заједничких активности.

Члан је редакције (а био је и уредник) часописа „Образовање одраслих“, јединог у БиХ који научно третира проблеме образовања и учења одраслих. Учествоје у реализацији бројних пројеката усмерених ка оснаживању и развоју образовања одраслих у БиХ и региону, од којих су за његово научно усмерење посебно значајни следећи: Едукација кадрова за образовни рад са одраслима (тренер и евалуатор), Подршка образовању одраслих – Накнадно стицање основног образовања (тренинг менаџер, тренер и

супервизор), Андрагошка регионална академија Југоисточне Европе (креатор концепта и члан надзорног одбора Академије). Са прилозима је учествовао на бројним (28) конференцијама и скуповима углавном међународног карактера. У 12 објављених радова у референтним научним часописима, проучавао је и истраживао проблеме углавном из научног подручја којем припада и његова докторска дисертација.

Докторска дисертација Емира Авдагића „**Менаџмент у организацијама за образовање одраслих – концептуални и оперативни модели**“ садржи укупно 228 страна, од чега 157 страна основног текста, 11 страна библиографских извора: литературе (131 јединица), докумената и извештаја (20), онлине извора (50), и 52 стране прилога. Структуру основног текста чине, поред *Увода* (1-4) на почетку и *Закључка* (151-157) на крају рада, три поглавља: 1. *Теоријски оквир истраживања* (4-56); 2. *Методолошки оквир истраживања* (56-72); 3. *Анализа и интерпретација резултата истраживања* (72-151) са следећим одељцима: Примена концептуалних и оперативних модела менаџмента у светлу варијабли/карактеристика вањског окружења организација за образовање одраслих, Примена концептуалних и оперативних модела менаџмента у светлу варијабли/карактеристика унутрашњег окружења организација за образовање одраслих, Примена концептуалних и оперативних модела менаџмента у светлу компоненти професионалног профила менаџера организација за образовање одраслих, Примена концептуалних и оперативних модела менаџмента у светлу компоненти пословања организација за образовање одраслих, Препоруке и смернице за избор и примену адекватних концептуалних и оперативних модела менаџмента за одређени организацијски контекст.

## **2. Предмет и циљ дисертације**

Предмет дисертације је менаџмент у организацијама за образовање одраслих у контексту развијености организацијског окружења, компаративно посматран и анализиран у организацијама из земаља различитог нивоа развијености.

Оправданост избора истраживачке идеје, односно врло комплексног предмета истраживања, кандидат је засновао на неколико ставова и чињеница – на све израженијој критици теорије и праксе образовног менаџмента (која сеже и до „менаџеризма“ у образовању), на истицању тржишне оријентације образовања одраслих, а тиме и специфичности организација за образовање одраслих у односу на друге образовне организације, на потреби превазилажења јаза између теорије и праксе менаџмента у образовању одраслих и на тој основи на потреби компетенцијског оснаживања руководиоца организација за образовање одраслих. Управо наведени чиниоци избора предмета истраживања су показатељи научне релевантности и значајности истраживачког проблема и могућих практичних импликација налаза спроведеног истраживања.

Циљ дисертације је проучавање могућности примене концептуалних и оперативних модела менаџмента у организацијама за образовање одраслих, а у контексту обележја спољашњег и унутрашњег окружења образовних организација из две земље – Немачке и Босне и Херцеговине, те на компаративној основи пројектовање препорука и смерница за избор и примену адекватних менаџмент модела у одређеном организацијском контексту.

Реализација наведеног циља може бити допринос научном заснивању менаџмента у образовању одраслих, превазилажењу јаза између теорије и праксе менаџмента и у том контексту, концептуализацији професионализације менаџмента у образовању одраслих, не само у БиХ, него и у региону.

### **3. Основне хипотезе од којих се полазило у истраживању**

У складу са предложеним истраживачким моделом и методолошким приступом који претпоставља коришћење метода типичних за квалитативна истраживања, формулисана је општа хипотеза којом се тврди да се менаџмент у организацијама за образовање одраслих разликује с обзиром на карактеристике њиховог вањског (глобалног и непосредног) и унутрашњег (карактеристика организације и менаџера) окружења.

Уз општу, формулисане су и следеће посебне хипотезе:

- Постоји повезаност карактеристика/варијабли вањског окружења организација за образовање одраслих са применом концептуалних и оперативних модела менаџмента у организацијама;
- Примена модела менаџмента у организацији је повезана са унутрашњим карактеристикама организације за образовање одраслих;
- Постоји повезаност професионалног профила менаџера организација за образовање одраслих са применом менаџмент модела у организацијама;
- Примена модела менаџмента у организацијама за образовање одраслих је повезана са успешношћу пословања тих организација;

Истраживачки напори усмерени на прикупљање података, њихову анализу, класификацију, разврставање и интерпретацију, довели су до делимичног потврђивања постављених хипотеза. Другим речима, са применом менаџмент модела у организацијама за образовање одраслих повезан је одређени број карактеристика вањског и унутрашњег организацијског окружења. Иако делимично потврђене, истраживачке хипотезе су биле релевантне водиле у трагању за резултатима који представљају научну платформу за пројектовање препорука и смерница за избор и примену адекватних менаџмент модела у одређеном организацијском контексту. Управо таква научна платформа као својеврсан

систем релевантних налаза, представља извориште бројних препорука за управљачку праксу.

#### **4. Кратак опис садржаја дисертације**

Теоријска полазишта у проучавању модела менаџмента у организацији за образовање одраслих била су начела савремених теорија организације – теорије система, контингенцијске теорије, теорије управљања друштвеним делатностима, као и начела андрагошке науке на којима се базира развој система образовања одраслих као „образовног тржишта“ и професионално оснаживање руководиоца у образовању.

У првом делу дисертације, на основу релевантне литературе, теоријски је заснован истраживачки проблем. У том контексту одабрани су и поентирани следећи феномени: менаџмент у образовању одраслих, организација/институција за образовање одраслих, организацијска околина, менаџмент модели, концептуални и оперативни. Промислање и елаборација одабраних феномена у директној је функцији, не само разумевања истраживачког проблема, већ и потпунијег разумевања добијених резултата и њихових импликација на праксу. Кроз теоријску елаборацију, аутор је настојао, прво холистички, а потом проблемски сагледавати истраживачки феномен. С правом је у први план ставио „однос теорије и праксе менаџмента“, те је стога централно место у теоријском делу припало теоријама менаџмента. У подручју менаџмента у образовању постоји несклад између теорије и праксе. Практичари често нису склони да анализирају и уважавају теоријске приступе, а теоретичари су у дилеми да ли је теорија уопште примењива у подручју менаџмента. Аутор наглашава да ће јаз између теорије и праксе бити превазиђен онда када изградимо теорије које ће предвиђати учинак праксе. У том контексту су елабориране теорије које нуде добру основу за превазилажење јаза „теорија – прекса“, јер могу допринети учинку управљачке праксе, а то су следеће теорије, или концептуални модели: *formalni*, *kolegijalni*, *politički*, *subjektivni*, *ambigvitetni (dvosmisleni)* i *kulturalni*. Сваки од теоријских или концептуалних модела нуди вредне увиде у природу менаџмента у образовању, али ниједан не даје целовит приступ. Управо због тога су пред менаџментом образовних организација велики изазови. Вишеструкост модела или тзв. „концептуални плурализам“ значи да ниједна теорија није довољна да би засновала или подржала праксу менаџмента у образовању, те да је за успешно решавање управљачких проблема неопходно из „концептуалног плурализма“ бирати „концептуални алат“ за разумевање управљачких стратегија, као и „оперативни алат“ или оперативне моделе за спровођење управљачких стратегија. Вештине избора адекватног „алата“ су у сагласју са концептом рефлексивног менаџера чији приступ управљању укључује склад добре праксе

и критичког избора теоријских/концептуалних модела, а потом и оперативних. Аутор је елаборирао сет оперативних модела под називом „*Das ArtSet – Managementmodell I*“ који је развијен у Немачкој. Сет садржи 17 модела – стратегијски менаџмент, менаџмент људских ресурса, менаџмент циља, нормативни менаџмент, маркетинг менаџмент, менаџмент организационе културе, менаџмент квалитета, менаџмент програма, менаџмент процеса, менаџмент знања, финансијски менаџмент, менаџмент продаје, пројектни менаџмент, менаџмент времена, менаџмент промена, конфликт менаџмент и менаџмент мреже.

Посебно функционалан и вредан део представља одељак о организацијама за образовање одраслих у којем су представљени и анализирани резултати ретких истраживања на дату тему, а који представљају значајан допринос конституисању специфичне организационо андрагошке теорије. У овом контексту су наглашени резултати на којима се темељи разликовање (класификација) организација за образовање одраслих према критеријима институционалног статуса, њихове функције и резултата, а потом представљени примери типова организација за образовање одраслих – породична, нарцисоидна, функционална, суверена и организација у служби друштва.

Полазећи од постулата теорије контингенције и могућности њене примене у организацији образовања одраслих, бројна истраживања су указала да је околина или окружење организације један од најважнијих контингенцијских фактора. Трагање за емпиријском подршком тези о повезаности менаџмента организације за образовање одраслих и њене околине, аутор је засновао на теоријској елаборацији чинилаца организацијског окружења. Вањску околинину је посматрао на два нивоа – ниво опште околине (коју чине образовни закони, концепције, стратегије, систем, субвенције, међународни и национални конфликти) и ниво непосредне околине (демографска слика, густоћа насељености, конкуренција, економска развијеност, привредни раст). Унутрашњу околинину је операционализовао образлажући опште организацијске карактеристике, компоненте културе организације, компоненте професионалног профила менаџера и компоненте пословања организације.

Коментаришући, у критичком тону, ставове и мишљења бројних аутора о феномену менаџмента у образовању одраслих у контексту чинилаца организацијског окружења, Емир Авдагић истовремено отвара и бројна питања на која би ваљало потражити одговоре путем нових научно заснованих истраживања.

Део дисертације намењен методолошком заснивању истраживања, одговара на питања шта, због чега, како...истраживати. Дефинисан је предмет, одређени циљ, задаци и хипотезе истраживања, а у складу с тим предложен истраживачки модел, методе, технике и инструменти. У оквиру мултипле студије случаја као истраживачког модела, а у контексту квалитативне истраживачке парадигме, коришћене су компаративна, дескриптивна и метода теоријске интерпретације, технике анализе документације, анкетања и интервјуисања. У квалитативно истраживање укључене су и квантитативне

методе и технике што представља добар пример методолошке триангулације, а све у намери холистичког сагледавања истраживаног феномена. У складу са планираном истраживачком парадигмом, основне јединице анализе су били менаџмент модели, а посебне јединице анализе чиниоци вањског и унутрашњег окружења организација за образовање одраслих. Истраживање је реализовано на узорку од десет организација за образовање одраслих (10 случајева), пет из Немачке и пет из БиХ. Јединице проучавања, поред организација, су били и испитаници (њихови искази, ставови, мишљења) сврстани у две групе, менаџери (10) и запослени (100) из организација за образовање одраслих.

У трећем и најобимнијем делу дисертације представљени су, анализирани и интерпретирани резултати истраживања, изложени у одељцима који садрже одговоре на конкретне истраживачке задатке.

Анализа односа између карактеристика вањског окружења организација за образовање одраслих и примене менаџмент модела резултирала је налазом да чиниоци вањског окружења детерминишу примену оперативних, али не и концептуалних модела. Из корпуса резултата добијених у оквиру сагледавања односа чинилаца унутрашњег окружења и примене менаџмент модела треба нагласити повезаност величине организације са применом оперативних модела, повезаност типа организације са применом концептуалних модела, повезаност рада на имиџу организације са применом концептуалних модела и повезаност исказа/мишљења менаџера о компетентности и усавршавању кадрова и примене оперативних модела. Анализа односа између компоненти професионалног профила менаџера и примене менаџмент модела указала је да постоји њихова међусобна повезаност. Наиме, личне компетенције су израженије код менаџера који примењују колегијални и културни модел, док су стручне компетенције најзначајније за менаџере који примењују формални модел. Анализа односа између компоненти пословања организације и примене менаџмент модела показала је да је примена оперативних модела повезана са пословањем организација за образовање одраслих. Из обиља истраживачких налаза су произашле препоруке и смернице за избор и примену менаџмент модела у конкретном организацијском контексту. Посебно је наглашена препорука усмерена на неопходност примене адекватних (за конкретан организацијски профил) концептуалних модела као својеврсних теорија које обезбеђују „менталне моделе“ и тако помажу да се разуме природа праксе и процене њени учинци.

На детаљној, свеобухватној и критичкој анализи и интерпретацији резултата је заснован закључак који садржи одговоре на истраживачке изазове које су садржале постављене хипотезе, као и објашњење делимичне емпиријске подршке општој хипотези истраживања.

## **5. Остварени резултати и научни допринос дисертације**



Докторска дисертација Емира Авдагића представља тематски и методолошки оригиналан приступ андрагошким истраживањима. Кандидат је одговорио на изазове мало проучаваних феномена у андрагогији, те се одлучио за пионирски приступ проучавању менаџмента у организацијама за образовање одраслих. У томе је показао изузетне истраживачке квалитете - одлично познавање релевантне литературе, способност аналитичног, критичког и системског мишљења, отвореност и осетљивост за интердисциплинарност, методолошку зрелост и истраживачку храброст, интерпретативну креативност, те сигурност, али и опрезност у закључивању. Кандидат је успео одговорити на постављене истраживачке задатке и питања, али и отворити нова питања из проучаваног контекста и тиме инспирисати и усмерити развој теорије организације образовања одраслих.

Научни допринос дисертације је могуће сагледати кроз остварене резултате спроведеног истраживања.

- Резултати компаративне анализе менаџмента у организацијама за образовање одраслих у различитим организацијским окружењима представљају допринос развоју компаративне андрагогије, а посебно ојачавају сазнајни корпус „менаџмента у образовању одраслих“ као младе научне дисциплине у систему андрагошких дисциплина.
- Холистичко сагледавање феномена менаџмента у образовању одраслих подразумевало је „научну комуникацију“ са другим, ванандрагошким дисциплинама, са дисциплинама из области менаџмента и организације. Стога је евидентан допринос интердисциплинарном повезивању андрагогије са другим наукама, јер је такво повезивање вишеструко значајно. Интердисциплинарност у проучавању сваког феномена, не само да омогућава његово целовитије научно сагледавање, већ истраживачке налазе чини комплетнијим, значајнијим и примењивијим у пракси.
- Због некритичког односа и преузимања менаџмент модела из других делатности у образовну делатност, веома је изражено „неповерење“ између менаџмент теорије и праксе управљања образовањем. Резултати ове истраживачке студије доприносе превазилажењу јаза између теорије и праксе на подручју менаџмента у образовању одраслих.
- Истраживачки налази чине добру основу за пројектовање компетенцијског оснаживања менаџера у организацијама за образовање одраслих, што представља значајан допринос професионализацији менаџмента у образовању одраслих.

## **6. Закључак**

Садржај и методолошки оквир дисертације Емира Авдагића под називом „**Менаџмент у организацијама за образовање одраслих – концептуални и оперативни модели**“ у складу је са пријавом и планом датим у оквиру нацрта дисертације.

На основу свега изложеног, Комисија је мишљења да рукопис докторске дисертације Емира Авдагића представља оригинално и самостално научно дело, које карактерише добра теоријска фундираност истраживаног проблема, методолошка зрелост исказана кроз комплексност одабраног методолошког приступа, свеобухватна критичка анализа веома сложених питања и проблема постављених у раду и ваљаност закључивања.

Стога, Комисија једногласно оцењује да докторска дисертација **Емира Авдагића** под насловом „**Менаџмент у организацијама за образовање одраслих – концептуални и оперативни модели**“, испуњава услове који се постављају овој врсти рада и предлаже Наставно-научном већу Филозофског факултета у Београду да је прихвати и одобри усмену одбрану.

У Београду, 10. 11. 2015.

Чланови Комисије:

---

Др Шефика Алибабић, редовни професор  
Филозофског факултета у Београду

---

Др Миомир Деспотовић, редовни професор  
Филозофског факултета у Београду

---

Др Бранислава Кнежић, ванредни професор  
Филозофског факултета у Београду и  
научни саветник у Институту за  
Криминолошка и социолошка истраживања

---

Др Јован Мињковић, доцент  
Филозофског факултета у Београду